

20/1/81



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LOS METODOS Y TECNICAS MAS USUALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA INDUSTRIA HULERA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA ANTONIETA ROSALVA SANCHEZ VELEZ

PROF. DEL SEMINARIO

LAE JOSE G. ARRIAGA GONZALEZ

MEXICO, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pág.
1. INTRODUCCION	1
2. LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	5
2.1 CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	7
2.2 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	9
2.3 ELABORACION DE LOS PROGRAMAS	20
2.4 LA INSTRUCCION	29
2.5 EL INSTRUCTOR	32
2.6 TECNICAS Y METODOS	37
3. DETERMINACION DEL UNIVERSO	100
4. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA HULERA.	104
5. FORMULACION DE LA HIPOTESIS	114
6. DETERMINACION DE OBJETIVOS	118
7. INSTRUMENTOS A EMPLEAR EN LA INVESTIGACION	120

	Pág.
8. PRUEBA PILOTO	134
9. RECOPIACION DE DATOS	138
10. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS	142
11. CONCLUSIONES	171
BIBLIOGRAFIA	175

1. INTRODUCCION

Teniendo en cuenta que los individuos requieren de un continuo desarrollo con el fin de que las empresas alcancen el éxito deseado y debido al rápido avance que ha tenido la tecnología, es indispensable que los empleados y obreros posean los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas que se introduzcan.

El crecimiento acelerado de algunas empresas, conduce a operaciones grandes y complejas las cuales requieren de un personal preparado para llevar a cabo dichas operaciones.

Para lograr que el personal esté preparado; la empresa, sea cual fuere su magnitud o giro, se debe basar en programas de Capacitación y Adiestramiento, los cuales deben proporcionar al personal la comprensión en el adecuado desempeño de sus funciones o actividades, la forma en que se relacionan estos para el éxito de la empresa y el papel que tiene la empresa ante la comunidad.

La necesidad de adecuar, mantener y desarrollar las características requeridas en el presente y para el futuro de los recursos humanos que forman parte de una empresa, ha hecho de la Capacitación y el Adiestramiento una herramienta fundamental en la vida misma de una organización, y se considera además que no se requiere justificar su presencia argumentando el aspecto legal, sino que por sí misma y por su efectos es indispensable su realización.

Para fines de Capacitación y Adiestramiento, las organizaciones se apoyan en el Departamento de Personal el cual se encargará de dirigir dichas actividades a la vez que tendrá a su cargo la selección y preparación de instructores, la adquisición de equipo necesarios y establecer las conexiones indispensables con instituciones educativas y agencias gubernamentales.

La Capacitación es el proceso a través del cual, se busca proporcionar los conocimientos necesarios para el desempeño eficiente de las funciones específicas de un puesto, adecuando la conducta de la persona para con el mismo.

El Adiestramiento es también un proceso, pero este va encaminado a desarrollar aptitudes y crear habilidades requeridas en determinada labor operacional.

La Capacitación y el Adiestramiento se ven apoyados por diversos métodos y técnicas, los cuales serán adaptados a las necesidades de la empresa y satisfagan los requerimientos de las funciones y puestos.

Dichos métodos y técnicas ayudan a la obtención de una mejor comprensión de los programas de Capacitación y Adiestramiento en el que son incluidos, para que de esta forma puedan ser alcanzados los objetivos individuales y los objetivos institucionales.

Algunos de los métodos y técnicas pueden ser utilizados simultáneamente o en forma particular dependiendo de los objetivos que se pretendan alcanzar, del curso en particular y de las habilidades y de las potencialidades del instructor, así como de las personas a quienes será impartido el curso.

2. LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

Dentro de la Administración de Personal, existen determinadas reglas que han de seguirse, los procesos que han de realizarse, los instrumentos, los métodos y las técnicas que sirven para el desarrollo de la Administración dentro de la organización que debe operar con personas y mediante ellas.

Entonces, a medida que los beneficios que se derivan de las funciones de las personas son cada vez más reconocidos y aceptados, se hace presente la necesidad de brindar Capacitación y Adiestramiento a las personas que laboran dentro de la organización, puesto que éstas requieren un continuo desarrollo para alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización misma, por esto no solo debemos asegurar que haya personal disponible para desempeñar cada puesto, sino que éste esté plenamente identificado.

La Capacitación y el Adiestramiento brindan al personal que labora dentro de la organización los medios necesarios para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y crear aptitudes, ya que debido a la creciente división del trabajo que se presenta, es necesario que exista algún tipo de especialización para desempeñar las diversas actividades que se presenten.

2.1 CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En la presente investigación se consideró necesario el definir los términos de Capacitación y Adiestramiento, en virtud de que diferentes autores le han dado una concepción diferente, es imprescindible determinar lo que para tales conceptos se comprende.

Capacitar es el proporcionar los conocimientos que se requieran para una mejor ubicación y desarrollo ocupacional.

Adiestrar es desarrollar las habilidades del área psicomotriz para el desempeño de actividades concretas y convenientemente definidas.

2.2 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO.

La situación actual de la Capacitación y el Adiestramiento en México, requiere básicamente de los procedimientos que se lleven a cabo para cumplir con los objetivos de los planes en este campo. La Determinación de Necesidades es un aspecto fundamental para que la formación profesional cumpla con su finalidad.

Cuando no se llevan a cabo acciones tendientes a detectar Necesidades de Capacitación y Adiestramiento - ya sea por falta de recursos o por desconocimiento - de procedimientos, se da el caso de que se capacita - por capacitar, lo que provoca que sea una actividad - que además de no cumplir con su objetivo primordial - propicia el desperdicio de recursos y esfuerzos.

Si la Determinación de Necesidades se lleva a cabo, - su análisis se enfoca a las necesidades manifiestas - que son evidentes, es decir, las que no requieren de - investigación para ser detectadas y que se presentan en el personal de nuevo ingreso, en el personal promovido y en caso de cambios tecnológicos, administrativos u operativos.

Por otro lado a la Detección de Necesidades encubiertas que son las que no se detectan a simple vista y - cuya identificación requiere una investigación sistemática y exhaustiva, no se le da la debida importancia, lo que provoca que las acciones que son emprendidas en cuanto a la formación profesional, resultan incompletas.

Entonces se habla de la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento cuando se efectúa un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera de como realmente se trabaja.

El procedimiento para la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento se divide en cuatro fases:

fase 1 situación idónea

Determina que debe hacerse en la empresa en base a:

- Recursos Materiales.
- Actividades.- Descripción de cada una de las acciones que se realizan.
- Requerimientos.- Establecer requisitos mínimos.
 - escolaridad y/o conocimientos.
 - habilidad y experiencia.
 - requisitos físicos: edad, sexo, estatura, etc.
- Índices de eficiencia.- Resultados cualitativos y cuantitativos que reflejan el estándar de eficiencia de la empresa.
- Ambiente laboral físico.- Elementos ambientales.
- Medidas de seguridad.- Instructivos y equipos dirigidos a la previsión de accidentes.

fase 2 situación real

Investigar lo que es y lo que se hace actualmente en la empresa a través de :

- a. *Entrevista.*- diálogo que se lleva a cabo entre el responsable de la Capacitación y el Adiestramiento y el trabajador con el propósito de obtener información acerca de este último.
- b. *Cuestionarios.*- serie de preguntas estructuradas y dirigidas a cualquier categoría ocupacional. Tiene por objeto la obtención de datos.
- c. *Pruebas.*- conocimientos prácticos y técnicos que requieren para el desempeño de un puesto. Reportan datos acerca de las aptitudes que poseen los trabajadores de un puesto específico.
- d. *Análisis por discusión en grupo.*- reuniones del grupo en presencia del jefe del mismo, con el objeto de discutir problemas que se refieren al desempeño del trabajo.
- e. *Observación directa.*- se realiza en el lugar en el que se desempeña el puesto en donde se registran cada una de las actividades que ahí se dan.
- f. *Encuestas.*- se utilizan para obtener información acerca de la opinión de los trabajadores hacia las políticas de la empresa y de su satisfacción con respecto al ambiente laboral.
- g. *Quejas.*- se manifiestan por escrito inquietudes o insatisfacciones.
- h. *Registros de personal.*- obtiene de los archivos los datos fijos sobre costos, horas-hombre trabajadas, niveles de producción, controles de calidad, rotación de personal, calificación de méritos, promociones, transferencias y salarios.

Fase 3

Analiza la situación actual con la situación idónea: Para hacer el análisis comparativo, la información - obtenida por medio de las técnicas utilizadas, se -- clasifica y ordena de la siguiente manera:

- Se separan todos los datos que se refieren a los instrumentos que poseen los trabajadores para el desempeño del puesto.
- Se organiza toda la información que con respecto a las actividades se tenga.
- Se ordena de acuerdo a cada puesto existente la información que con respecto a características físicas, de conocimientos, habilidades, experiencias, escolaridad, y otras que se tenga de los trabajadores de la empresa.
- Se clasifican los resultados que se hallan obtenido de los registros de personal e índices, para tener los datos reales acerca de la eficiencia de la empresa.
- Se selecciona la información que se halla obtenido referente al ambiente laboral físico.
- Se agrupa toda la información que se halla obtenido sobre los accidentes de trabajo, al equipo y -- medidas de seguridad y a la conducta de los trabajadores con respecto a las mismas.

Una vez clasificada y ordenada la información de ésta manera, se procede a compararla contra los datos que se establecieron como situación idónea.

fase 4 Necesidades de Capacitación y Adiestramiento
Las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento --
son las discrepancias de la empresa y el trabajador
en conjunto.

Las necesidades conjuntas del trabajador y de la em-
presa son:

- El trabajador necesita ser sensibilizado con res-
pecto al aseo de su lugar de trabajo, y la empresa
necesita proveer los utensilios requeridos para -
ello.
- El trabajador requiere ser capacitado y adiestra-
do en el ajuste de la máquina que maneja, y la em-
presa debe proporcionar la herramienta necesaria-
para dicha actividad.

Las necesidades del trabajador son:

- Ser capacitado y adiestrado.

De ésta manera se estará en posibilidad de tomar de-
cisiones sobre las acciones prioritarias que debe -
seguirse en la empresa.

Los resultados obtenidos deberán ser suficientes pa-
ra proponer diferentes alternativas de acción, que -
respondan a los objetivos de la investigación y que
además den apoyo a otros aspectos del sistema de ca-
pacitación y adiestramiento tales como:

- Definir específicamente los problemas que se re-
fieren a la capacitación y el adiestramiento.
- Decidir que acciones de capacitación y/o adiestra-
miento son prioritarias.

Una vez tomadas las decisiones con respecto a priori dades, es necesario planear la capacitación y el ---- adiestramiento tomando en cuenta:

- Los cursos a impartir.
- Los materiales necesarios.
- El local apropiado.
- Los instructores competentes.
- Las técnicas a utilizar.
- El costo temporal y económico.

El propósito de una Determinación de Necesidades es - lograr un mayor rendimiento en sus labores y localizar el problema que está originando la baja de pro-- ductividad de la empresa.

La Determinación de Necesidades arroja como resulta-- do la deficiencia que presenta la empresa o carga de trabajo en cualquiera de sus departamentos con el - propósito de lograr en sus trabajadores una mayor ca pacidad de conocimiento o destreza para que puedan - cumplir con sus funciones.

Las deficiencias pueden ser de dos tipos:

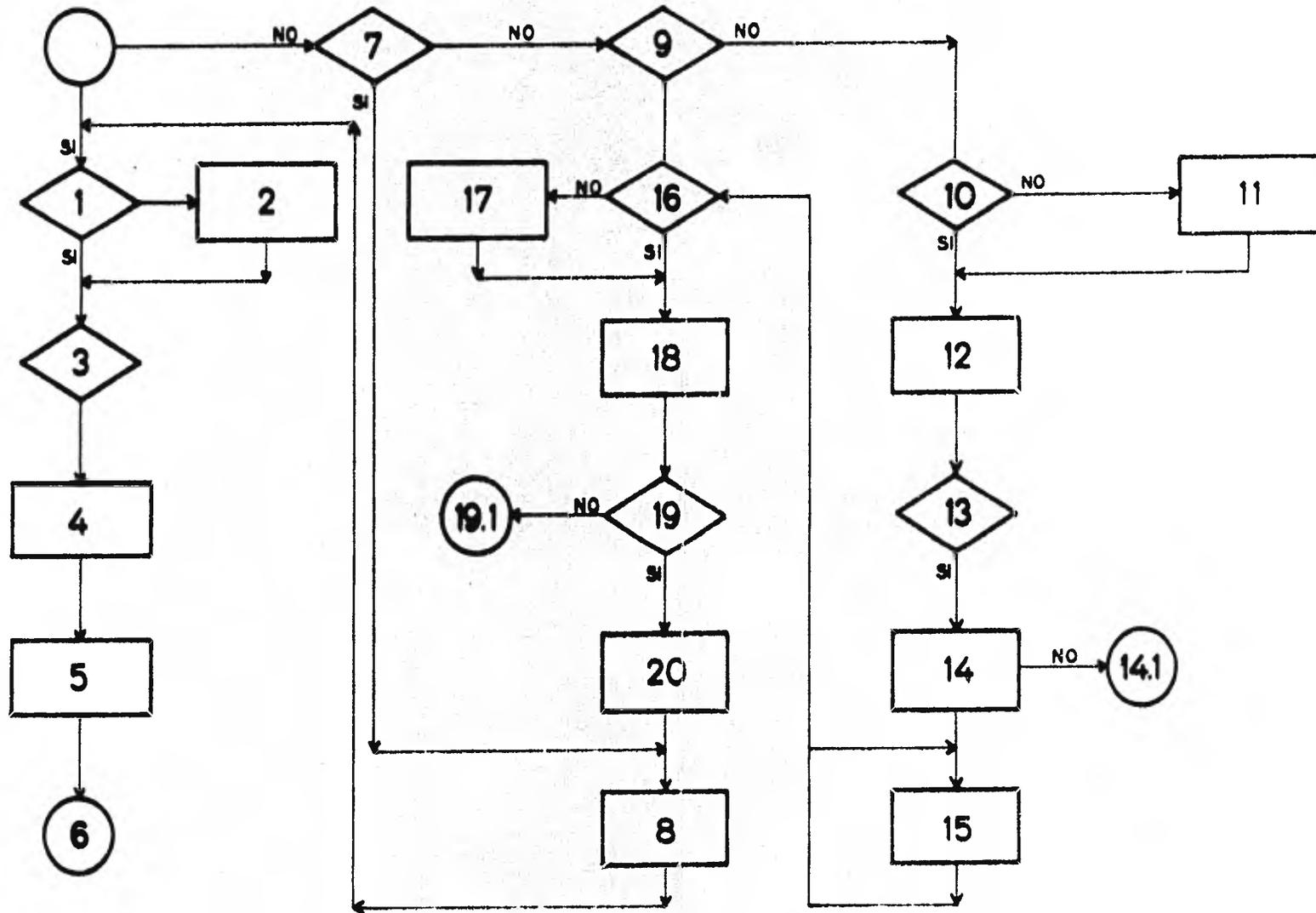
1. deficiencias personales.
2. deficiencias de la organización.

Se habla de deficiencias personales cuando el perso-- nal no alcanza el mínimo indispensable para su rendi miento óptimo. Cuando se refiere a actitudes impro-- pias.

Las deficiencias de organización se presentan cuando es bajo el salario, horario, políticas imperantes o -- desconocidas para el personal.

Es importante determinar el número de características de los trabajadores, para especificar el tipo de adiestramiento que se requiere, sea individual o grupal, es necesario conocer el grado de escolaridad, experiencia laboral y edad, para poder aplicar adecuadamente un programa de capacitación y adiestramiento.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



Actividades que contiene el diagrama de flujo para la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

1. Se tiene identificadas a las personas que de - -
terminarán sus necesidades de capacitación y ---
adiestramiento.
2. Se tiene la descripción de los puestos con nive-
les de eficiencia y condiciones de operación.
3. Elaborar descripción de puesto considerando los-
objetivos de la sección.
4. Medir desempeño (investigación de causas).
5. Elaborar un listado de las necesidades de capaci-
tación y adiestramiento.
6. Se tiene las necesidades de las personas objeto-
de capacitación y adiestramiento y está en posi-
bilidad de elaborar un informe.
7. Se tiene identificadas las secciones en las cua-
les se determinarán necesidades de capacitación-
y adiestramiento.
8. Jerarquizan las secciones de acuerdo a las re-
percusiones y planes.
9. Se tiene identificados departamentos en los cua-
les se identificarán necesidades de capacitación
y adiestramiento.
10. Se tiene definidos operacionalmente con un nivel
de eficiencia los objetivos de los departamentos.
11. Elaborar.
12. Medir el desempeño de los departamentos.
13. El desempeño de los departamentos es menor a los
objetivos operacionales.

14. Calcular repercusión de las diferencias.
- 14.1 FELICIDADES.
15. Jerarquizar los departamentos en base a la repercusión.
16. Se tienen definidos operacionalmente los objetivos de las secciones.
17. Elaborar.
18. Medir el desempeño de las secciones.
19. El desempeño de las secciones es menor a sus objetivos operacionales.
20. Calcular repercusión de diferencias.

**2.3 ELABORACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO**

La función de los programas de capacitación y adies-
tramiento tiene como finalidad que el trabajador --
realice sus actividades en forma más eficiente para
que tenga mayores oportunidades de progreso dentro
de su ocupación y observe las normas de seguridad -
evitando riesgos personales, a la vez que logra que
la empresa tenga una mayor productividad.

Para elaborar un programa de capacitación y adies-
tramiento, en primer lugar se debe determinar las --
necesidades del mismo mediante una investigación --
que proporcione una descripción detallada y precisa
de las actividades en las que se debe adiestrar a -
los trabajadores, el número de posibles participan-
tes y sus características en cuanto a nivel escolar
y experiencias en el trabajo.

Para elaborar el programa de capacitación y adies-
tramiento se requiere:

1. Determinar los objetivos del programa.
2. Detallar los cursos que cada programa contendrá.
3. Determinar la duración del programa.
4. Especificar el tipo de evaluación y constancias-
que los trabajadores obtendrán al finalizar los-
programas.

Como el programa estará constituido en cursos, es ne-
cesario que cada curso:

- Especifique los objetivos que se pretendan alcan-
zar con su ejecución.

- Organize el contenido en orden de complejidad.
- Determine el material didáctico que se utilizará.
- Seleccione las técnicas de instrucción más adecuadas para que el aprendizaje sea efectivo.
- Divida el contenido en sesiones de tiempo razonable, para que el aprendizaje se dé.
- Determine la forma de evaluación que exija.
- Determine la duración total en términos de horas, días, semanas o meses, que abarcará el curso.

Para conocer las técnicas y materiales de instrucción y los recursos necesarios, la investigación debe prever el número de posibles asistentes a cada curso, ya que es importante saber si la instrucción será impartida en forma grupal o individual.

Los antecedentes que debe proporcionar la investigación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento para elaborar un programa son:

- La descripción completa y precisa de las actividades en que se va a capacitar y adiestrar a los trabajadores.
- Las características de las personas objeto de la capacitación y el adiestramiento.
- El número de posibles participantes del curso.

La elaboración de un programa debe iniciarse con la redacción de los objetivos, esto es, la determinación de lo que el participante sabrá hacer cuando termine su capacitación y/o adiestramiento.

Los objetivos deben comunicar la intención del programa, estimular y enfocar la atención de las personas y precisar a los participantes el dominio, que deben alcanzar en sus actividades.

El siguiente paso para la elaboración de un programa de capacitación y adiestramiento es el análisis de los objetivos para determinar el contenido del programa.

Este análisis tiene como finalidad la de obtener -- los conocimientos y/o habilidades necesarias para -- alcanzar esos objetivos.

En seguida se estructura el contenido para organizarlo y decidir el orden en que se va a presentar; -- se listan las actividades, cada una se analiza en -- los elementos que la componen y se organiza el contenido.

El contenido puede entenderse como aquello que ha -- de ser enseñado para lograr los objetivos. Consiste -- en un conjunto de conocimientos que el participante debe conocer, dominar y aplicar.

Para estructurar el contenido existen dos criterios que pueden ser aplicados a cualquier programa.

1. De acuerdo con la naturaleza de la tarea. -- Este -- procedimiento agrupa los contenidos en forma natural siguiendo el ordenamiento de las tareas.

2. De acuerdo con la secuencia lógica.-Este criterio estructura contenidos teóricos o tecnológicos que pueden ser manejados de diferentes maneras.

Después de ordenar los elementos, surge la necesidad de integrarlos en grupos a fines que constituyan una totalidad y tengan un significado por sí mismos. Ese conjunto de elementos se llama unidad de instrucción.

En programas amplios las unidades suelen agruparse en módulos. El módulo es el conjunto de unidades estructuradas que pueden funcionar en forma independiente de las demás dentro de un programa.

Los programas pueden estar constituidos por varios módulos, por varias unidades o por una sola unidad, de acuerdo a su complejidad y extensión.

Como paso siguiente para la elaboración del programa, se debe llevar a cabo una evaluación, la cual debe ser planeada y a la vez debe elaborar los instructivos correspondientes con el fin de comprobar que el trabajador ha alcanzado los objetivos. La evaluación permite conocer la eficiencia del curso.

Consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes que son resultado de la capacitación y el adiestramiento.

La evaluación permite:

1. Determinar la eficiencia del programa de capacitación y adiestramiento.
2. Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar el programa.
3. Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad en el trabajo.
4. Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.
5. Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje al informarle sus resultados.

La función general de la evaluación es conocer en -- forma cualitativa y cuantitativa los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un programa de capacitación y adiestramiento.

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

- Que la situación de la evaluación sea la misma para todos los participantes.
- Que las actividades de los participantes estén previstas.
- Que se prevea una forma de registro de los resultados.
- Que los resultados sean conocidos por los participantes.

Existen dos criterios para llevar a cabo una buena-evaluación en un programa de capacitación y adies--
tramiento:

1. Por su amplitud.- es general o parcial.
Es general cuando explora el contenido de todo -
el curso.
Es parcial cuando sólo revisa una parte del mis-
mo.
2. Por el momento de su aplicación.- es inmediata y
mediata.
Es inmediata porque se realiza durante el progra
ma o a su término.
Es mediata porque se efectúa al volver el parti-
cipante a su trabajo.

Existe un plan que se lleva a cabo durante la eva--
luación y el cual debe contener los siguientes pun-
tos:

1. Tipo de actividades.- las actividades que reali-
ce durante la evaluación deberán corresponder a-
las formas de conducta marcadas en los objetivos.
2. Materiales.- señala el tipo de herramientas, mate
riales, equipo o maquinaria que son indispensa--
bles para su realización.
3. Instrumentos de evaluación.- constan de un con--
junto de reactivos o variables. Se elaboran de --
acuerdo con el contenido y el nivel de eficien--
cia.

Hay diversas formas de evaluar un programa:

1. Conocimientos o habilidades intelectuales.

- Pruebas escritas.

2. Destreza.

- Lista de verificación.- señala cada una de las actividades de un proceso.

- Escala estimativa de ejecución.- indica cada uno de los pasos de una operación para anotar la calidad de la ejecución.

El paso siguiente para la elaboración del programa es la selección de técnicas y materiales didácticos el cual para su elaboración necesita tomar en cuenta los resultados de las etapas anteriores.

Las técnicas son seleccionadas de acuerdo al número de participantes y de acuerdo a lo que se pretende enseñar.

Se selecciona una técnica grupal, cuando se trata de instruir a varias personas en una misma actividad.

Los materiales didácticos son seleccionados una vez que se elige que tipo de técnicas se van utilizar.

En seguida se procede a la preparación de la instrucción la cual constituye una importante etapa en la elaboración de un programa. Precisa las actividades que se van a realizar para que los participantes aprendan.

Esta preparación incluye la elaboración de los materiales didácticos como los magnetogramas, diapositi-vas, documentos impresos, filmes, etc.

Como punto final para la elaboración de un programa de capacitación y adiestramiento es la organización de cursos, en la cual es importante la distribución del tiempo en cuanto a horarios y calendarios.

También es necesario cuidar que las condiciones ma-teriales sean adecuadas para evitar que surgan pro-blemas que interfieran en el desarrollo del progra-ma.

En resumen, las etapas que incluye la elaboración - de un programa de capacitación y adiestramiento son:

1. Redacción y análisis de los objetivos.
2. Estructuración del contenido.
3. Evaluación.
4. Selección de técnicas y materiales didácticos.
5. Preparación de la instrucción.
6. Organización del curso.

2.4 LA INSTRUCCION.

La instrucción es una operación que tiene como finalidad que las personas lleguen a utilizar las herramientas de trabajo en forma adecuada y sin necesidad de supervisión.

El proceso a seguir para una buena instrucción es - el siguiente:

1. Propósito de la instrucción.
2. Características del aprendizaje.
 - adecuado.
 - flexible.
 - transferible.
3. Factores.
 - dificultad de la tarea.
 - características personales.
 - actividad personal.
 - estímulo del grupo.
4. Tareas de la instrucción.
 - motivación.
 - información de la estructura.
 - establecimiento de las respuestas.
 - síntesis.
 - evaluación.
5. Apreciación de un proceso de evaluación.

Para realizar las actividades de la instrucción es necesario partir del conocimiento preciso de las - necesidades de capacitación y adiestramiento que - presentan los trabajadores; esto se puede lograr me - diante el análisis de los resultados de la Determi - nación de Necesidades de capacitación y adiestra - miento.

A partir de las necesidades identificadas, se orga - niza la acción de instrucción, definiendo inicial - mente los objetivos del aprendizaje y, a partir de - ellos, el contenido, la evaluación y el esquema di - dático que permita conducir las actividades de en - señanza-aprendizaje.

Cubierta la etapa de planificación, se procede a la conducción de la instrucción, durante la cual se de - sarrollan las actividades previstas, incluso la --- aplicación de la evaluación.

La conducción de la instrucción es un hecho de re - lación instructor-participante, cuya dinámica obli - ga a la flexibilidad.

La evaluación verifica en que medida se lograron - los objetivos.

La evaluación es el resultado del análisis de la - información que se obtiene tanto con las observa - ciones del instructor y de los participantes como - de los instrumentos aplicados.

2.5 EL INSTRUCTOR.

El desarrollo del proceso de instrucción se encuentra en manos del instructor, el cual se considera un factor determinante de la instrucción de la capacitación y el adiestramiento.

El instructor para planificar y realizar un curso, debe apoyarse en un esquema didáctico que señale -- las actividades de acuerdo al tiempo estimado.

El esquema didáctico contiene la información que -- permite al instructor desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje y le proporciona el marco de referencia para la conducción de la instrucción.

Cada instructor debe conocer y utilizar la información de elementos tales como antecedentes, objetivos, contenido del tema que se va a tratar y en sí de todas y cada una de las actividades que encierran un curso, con el fin de que le permitan conocer el porque del mismo.

El esquema didáctico debe ser simple, flexible de mado que tome en cuenta las necesidades de los participantes, práctico para producir resultados útiles, balanceado porque debe dar tiempo a que los participantes aprendan bien y progresivo porque cada etapa de trabajo completa la anterior y da la pauta para el siguiente.

Los instructores del curso deben dominar las habilidades indicadas en los objetivos del programa y comprender y manejar los principios y técnicas de la enseñanza.

Su actitud deberá ser abierta y respetuosa hacia -- las experiencias y necesidades personales, y el esfuerzo debe estar orientado a centrar el proceso -- educacional en la persona que aprende.

Es conveniente que los instructores experimenten -- previamente el curso como participantes; con el objeto de conocer la flexibilidad de la estructura didáctica, la dinámica de la relación instructor-participante y el propio estilo de aprendizaje.

De este modo, con lo anteriormente señalado, el instructor puede lograr resultados esperados, aplicar -- el método propuesto, utilizar los medios y materiales seleccionados, administrar tiempo para alcanzar -- los objetivos, determinar el tipo de evaluación más -- adecuado y hacer reconsideraciones y propuestas sobre el curso.

Actitudes que debe tener un instructor para su auto
evaluación:

El instructor es un elemento determinante en el resultado de un programa de capacitación y adiestramiento y su autoevaluación es el punto de partida para una superación constante, para lo cual se recomienda las siguientes actitudes.

- Tener un dominio de la materia que enseñe, es decir, una sólida preparación de su especialidad.
- Planear y organizar convenientemente las actividades de capacitación y adiestramiento.
- Manejar bien las técnicas de instrucción, seleccionarlas cuidadosamente y saber usarlas en forma -- eficiente.
- Seleccionar los materiales didácticos de acuerdo con las técnicas de instrucción, contenido y número de participantes.
- Manejo adecuado de los aparatos que use con los materiales didácticos para evitar dificultad en el aprendizaje.
- Estimular la intervención activa de todo el grupo.
- Establecer un ambiente cordial con los participantes para que facilite el desarrollo de las actividades.
- Utilizar un lenguaje adecuado al nivel de los participantes.
- Dar confianza a los participantes para preguntar, plantear dudas y debatir los temas tratados.
- Poder manejar situaciones incómodas, cuando se presenten en el grupo.

- Planear con anticipación la forma de comprobar -- los resultados de la capacitación y el adiestramiento.
- Conocer la opinión de los participantes acerca -- del desarrollo del curso, ayuda al instructor a su perarse.
- Plantear ante los directivos la necesidad y venta jas de la capacitación y el adiestramiento.
- Actualizarse en el campo profesional constantemen te.

2.6 TECNICAS Y METODOS DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO.

El estudio e investigación de los métodos y técnicas de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia.

En la actualidad, se debe entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo que quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos son la clave del éxito de la función educativa.

No existe una técnica o un método que sea el mejor, todos son buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso y con el tiempo de que se dispone.

Clasificación:

Los criterios para clasificar métodos y técnicas de capacitación y adiestramiento son los siguientes:

1. Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persigan.

Adiestramiento

- Métodos objetivos.
- Métodos audiovisuales.
- Métodos informativos.

Capacitación

- Métodos de participación de grupo.

2. Según la actividad realizada por el sujeto.

- Labor individual.

- Interacción y participación de grupo.

3. Información de conocimientos.

- Métodos de enseñanza participativa.

- Aquellos que son auxiliados por las técnicas -
audiovisuales.

Corrillos

Es una técnica de instrucción que consiste en formar grupos pequeños para analizar y discutir cierto tema o contenido.

Se nombra un moderador y un secretario para cada corrillo, cuyo número de integrantes varía de acuerdo al total de participantes.

Es la división que se hace de un grupo de personas en varios subgrupos con el propósito fundamental de analizar y discutir determinada información para obtener conclusiones.

Su desarrollo incluye: Introducción, estudio, interacción y síntesis.

Las actividades que debe abarcar la introducción son:

1. Definir el propósito que se persigue y los resultados que se desea obtener.
2. Hacer notar la participación que se espera de cada integrante.
3. Especificar el tiempo de que se dispone para la presentación de los resultados.
4. La forma en que se distribuirán los corrillos.
5. La manera de distribuir el mobiliario para trabajar.

Dentro de la etapa de estudio, el instructor pedirá a los participantes que den comienzo a las actividades que se encuentran indicadas en el material - que se les proporciona a fin de que sea discutido, tomando el tiempo necesario para los mismos efectos que se presenten en las conclusiones.

En la parte de interacción, el instructor pedirá a los participantes que sean los secretarios de cada corrillo los que lean las conclusiones de acuerdo a cierto orden establecido de antemano o también - que hagan entrega de ella por escrito a fin de clasificarlas correctamente.

En lo que se refiere a la síntesis, si se juzga conveniente, el grupo y el instructor elaborarán un resumen de los aspectos tratados y se discutirá si se lograron los objetivos o no.

Los materiales que son utilizados en este tipo de técnica son:

- pizarrón.
- tarjeta de corrillos. - Es un documento que permite al instructor planear y conducir los trabajos con mayor rapidez y eficacia, proporciona a los participantes toda la información necesaria acerca de los propósitos perseguidos en el orden en que se realizarán las actividades y los materiales que serán utilizados como cuestionarios y documentos informativos que proporcionan el conte-

nido mínimo para el análisis y discusión de co-
rrillo.

Las tareas de instrucción que deben ser cubiertas con esta técnica son las siguientes:

1. Estimular la motivación del participante.
2. Proporcionarle la información necesaria.
3. Darle la oportunidad para que sintetice y ejerce.
4. Evaluar las formas de conducta aprendidas.

Las ventajas que proporciona el uso de esta técnica son:

- Permite encauzar la dinámica del grupo facilitando una interacción constante y productiva.
- Propicia la división del trabajo y la participación activa.
- Favorece la eliminación de inhibiciones sociales.
- Facilita y estimula la comunicación.
- Evita que las interacciones corran a cargo de un solo participante.
- Permite centrar la atención en propósitos muy de finidos.
- Favorece la obtención de opiniones de grupos.
- Permite la aportación de informaciones o expe-
riencias personales.

Las limitaciones que presenta son:

- No es aplicable para el logro de los objetivos -- que impliquen la formación de destrezas manuales.
- Pueden surgir altercados entre los participantes.
- No arroja buenos resultados en grupos de partici-- pantes que tengan un nivel bajo de lectura y es-- critura.

Las condiciones necesarias para un buen desarrollo de esta técnica son:

1. Local suficientemente amplio.
2. Iluminación y ventilación acordes al tamaño del local.
3. Asientos móviles y mesas redondas.
4. Pizarrón, borrador y gises de diferentes colores.
5. Materiales y equipos audiovisuales.

Esta técnica puede ser usada para:

- Obtener informaciones acerca de las necesidades, - problemas y sugerencias del grupo.
- Cuando se necesita analizar y discutir un asunto.
- Cuando se desea fortalecer actitudes de coopera-- ción-responsabilidad.

El uso de esta técnica no se limita a un programa de capacitación, porque puede ser útil en aspectos - organizativos para analizar problemas y proponer so - luciones, tomar decisiones, intercambiar informacio-- nes, elaborar planes.

Esta técnica puede ser seleccionada cuando las formas de conducta previstas en los objetivos sean -- susceptibles de lograrse, que se cuente con tiempo suficiente para seleccionar o elaborar los documentos informativos, tarjetas, cuestionarios y que se tengan los recursos económicos suficientes para la elaboración y reproducción de materiales y que el número de participantes sea de 16 o más para formar por lo menos tres o cuatro corrillos.

Diálogos simultáneos

Técnica que se aplica en combinación con otras y consiste en que los participantes sean distribuidos en parejas para discutir determinados conceptos o ideas que el instructor expone. Su finalidad es favorecer la comprensión del tema tratado.

Demostrativa

Es una técnica que consiste en que el instructor ejecute una operación explicándola detalladamente mientras los participantes observan; posteriormente cada participante ejecuta y explica a su vez la operación bajo la supervisión del instructor y la ejerce hasta realizarla eficientemente.

Consta de cuatro etapas:

1. Preparación.- Explica a los participantes en que consiste la destreza manual, con el propósito de interesarlos y de que su intervención sea provechosa.
2. Demostración.- Muestra la operación, para lo cual debe realizar las siguientes actividades:
 - Ejecutar y explicar la operación a un ritmo normal.
 - Repetir la operación lentamente.

- Hacer que los participantes pregunten para -- que no haya dudas.
- La demostración debe repetirse cuantas veces -- lo necesite un participante.
- 3. Ejercitación.- Consiste en que los participan-- tes repitan la operación hasta dominarla.
- 4. Evaluación.- Comprueba que los participantes -- han aprendido.

Dentro de la técnica demostrativa existe un proce-- so de enseñanza que comprende: Estímulo de la moti-- vación, información, ejercicios o práctica, evalua-- ción.

Los materiales que se utilizan dentro de la misma-- son: Equipos reales, hoja de descomposición del tra-- bajo, pizarrón y modelos.

Las ventajas de la técnica son:

- Soluciona deficiencias de adiestramiento sin ne-- cesidad de recurrir a un centro de adiestramien-- to.
- Las conductas aprendidas son aplicables al traba-- jo real.
- Permite un trabajo eficiente y completo.

Sus limitaciones:

- No es aplicable en la enseñanza de habilidades intelectuales o actitudes.
- Algunas operaciones se desarrollan rápidamente -- por lo que es difícil percibir sus fases durante la demostración.

Las condiciones físicas adecuadas son:

- Que todos los materiales y herramientas estén en su sitio y listos para funcionar.
- Que haya limpieza, iluminación y ventilación de -- acuerdo con las exigencias del trabajo.
- Que la amplitud del local sea suficiente para que los participantes observen debidamente.
- Que esté alejado de ruidos de máquinas durante la demostración.

Esta técnica es apropiada para enseñar tareas de -- una tarea o fase.

Usos:

- Operación de aparatos.
- Operación de maquinaria.
- Mantenimiento de maquinaria.
- Operación de equipos.
- Manejo de herramienta.

Criterios de selección:

- Verificar que los objetivos de la instrucción consistan en desarrollar destrezas manuales.
- Que el número de participantes sea reducido.

Expositiva o clase formal

Es una técnica que consiste en la presentación oral de un tema o actividad que el instructor hace ante un grupo de personas con el propósito de ofrecer información general del mismo.

El instructor es la parte activa: El habla, pregunta, ejemplifica e ilustra, colocándose generalmente frente a los participantes, los cuales reflexionan lo -- que escuchan, contestan preguntas que el instructor formula y plantean dudas acerca de lo informado.

Se desarrolla en tres fases:

1. Introducción.- Enuncia los puntos que serán tratados en la sesión y estimula la motivación de los participantes.

Explica cuales son los objetivos de la sesión, los relaciona con las necesidades y experiencias de los participantes, hace un recordatorio de lo expuesto en la sesión anterior, presenta esquemáticamente los puntos o temas a desarrollar.

La introducción debe ser breve y debe servir al instructor para estimular el interés de los participantes para ubicarlos en el tema y para explicarles como van a utilizar la información.

2. Información.- El instructor proporciona toda la información necesaria que los participantes deben manejar como resultado del aprendizaje.

La información debe explicar el contenido, proporcionar ejemplos, formular resúmenes, interrogar a los participantes, evitar desviaciones en los comentarios y manejar materiales didácticos.

3. Síntesis.- Tiene como propósito enfatizar los aspectos importantes de la exposición y ayudar a los participantes a estructurar y retener informaciones. Sirve para que los participantes integren y afirmen las ideas básicas expuestas.

Los materiales contribuyen para dar un mayor significado a la información. Los más usuales son: - Pizarrón, magnetógrafo, franelógrafo, rotafolio, maquetas, diapositivas, filminas.

Estos materiales deben utilizarse como medios para facilitar el logro de los objetivos planeados.

Usos:

1. Lograr que los objetivos relacionados con el aprendizaje de conocimientos técnicos e informaciones.
2. Presentar un panorama general de unidades o temas amplios.
3. Hacer la presentación de cursos que impliquen la información de destrezas o actitudes.

4. Informar a los participantes sobre los aspectos teóricos previos al manejo de máquinas, herramientas, equipos.

Las ventajas que presenta son:

- Permite abarcar contenidos muy amplios en un tiempo relativamente corto.
- Facilita la comunicación de una información a grupos numerosos.
- Es posible utilizar diversos materiales didácticos y en ocasiones solo el pizarrón es suficiente.

Sus limitaciones son:

- Su manejo no es indicado para que los participantes alcancen los objetivos relacionados con el aprendizaje de destrezas manuales.
- No permite cubrir todas las tareas de la enseñanza.
- Es una técnica cargada de altas dosis de comunicación oral en un sólo sentido, del instructor a los participantes.

Las condiciones físicas necesarias son:

- Espacio, iluminación y ventilación adecuados.
- Estar aislados de ruidos.
- Contar con sillas y mesas que proporcionen comodidad.

Criterios de selección:

- Cuando los objetivos se refieran a la adquisición de conocimientos o informaciones.
- Que el número de participantes sea de 30 a 50.
- Que el tiempo destinado para el logro de los objetivos sea corto y el contenido a transmitir sea amplio.
- Que se cuente oportunamente con los materiales didácticos indispensables para ilustrar la información.

Discurso dirigido

Es una técnica en la cual el instructor trata un tema o contenido planteando preguntas a cada uno de los integrantes del grupo. Las respuestas se anotan en un pizarrón o rotafolio para que una vez terminada la etapa de preguntas, se obtenga una conclusión en función de las respuestas dadas.

El objetivo de esta técnica es que ante un tema específico, el mismo grupo llegue a una conclusión que se pretende, es decir, el instructor conoce a fondo el tema y procura que los mismos participantes la expresen con sus propias palabras.

La función del instructor es principalmente, estimular la participación y hacer una jerarquización y -estructuración de las respuestas para llegar a alcanzar los conceptos importantes del tema tratado.

Dramatización

Es una técnica grupal que consiste en la representación de roles o papeles por alguno de los participantes del grupo siempre que sobre un tema o problema determinado de una situación hipotética o real. El resto de los integrantes del grupo son observadores que hacen anotaciones sobre lo que ocurre para analizarlo posteriormente.

El objetivo principal es sensibilizar al participante sobre su comportamiento ante determinadas situaciones o problemas y de esta manera estar en posibilidad de corregir errores y plantear soluciones.

Usos:

La dramatización se usa para enseñar principios y -habilidades, o como herramienta para cambiar actitudes o conductas.

Se puede emplear en:

- Entrevistas.
- Asesoría.
- Manejo de quejas y conflictos.
- Delegación.
- Revisión de calidad de trabajo.
- Dirección de mesas redondas.
- Entrevistas y reuniones sobre seguridad.
- Entrenamiento a supervisores y gerentes.
- Negociaciones, contratos colectivos de trabajo.
- Arbitraje.
- Inducción de trabajo o adiestramiento vestibular.
- Planteamiento de objetivos comunes.
- Solución de problemas por el grupo.
- Ventas.
- Habilidades conectadas con las relaciones humanas.

La dramatización es también útil como herramienta - complementaria de otros como son:

- Estudio de casos.
- Juego de negocios.
- Mesas redondas.
- El método de laboratorio.

Ventajas:

- Se puede utilizar en casi cualquier lugar como salones, oficinas, auditorios.
- Permite la expresión de los sentimientos y la interacción entre los miembros del grupo.
- Permite la espontaneidad, así como la variedad de respuestas y reacciones de los participantes.

- Involucra a las personas en situaciones apegadas a la realidad.
- Permite percatarse de la conducta y reacciones -- profundas.
- Permite la retroacción y el análisis.
- Nos da la oportunidad de diagnosticar las necesidades de adiestramiento y/o capacitación.
- Nos da la oportunidad de asumir varios roles.
- Se pueden aclarar factores que afecten la conducta del individuo o del grupo.

Desventajas:

- El instructor debe tener una amplia experiencia - en el manejo de la misma.
- Si no son bien manejados los casos, se pueden presentar situaciones de rechazo, agresividad y sentimientos inadecuados.
- En un momento determinado puede perder seriedad y desvirtuarse el objetivo propuesto, requiere además de mucho tiempo.

Desarrollo:

Los pasos que deben seguirse al preparar y dirigir sesiones de dramatización espontáneas y planteadas son los siguientes:

- Identificar un área general de problema.
Quejas.
Entrevistas.
Delegación.

- Reunir los datos.
Hechos.
Incidentes típicos.
Situaciones específicas.
- Determinar las metas específicas de la capacitación.
El problema general.
Recolección de datos.
Objetivos.
- Escribir el caso.
Dar a los participantes la descripción de los antecedentes.
Dar un pequeño resumen sobre el rol a desempeñar.
Dar guías de observación.
Preparar el plan de discusión.

Fases:

- establecer un ambiente aceptable.
- designación de roles.
- representación.
- análisis.
- discusión.
- síntesis del resultado obtenido.

Lectura comentada o estudio supervisado.

Es una técnica que se basa en la discusión o exposición centrada sobre la lectura de un texto escogido para aclarar o completar aspectos importantes de un curso.

Tiene como finalidades:

- Facilitar comprensión de material impreso de extraordinaria dificultad.
- Reforzar o enfatizar los conocimientos ya adquiridos.
- Proporcionar información o dar a conocer textos de difícil localización.

Para el desarrollo de esta técnica se tienen las siguientes fases:

- Preparación.- Es donde el instructor ubica a los participantes en el tema y da a conocer las actividades por desarrollar y transmite todas las instrucciones para el mejor aprovechamiento de los materiales a estudiar.
- Estudio y supervisión.- Los participantes leen las informaciones que le son presentadas, realizan los ejercicios propuestos, resuelven los problemas planteados y cotejan sus resultados con las claves respectivas.
- Refuerzo del aprendizaje.- El participante revisa el material estudiado, elabora una síntesis final, comenta con el grupo los errores y hace co-

mentarios sobre las autoevaluaciones realizadas por los participantes.

Los materiales didácticos que se emplean en esta técnica son:

- Los manuales para estudio supervisado y los materiales auxiliares.

Los manuales para estudio supervisado son secuentes, teóricos-prácticos y autoevaluables.

Esta técnica cumple con las tareas de la enseñanza porque motiva al participante, proporciona información sobre las actividades a realizar, combina la teoría con la práctica y evalúa los resultados de los ejercicios.

Las ventajas en el empleo de esta técnica son:

- su manejo es sencillo.
- permite que el participante trabaje individualmente de acuerdo con sus capacidades.
- propicia en los participantes la autoevaluación en los ejercicios y actividades que esté realizando.
- cubre las tareas de la enseñanza.
- el instructor puede observar el avance individual de cada participante y del grupo en general.

Sus limitaciones son:

- No es el medio adecuado para la enseñanza de destreza manual.
- Puede provocar fatiga en algunos participantes.
- La preparación de los manuales requiere de mucho cuidado y esfuerzo.
- Por necesitar de un especialista, es alto el costo y el tiempo de elaboración de los materiales.

Usos:

Cursos de seguridad industrial, contabilidad, aritmética comercial, lectura de dibujo técnico, trazo y desarrollo, correspondencia comercial, legislación obrera, mercadotecnia, elaboración de programas de administración pública, operaciones bancarias.

Criterios de selección:

- El contenido debe referirse a formas de conducta de conocimientos o habilidades intelectuales.
- En el caso de destrezas deben ser aquellas que no requieran del manejo de maquinarias sino de pequeños instrumentos.
- La cantidad básica de participantes es de 30.
- Los materiales a utilizar deben llenar los requisitos necesarios.

Las condiciones físicas son:

- Buena ventilación e iluminación.
- Las aulas deben ser amplias y confortables.
- El mobiliario debe ser suficiente y cómodo.
- Debe ser un lugar tranquilo.

Juegos Vivenciales

Es una técnica que consiste en una serie de dinámicas de grupos. Se le llaman juegos vivenciales porque tiene como base la competencia entre los integrantes del grupo.

Su objetivo es concientizar, sensibilizar y cambiar las actitudes del participante.

Se aplican principalmente para encuadrar un marco conceptual previamente adquirido en una vivencia, y así permitir que los participantes comprendan su comportamiento y el de los demás.

En ocasiones aunque no se cuenta con información previa, el juego vivencial ayuda a obtener dicha información.

Los juegos vivenciales conocidos son:

- La línea de la vida.*
- Problema de la luna.*
- Teléfono descompuesto.*
- Ventana de Johari.*

Método de Casos

El estudio de casos es utilizado como un medio para que los participantes aprendan por sí mismos, por -- procesos de pensamiento independiente y ayudarlos - a desarrollar su capacidad de usar conocimientos.

Otros sellos distintivos de este método es la extensa variedad y número de informantes de casos que representan fielmente las situaciones de la vida real. Estos casos constituyen material comprensible, y --- bien documentado que capacita a los participantes - para conocer las circunstancias históricas y ambientales de los sucesos descritos.

Lo esencial del método de caso es presentar ante un grupo un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica.

El caso es una descripción del desenvolvimiento o - desarrollo de una situación de la empresa, y que debe detenerse, para su análisis, en cada punto y momento en que una decisión debe tomarse.

El objetivo principal del método es que los estu---diantes aprendan por sí mismos, por procesos de pensamiento independiente.

El objetivo secundario es ayudar a que los estudiantes desarrollen su capacidad de usar conocimientos.

Para su desarrollo requiere de tres etapas básicas:

1. Información del caso.-El grupo la recibe a través de escritos.
2. Tratamiento del caso.-Análisis, discusión y aplicación de conocimientos y habilidades por parte del grupo.
3. Arribar a conclusiones generales.

Existen tres tipos de casos:

- Casos elaborados y abreviados para solucionar problemas.-No se deben utilizar casos que contengan informes demasiado complejos.

Su desventaja es emplear casos ficticios como material. En tanto de que se trabaje discutiendo un caso ficticio, se necesitará más información.

- Casos abreviados.-La razón por la que se utilizan es similar a la que se tiene para emplear un problema ficticio.

La ventaja es que hay muchos informantes abreviados de situaciones verdaderas que se pueden desarrollar o extender.

- Presentaciones audiovisuales o casos grabados.- Los instructores no necesitan investigar ni escribir informes. El caso grabado es muy económico y presenta material en forma muy viva, generalmente en forma de diálogo.

Usos:

Se utiliza en la industria para enseñar la administración como una habilidad y en otros campos como son el derecho, los negocios y el trabajo social.

- Permite presentar a todas las personas una situación tipo.
- Permite el intercambio libre de opiniones en la discusión.
- Refleja un factor de interés con la implicación o identificación de personal.
- Da la oportunidad de presentar los problemas de una manera estimulante.
- Está tomado de una situación real.
- Está dirigido hacia el desarrollo de una capacidad, lo cual es un medio de capacitación efectiva.
- Estimula el desarrollo de resoluciones posibles.
- Hace posible que los participantes practiquen sin que nadie sea lastimado en el proceso.

Desarrollo:

El instructor del curso da la información necesaria para señalar un punto especial que haya seleccionado, actúa solamente como catalizador, señala los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a la discusión de grupo; su objetivo es guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero intenta cubrir el tema exponiéndolo; por el contrario, ayuda a los participantes a descubrir por sí mismos, las ideas más significativas partiendo del informe del caso.

Fases:

Presentación del caso, discusión y conclusiones.

Panel de discusiones

Es una técnica en la que un grupo de expositores comenta y discute sobre un tema específico frente a un grupo de educandos.

Cada expositor tiene libertad de expresarse durante determinado periodo designado, presentando sus puntos de vista y opiniones sobre el tema tratado; los demás expositores pueden plantearle preguntas y así unos a otros hasta conducir la información relevante. El grupo de educandos participa también haciendo preguntas a los expositores para aclarar o comentar puntos.

La conversación del panel es imparcial, pero sigue un desarrollo coherente, objetivo, sin alejarse del tema y sin derivar en apreciaciones demasiado personales.

Los integrantes del panel desarrollan a través de la conversación todos los aspectos posibles del tema, para que el auditorio obtenga así una visión relativamente completa acerca del mismo.

Esta técnica requiere de un moderador que no forme parte en la discusión sino que participe asignando la palabra tanto a expositores como educandos, aclarando conceptos y sintetizando los puntos de vista planteados.

La discusión tiene como objetivo aumentar los conocimientos de los participantes.

Preparación:

Elegido el tema el organizador selecciona a los --- miembros del panel -4 a 6-, asegurándose de que sean personas capacitadas en el tema y puedan adoptar -- ideas más o menos originales y diversas.

Es conveniente realizar una reunión previa con los miembros del panel para intercambiar ideas, establecer un esquema apropiado del desarrollo de la se--- sión, ordenar los subtemas o aspectos particulares, -- fijar tiempo de duración.

Desarrollo:

- El coordinador o moderador inicia la sesión, pre-- senta a los integrantes del panel y formula la -- primera pregunta acerca del tema que se va a tra-- tar.
- Cualquiera de los miembros inicia la conversación y se entabla un diálogo, que durará aproximadamen-- te una hora, aunque esto dependerá de la flexibili-- dad del plan.

- El coordinador interviene para orientar el diálogo hacia aspectos no tocados, centrar la conversación en el tema, superar situaciones de tensión. El coordinador deberá estructurar el diálogo pero -- sin intervenir con sus propias opiniones.
- Minutos antes de terminar el coordinador invita a los miembros a que hagan un resumen muy breve de sus ideas.
- Finalmente el propio coordinador, basándose en nota que habrá tomado, destacará las conclusiones -- más importantes.

Ventajas:

- Formular criterios sobre diversos temas a partir del análisis de distintos puntos de vista.
- Desarrollar una visión más amplia y crítica sobre los conceptos o fenómenos analizados.

Discusión en grupos pequeños

Es una técnica basada en la participación activa y constante de todos los integrantes de un grupo, en la discusión de un asunto.

Es el intercambio de ideas, opiniones, experiencias y conocimientos acerca de un tema entre los miembros de un grupo pequeño.

Los elementos que intervienen en una discusión son:

- Los propósitos de la discusión.
- El grupo de participantes que intervienen en la discusión.
- El equipo de conducción.

Para su desarrollo intervienen las siguientes cinco fases:

- Presentación del asunto por discutir.-El instructor por medio de una exposición comunica los propósitos de la discusión, define el asunto por discutir y los aspectos principales del mismo.
- Explica al grupo cuales serán las condiciones de participación durante la discusión.
- Discusión dirigida.-El instructor inicia la discusión por medio de preguntas que estimulen la reflexión y estimulen al grupo a participar.
- Conclusiones.-El papel del instructor es sintetizar. El secretario anota las conclusiones en el pizarrón y el instructor hace un resumen de las mismas en forma verbal.

Los materiales didácticos que son empleados en esta técnica son:

- Plan de discusión.-Esquema en el que se apoyará el instructor para iniciar, encauzar y controlar la discusión.
- Pizarrón.-Se utiliza para iniciar la discusión, para anotar el propósito de esta y los aspectos importantes a tratar.

Por medio de la instrucción se estimula la motivación al establecer los propósitos de la misma.

Ventajas:

- Permite la máxima participación de los integrantes del grupo.
- Promueve las interrelaciones personales y mejora la comunicación, propicia el intercambio de ideas y opiniones.
- Estimula la reflexión de los temas tratados.
- Requiere de pocos materiales didácticos por lo que su costo y tiempo se reducen.
- Constituye un medio adecuado de ejercitación de conocimientos y habilidades intelectuales.
- Enseña a los participantes a escuchar y a respetar las opiniones de otros.

Limitaciones:

- No es aplicable para el logro de los objetivos -- que impliquen formación de destrezas manuales.
- Exige habilidad por parte del instructor para poner en marcha la discusión, controlarla y mantenerla dentro de una atmósfera de cordialidad.
- Requiere de conocimiento completo del tema por -- parte del instructor, para conducir debidamente la discusión.

Condiciones físicas:

- Buena ventilación, iluminación, espacio suficiente para el número de personas que intervienen en la discusión.
- Mobiliario necesario.

Usos:

- Como medio para analizar y resolver situaciones -- problemáticas conocidas por un grupo.
- Como medio para aplicar a situaciones concretas, -- los conocimientos, procedimientos o normas previamente proporcionadas por otras técnicas.
- Para analizar o comentar informaciones proporcionadas por otros medios.
- Para realizar ejercicios.

Criterios de selección:

- Verificar que las formas de conducta de los objetivos se refieran a conocimientos, habilidades intelectuales o actitudes.
- Verificar también que el contenido no requiera -- del manejo de equipo o maquinaria.
- Contar con el local y mobiliario adecuados.
- Comprobar que los participantes tengan conocimientos del tema.
- Verificar que el grupo tenga de 8 a 20 participantes.
- Verificar que el tema sea de interés y propicie la discusión.

Rompimiento de Tensión

Es una técnica en la cual se utilizan todos aquellos recursos para reducir el nivel de tensión del grupo.

Las técnicas de rompimiento de tensión deben estar presentes en cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dinámica de grupos

Es una técnica utilizada para evidenciar la composición de fuerzas sociales que actúan en el seno de un grupo.

La efectividad de esta técnica ha sido probada en campos diversos como la educación y la investigación.

Buzón

Es una técnica en que cada participante escribe una carta a sí mismo con los temas:

- Como me siento.*
- Cual es la primera impresión del curso y los expositores.*

Técnica de los cuatro pasos

Es una técnica de gran efectividad para adiestrar - en forma individual a una persona que desea aprender a ejecutar un trabajo que representa un cierto grado de dificultad.

Durante el proceso de instrucción individual, el instructor y el trabajador forman un equipo de trabajo cuya dinámica interna hace que el papel que ellos - están representando sea cambiante a medida que progresa la instrucción.

Los cuatro pasos de esta técnica son:

1. Preparar al trabajador.
2. Demostrar el trabajo.
3. Poner a prueba al trabajador.
4. Observarlo en la práctica.

Preparar al trabajador:

La actitud del trabajador es muy importante ya que su optimismo y seguridad permitirán que el participante se tranquilice. El instructor debe indicar desde un principio que va a demostrar y para que, insistiendo en la importancia que tiene la tarea, dentro del proceso productivo donde el trabajador forma -- parte.

Mostrar el trabajo:

El instructor ejecuta la operación y el participante observa.

La demostración debe ser hecha despacio y cuidadosamente expresando en que consiste cada fase de la operación, demostrándola; al mismo tiempo, cuidando especialmente los puntos claves y destacando su importancia.

La demostración se repite tantas veces como sea necesario hasta que el trabajador comprenda como deberá realizarla.

Poner a prueba al trabajador:

El trabajador demuestra que aprendió la operación explicando cada fase y subrayando los puntos clave, contestando preguntas que le está haciendo el instructor, ejecutando la operación respetando la secuencia de las fases y explicando lo que está haciendo, deberá disponer de la hoja de descomposición del trabajo, para utilizarlo en caso necesario.

Observarlo en la práctica:

Como esta técnica es grandemente utilizada para proporcionar adiestramiento a trabajadores en el lugar en donde están laborando, es interesante que el instructor, una vez que ha cumplido la tarea, no se desligue totalmente de su aprendizaje mientras haya necesidad de apoyo y supervisión. Habrá que visitarle periódicamente en su puesto de trabajo antes de retirarle definitivamente su ayuda y control.

Conferencia o clase formal

Es aquella en donde el instructor desempeña toda la parte activa, se trata de una exposición unilateral.

Constituye un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta principalmente a dar información, y tiene la ventaja de que en poco tiempo se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ninguna especie.

A este método se le conoce también como clase formal, aunque cabe hacer mención de que la conferencia tiene características de mayor formalidad y la clase formal carece del exceso de formalidad y permite en muchos casos el intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

Mesa Redonda

Es una técnica que consiste en la discusión de un tema ante un auditorio por un grupo de especialistas (de 3 a 6), presididos por un moderador.

Se confrontan opiniones para llegar a conclusiones.

Simposio

Es una técnica de enseñanza-aprendizaje que consiste en un grupo de charlas, discursos o exposiciones verbales presentadas por varios individuos sobre -- las diversas fases de un solo tema, el tiempo y el -- tema los controla un moderador.

Las charlas deben limitarse a 20 min. y el tiempo total del simposio no debe exceder de una hora.

El simposio se utiliza cuando se desea obtener o impartir información fehaciente y variada sobre un determinado tema o cuestión, vistos desde sus diferentes ángulos o aspectos.

El simposio es un evento en el que se reúne a un -- grupo de personas especialistas muy capacitadas en un tema, los cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrando así un -- panorama lo más completo posible acerca de la cuestión de que se trate.

Las ideas de los especialistas pueden ser coincidentes o no serlo, lo importante es que cada uno de --- ellos ofrezca un aspecto particular del tema, de modo que al finalizar este quede desarrollado en forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

Preparación:

Elegido el tema, el organizador selecciona a los expositores - 3 a 6 - en función de su capacidad y especialización.

Es conveniente realizar una reunión previa con los miembros del simposio, para evitar reiteraciones, intercambiar ideas, establecer el orden de participación y calcular el tiempo de cada exposición.

Además es conveniente que los miembros se reúnan momentos antes de dar comienzo para cerciorarse de -- que todo está en orden y ultimar detalles.

Desarrollo:

- El coordinador inicia el acto, define claramente el tema que se ha de tratar, los procedimientos para desarrollarlo, y presenta a los expositores.
- Una vez terminada esa exposición el coordinador - debe ceder la palabra a los especialistas de ---- acuerdo con el orden preestablecido. Debe verifi--car que las exposiciones no excedan de 15 minutos tiempo que puede variar según el número de los -- participantes.
- Finalizadas las exposiciones el coordinador puede hacer un breve resumen o síntesis de las principales ideas expuestas.

Si el tiempo y las circunstancias lo permiten puede invitar a los expositores a intervenir nuevamente - para hacer aclaraciones, comentarios o algunas preguntas entre sí. También puede sugerir que el auditorio haga preguntas a los miembros del simposio.

Ventajas:

- Obtener y ampliar conocimientos de cualquier tipo o tema.
- Obtener diversos puntos de vista sobre una materia en particular.
- Identificar problemas a fondo de manera integral.

Método de clases

La clase es una presentación preparada de conocimientos, información y aptitudes cuyo propósito es - hacer que otros entiendan o acepten el mensaje de - quién lo imparte.

Los factores que influyen en la decisión de cuando usar un método de clases en determinada situación - son los siguientes:

1. Conocimiento y experiencia del instructor en relación con el conocimiento y experiencia del grupo.
2. El número de participantes deberá ser de 20 para

que la clase sea más efectiva.

3. El factor del tiempo es de vital importancia, por que la clase puede tratar más hechos, principios y conceptos en tiempos más largos.
4. Disponibilidad de lecturas y material de enseñanza.
5. La naturaleza de la información que se ha de --- transmitir o del objetivo general de entrenamiento.

Ventajas:

- Mas directa.
- Más clara.
- Mejor controlada por el instructor.
- Ahorra tiempo.

Desventajas:

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

Los componentes de una clase son:

1. Motivar el interés del público.
2. Debe estar bien organizada y ser clara.
3. Debe estar bien desarrollada.
4. Debe estar bien presentada.

Instrucción programada

El material de aprendizaje se presenta de tal manera que muestre una serie de pasos consecutivos cuidadosamente planeados. Estos pasos progresan a un nivel y después a otro y en cada paso tiene que dar una respuesta que pruebe su comprensión.

El individuo avanza mientras que el aprendizaje va sucediendo a una velocidad y a un ritmo personal. Si la respuesta es incorrecta, recibe instrucciones para volver a estudiar el material y escoger o construir otra respuesta.

La fuerza de la instrucción programada se basa en el grado en que se promueve el desarrollo ordenado y controlado de las habilidades del individuo.

La instrucción es un modo de enseñanza automatizada en donde el individuo recibe información, después prueba su comprensión a través del uso de opción múltiple.

Los criterios para el uso de esta técnica deben ser considerados si la organización cree que pueda beneficiarse en dos aspectos; uno de eficiencia y el otro de efectividad.

Grupo "T"

El grupo "T" es un método de aprendizaje y es una experiencia de creatividad social.

Esta organización social debe encarar problemas reales y prácticos de formación social, relaciones individuales y éxito en el trabajo.

Una peculiaridad de este grupo es un proceso de indagación, exploración y experimentación sobre sus -- propias actividades y otra en su exclusivo propósito de ayudar a cada miembro individual a aprender.

En gran medida el grupo "T" crea su propio libro de texto y a la vez lo lee casi simultáneamente.

El grupo es formado para el aprendizaje individual -- en donde los datos son creados y analizados por el trabajo del mismo y no introducidos desde fuera e -- interpretados por un profesor, en donde el aprendizaje es una tarea acometida en forma conjunta por el grupo.

Con esta experiencia se llevan a cabo las dos metas principales del grupo "T": aprender a aprender y --- aprender a ser más efectivos en dar y recibir ayuda

Simulación-Juego de negocios y juego de representación

Es una técnica utilizada en el entrenamiento de una empresa.

Los juegos de negocios son ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo.

Los juegos de representación están estructurados a propósito, de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones, y en relación con diversos problemas -- presentados a través del juego.

Los participantes reciben información sobre planeación, estrategia, análisis de información y toma de decisiones.

Es un ejercicio dinámico del entrenamiento que utiliza como modelo una situación de trabajo.

Lecturas

La lectura es una técnica en la cual se aprende, se cambia y se desarrolla las ideas y sentimientos que surgen por la lectura y que llegan a ser parte del caudal de experiencias de la persona.

Permite al individuo aprender de la experiencia -- ajena y hace que los conocimientos puedan ser acumulativos.

La lectura es un medio de transmitir información.

Conferencia con participación

Es una variedad de la conferencia y también consiste en una exposición unilateral, pero dejando la --- puerta abierta para que el grupo intervenga con preguntas, dudas, discusiones.

Discurso

Es una técnica de comunicación e instrucción y es -- a la vez un método unilateral en el que el orador -- desempeña el papel activo.

Seminario-Método de discusión y participación

Seminario es toda actividad educativa en que la participación del grupo y del instructor es la clave y forma básica.

El objetivo es la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas y establecer proposiciones.

Ventajas:

- Involucración del grupo.
- Desarrollo de su creatividad.
- Competencia interpersonal.
- Integración del equipo.
- Planteamiento de retos y participación.
- Se realiza sobre bases informales.

El grupo no debe exceder de 10 a 12 personas y se requiere de un instructor o coordinador.

Bajo la concepción genérica de este método quedan -- comprendidos los métodos conocidos como: Grupos efectivos de trabajo, trabajo en equipo, grupo de discusión.

Método de charola de entrada

Es un medio eficaz en el entrenamiento de niveles ejecutivos medio y alto, por lo que respecta al análisis de problemas y toma de decisiones.

Consiste en presentar a los participantes organizados en pequeños grupos, material y problemas que -- presentan una situación compleja, o sea, hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores.

El entrenado decide como manejar cada situación y toma nota de cada acción que realiza, así como de la decisión o decisiones que tomó.

Normalmente habrá diferentes soluciones tomadas -- por los diversos miembros del grupo.

Se emplea para comprobar los conocimientos obtenidos por los participantes en un panorama de entrenamiento, o también puede utilizarse para entrenar personas que se reúnen ocasionalmente.

Ventaja:

- Inmediata verificación y evaluación de resultados.

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio. su principal fin es producir y el secundario es enseñar.

Entrenamiento en el trabajo

Es un método dirigido por un supervisor o un empleado encargado de instruir al resto.

Su ventaja es la de proporcionar experiencia de primera mano bajo condiciones de trabajo normales. Su -- desventaja es que el instructor da más importancia a la producción que a la forma de aprender a desempeñar el trabajo de una manera más segura y eficiente.

Conferencia o discusión

Es un método de instrucción individualizada que suele usarse con personal de oficina, profesional, científico o de supervisión. Este método implica la comunicación de ideas y permite flexibilidad en el grado -

en que sea permitida la participación de los integrantes.

Entrenamiento de apéndices

Proporciona instrucción y experiencia a las personas de nuevo ingreso a la organización en el puesto que ha de desempeñar y fuera de éste en aspectos -- prácticos y teóricos de un oficio especializado.

Entrenamiento en las aulas

Provee el manejo de gran cantidad de participantes con una cantidad mínima de instructores. Se presta a impartir capacitación en aquellas áreas en las cuales la información y las instrucciones puedan ser -- impartidas por lecturas, demostraciones, filmes y --- otros tipos de materiales audiovisuales.

Entrenamiento vestibular

Los participantes reciben instrucción sobre la operación del equipo, siendo igual al que usarán al ser designados los departamentos de operación y su importancia estriba en la instrucción más que en la producción. La ventaja es que estas actividades pueden efectuarse sin interrumpir la secuencia de trabajo en los departamentos de producción.

Aconsejamiento

Es el proceso de ayudar a los participantes a desempeñar sus funciones.

Es un método informal y continuo. Implica la observación de un subordinado con el propósito de que se analice el desempeño del gerente ya que éste es uno de los diversos métodos que se emplean para proporcionar capacitación y/o adiestramiento al personal ejecutivo de una compañía.

Asignaciones substitutas

Este método puede ser usado por una persona que está en entrenamiento. Los beneficios que son obtenidos dependerán del tiempo y del interés que se dedica al mismo. Permite obtener experiencia manejando funciones importantes y proporciona ayuda y sugerencias que permiten el desarrollo.

Rotación y promociones laterales

La rotación de puestos se efectúa para dar al individuo una variedad de experiencias en el trabajo, para ampliar sus conocimientos, habilidades y comprensión. Usualmente la rotación de puestos se lleva a cabo en el mismo nivel organizacional y durante lapsos de tiempos cortos.

El valor del entrenamiento depende de la atención y supervisión que le sea brindada a las personas -- que están siendo sujetas de ese entrenamiento y la seriedad con que ellas desarrollen sus funciones en el trabajo.

Con el fin de ampliar los conocimientos, habilidades

y experiencias de los ejecutivos, se emplean las promociones laterales que implican cambios horizontales por diferentes departamentos, junto con el movimiento hacia arriba.

Proporciona una oportunidad a los individuos de recibir información por parte de los gerentes y de observar un sin número de métodos y técnicas gerenciales distintas de acción.

Asignaciones en proyectos y comités

Con este método los miembros tienen oportunidad de comprometerse en el estudio de problemas dentro de la empresa o bien en actividades de planeación o toma de decisiones.

Reuniones staff

Este método es un medio para incrementar los conocimientos fomentando el desarrollo del personal gerencial.

En este método capacitan a los participantes con el

fin de que se familiarizen con los problemas y eventos que ocurren fuera del área en donde se desenvuelven.

Cursos de entrenamiento en la organización

Muchas organizaciones tienen cursos formales de entrenamiento para el personal que labora a nivel gerencial.

Los materiales que abarcan dichos cursos son: Relaciones Humanas, Supervisión, Administración de Personal, Relaciones Laborales, Economía General, Administración General y Comunicaciones.

Los estudios de casos son útiles para ayudar a que los ejecutivos sepan como obtener e interpretar datos y a mejorar su habilidad en la toma de decisiones.

Método de incidentes

Proporciona al participante sólo una breve relación de un problema o incidente.

Curso

Se realiza para estudiar una materia específica, con idéntica información para todos los participantes. Es un proceso formal para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades comprometidas con áreas específicas y cuyo propósito es auxiliar a los participantes a hacer mejor su trabajo.

Su diseño resulta difícil, a menos que sea el resultado de un proceso bastante exacto de Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento. Generalmente los participantes tienen diferencias en cuanto a la Capacitación o experiencia laboral por lo que en ocasiones las exposiciones y las materias resultan demasiado técnicos o complejos o resultan demasiado elementales.

Por las razones anteriores conviene buscar la homogeneidad de los grupos y la experimentación vía cur so so piloto, de los contenidos a impartir y de los re sultados didácticos a utilizar.

Preparación:

El primer paso es contar con los resultados de la -
Determinación de Necesidades de Capacitación y ----
Adiestramiento y derivar de ella los objetivos de -
aprendizaje y el esquema didáctico. Es necesario, --
cuando las circunstancias lo requieran, probar los -
contenidos antes de iniciar el curso.

Se debe contar con un experto en la materia que además cuente con conocimientos sólidos de didáctica.

Se deben preparar o seleccionar todos los materiales, folletos, recursos audiovisuales, ejercicios a utilizar por el instructor y los participantes. Se requiere de un aula cómoda con pizarrón retroproyector, rota folio y todos aquellos implementos necesarios para la instrucción.

Desarrollo:

- El primer paso es sugerir un ejercicio de descongelamiento, cuando los participantes no se conocen previamente. Se presentarán los objetivos del aprendizaje a alcanzar y la mecánica del trabajo.
- Se realizan las exposiciones y se presentan las informaciones pertinentes para cada unidad de instrucción.
- Se propicia la ejercitación de la información mediante corrillos, textos programados, problemas. La ejercitación dependerá del objetivo a lograr y los procedimientos pueden combinarse entre prácticas individuales y de equipo.
- Se desarrollan las unidades de instrucción subsiguientes, proporcionando retroinformación permanente. Se evalúa el aprendizaje.

Ventaja:

- Permite adquirir conocimientos y/o desarrollar habilidades específicas en un área.

Desempeño de papeles

Se emplea en grupos pequeños que son denominados -- grupos "E" o grupos "T" y cuyo propósito es ayudar a los individuos a tener mayor conciencia de la forma en que se relacionan uno a otro los seres huma--nos.*

Laboratorio

El laboratorio pone al individuo en contacto con objetos y fenómenos reales o simulados, frente a los -
cuales deberá efectuar una intervención de tipo ex-
perimental para descubrir un principio, verificar o-
descartar una hipótesis, o comprender un concepto de-
terminado. El laboratorio puede realizarse en una va-
riedad de formas: El instructor demuestra el procedi-
miento frente al grupo, el grupo participa en una o-
mas fases del experimento, o puede intervenir en ca-
da etapa del proceso, en pequeños grupos o en forma-
individual.

* National Industrial Conference Board, Developing
Managerial Competence: Changing Concept Emerging
Practices op.cit. pag. 91

El laboratorio puede utilizarse tanto en problemas de conducta como de relación humana, para que resulte eficaz debe contar con coordinadores ampliamente capacitados y con gran experiencia en el manejo de situaciones de aprendizaje.

Preparación:

Se deben establecer objetivos específicos y desarrollar un plan didáctico para su logro. Conviene prever el uso de procedimientos diversos: Documentos - diversos, recursos audiovisuales, instrumentos de registro, guías de observación, guías de retroinformación, grabadoras. Hay que disponer y ordenar todo el equipo y materiales con anticipación suficiente a la iniciación del curso.

Se debe contar con un experto en la materia y con buen dominio del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desarrollo:

- El coordinador debe definir los objetivos a alcanzar y orientar al grupo respecto al enfoque experimental del laboratorio.
- Dependiendo de la materia de estudio presentará - algunos problemas o fenómenos y planteará la hipótesis a probar.
- Se realizan las actividades informativas indispensables y se desarrolla la fase de experimentación. Si el tema lo permite pueden plantearse diversas alternativas y propiciar que todo el grupo participe.

- Los resultados del trabajo del análisis y discusión para evaluar el impacto que el experimento - ha producido en el grupo. Se analiza el proceso de aprendizaje a partir de las experiencias de los - integrantes del grupo.

Ventajas:

- Propicia el aprendizaje directo y experiencial de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Favorece el desarrollo de pautas de estudio objetivas ligadas a la realidad.
- Estimula la comprensión vivencial de principios, - destrezas y sentimientos.

Taller

El taller es un evento en el que se reúnen los participantes para trabajar sobre problemas específicos que establecen ellos mismos. La participación es la clave de este evento, ya que deben identificar -- problemas, explotarlos y plantear y desarrollar solu ciones.

El taller recurre a técnicas didácticas diversas, a investigaciones bibliográficas y/o de campo, a la -- realización de proyectos y a trabajos individuales - y de equipo.

- Los resultados del trabajo del análisis y discusión para evaluar el impacto que el experimento - ha producido en el grupo. Se analiza el proceso de aprendizaje a partir de las experiencias de los - integrantes del grupo.

Ventajas:

- Propicia el aprendizaje directo y experiencial de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Favorece el desarrollo de pautas de estudio objetivas ligadas a la realidad.
- Estimula la comprensión vivencial de principios, - destrezas y sentimientos.

Taller

El taller es un evento en el que se reúnen los participantes para trabajar sobre problemas específicos que establecen ellos mismos. La participación es la clave de este evento, ya que deben identificar -- problemas, explotarlos y plantear y desarrollar solu ciones.

El taller recurre a técnicas didácticas diversas, a - investigaciones bibliográficas y/o de campo, a la -- realización de proyectos y a trabajos individuales - y de equipo.

Como resultado de la participación de esas actividades se obtiene generalmente un producto final observable que representa el logro de los objetivos.

Las características especiales del taller es que -- los participantes trabajen juntos en pequeños grupos y puedan decidir sobre lo que se va a trabajar y la forma de hacerlo.

Preparación:

El organizador debe elaborar un plan general que establezca las metas, procedimientos y recursos del evento.

Este se transformará mediante la discusión del grupo, es un esquema de organización que definirá los objetivos, los programas y la forma en que se dividirá el trabajo.

El organizador debe explorar las áreas del tema general que el grupo desea tratar, los problemas generales de organización y aquellas preocupaciones que puedan servir como metas comunes.

Se deberá planificar la forma y el grado de comunicación que deberán desarrollar los subgrupos.

Es necesario asegurar que los materiales estén disponibles. En ocasiones, esto significa que deberá preverse el acceso a bibliotecas, o que en algún sitio

estratégico se disponga una pequeña biblioteca con materiales básicos.

Debe preverse también la disponibilidad de contar con expertos para consultas, de emprender estudios de campo y de realizar prácticas en lugares de trabajo.

Desarrollo:

- El taller se inicia cuando el coordinador propicia la determinación de los problemas que los participantes desean abordar. El coordinador debe enlistarlos con base en criterios de prioridad, y el grupo deberá decidir en base a una apreciación -- realista, la lista final.
- El coordinador facilita la toma de decisiones sobre la organización y distribución del trabajo, la formación de equipos, los objetivos y los límites de tiempo. Asimismo, informa sobre todos los recursos disponibles.
- Los equipos inician su trabajo, no sin antes ser estimulados por el coordinador a participar intencionalmente, a manejar los recursos, a reconocer el significado de su aprendizaje y a evaluar los procedimientos de trabajo.
- Se establecen mecanismos de comunicación que mantengan informado a todo el grupo sobre el progreso y dificultades de cada tipo.
- Finalmente los participantes realizan una reunión previa en la que se presentan resultados, se eva--

En el aprendizaje y el propio proceso experimentado.

Seminario

Este método tiene como objeto la investigación o estudio intensivo de un tema o serie de temas, en reuniones de trabajo, debidamente planificadas. Los participantes no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

El seminario tiene ciertas características:

- a) Los miembros tienen interés en común en cuanto al tema y un nivel semejante de información acerca del mismo.
- b) El tema o materia del seminario exige la investigación o búsqueda específica de diversas fuentes. Un tema ya elaborado y expuesto de un libro no justificaría el trabajo de seminario.
- c) Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo. El director coordina la labor pero no la resuelve.
- d) Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.

Las sesiones suelen durar de 2 a 4 horas diarias y el número de participantes varía de 5 a 15.

Preparación:

El coordinador del seminario se encargará de reunir a los grupos, seleccionar los temas o áreas de interés en que se desea trabajar, negociar los objetivos de aprendizaje, preparar un temario, ubicar los elementos y fuentes de consulta, disponer locales y elementos de trabajo, horarios.

Desarrollo:

- En la primera sesión el coordinador presenta la agenda de trabajo elaborada, misma que será discutida por el grupo y probablemente modificada.
- Dependiendo de su tamaño el grupo puede dividirse en equipos. El equipo deberá ser instalado en lugares tranquilos y con los elementos de trabajo necesarios.
- Las tareas de seminario incluyen: Exposiciones seguidas de discusiones abiertas, consultas a fuentes bibliográficas, confrontación de puntos de vista y establecimiento de conclusiones. Todo ello siguiendo el plan de trabajo previamente formulado y aceptado.
- Al terminar el seminario deberán haberse logrado los objetivos buscados. El grupo redactará las conclusiones. Terminada la labor de subgrupos, todos ellos se reúnen con el coordinador para dar a conocer sus conclusiones. Estas se debaten hasta lograr un acuerdo y resumen general de las mismas.
- Finalmente se lleva a cabo la evaluación de la tarea realizada.

Ventajas:

- *Desarrollo de habilidades para investigar y validar informaciones específicas.*
- *Desarrollo de habilidades para analizar programas y formular conclusiones.*
- *Desarrollo de habilidades para trabajar en equipo y superar actitudes competitivas e individualistas del ambiente.*

3. DETERMINACION DEL UNIVERSO

Como ya se ha recalcado en puntos anteriores, la capacitación y el adiestramiento es necesaria en cualquier organización ya que si ésta no tiene asegurado un potencial humano en el presente y en el futuro -- acorde a sus características y necesidades, difícilmente podrá hacer frente a los cambios que se gesten en la misma tanto internos como aquellos que se generan por el simple hecho de formar parte de una comunidad. Además la factibilidad de lograr la optimización de sus propios objetivos que traze tanto a corto como a largo plazo será muy relativo.

Con lo expuesto se hace entrever que esta función es imprescindible por lo que me atrevo a aseverar que se requiere de la misma tanto en Instituciones educativas como en el Sector Público, Industrial de Servicios y Comercial, entre otros.

Por lo amplio del universo, la presente investigación se encauzará fundamentalmente al sector industrial - en donde presupongo por la razón de ser del mismo -- que es utilitaria.

Encontraremos la suficiente información para llevar a efecto una evaluación de lo que representan los métodos y técnicas de capacitación y adiestramiento.

Para ser más concreta será la Industria Huelera a la cual me abocaré.

De 1 a 100 = 60%
101 a 200 = 15%
201 a 500 = --
501 a 1000 = 10%
más de 1000 = 15%

La selección posterior de las 20 empresas de la muestra se hizo en forma proporcional al tamaño de las mismas, - esto significa que a mayor número de similar tamaño, en esa misma medida corresponden más empresas en la muestra.

La selección de éstas fue a través de números aleatorios, de tal suerte que se puede mantener la característica de muestra probabilística y el factor de expansión (ponderador) es $\frac{150}{20}$.

20

$$n = \frac{V^2}{(d/t)^2 + V^2/N}$$

N= Tamaño de la población = 150

n= Tamaño de la muestra = x

V= Varianza deseada de la proporción muestral = $V^2 = (1.25)^2$

t= Confianza = $t_{95} = 1.96$

d= Margen de error = .5

$$\begin{aligned} n &= \frac{V^2}{(d/t)^2 + V^2/N} = \frac{1.5625}{(.5/1.96)^2 + (1.25)^2/150} \\ &= \frac{1.5625}{.25 + \frac{1.5625}{150}} = \frac{1.5625}{.065079 + .010416} = 20.6 \end{aligned}$$

∴ n=20 empresas

El hecho de desconocer el comportamiento de alguna variable de las que componen la rama de la Industria Huleira para determinar la varianza, y en base a ésta poder calcular un tamaño de muestra; dió margen al cálculo de la varianza mediante la suposición de $V^2 = (1.25)^2$ esperando una confianza del 95% teniendo que manejar un margen de error de $\pm .5$. El único dato que se conocía fue la distribución de las 150 empresas en 5 grupos según el número de empleados a saber :

4. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA
HULERA

De acuerdo al catálogo de actividades económicas, el cual es una adaptación de las actividades económicas de la Organización de las Naciones Unidas, el grupo industrial de productos de hule presenta la siguiente composición.

- Fabricación de llantas y cámaras.
- Regeneración de hule y vulcanización de llantas y cámaras.
- Fabricación de linóleos, calzado y otros productos de hule.

Dentro del grado de concentración se encuentra que el número de establecimientos de la industria en su composición interna es concentrada básicamente en la fabricación de llantas y cámaras. Además 15 establecimientos de la industria producen el 70% de la producción total.

En la fabricación de productos de hule se utiliza hule natural, sintético o regenerado. El hule natural puede ser de dos clases: Hevea y Guayule, los cuales han sufrido procesos simples tales como la cosecha, el calado o la molienda, la eliminación de aguas o de resinas y el secado (Ver diagramas 1 y 2). Lo anterior es considerado como materia bruta o natural porque no ha sufrido proceso de transformación alguno.

La materia prima que es aquella que ha recibido una transformación previa como las cuerdas de rayón, nylon o hilo torsal, algodón y los alambres de acero --

así como las sustancias químicas que actúan como -- agentes aceleradores, retardadores, reforzantes, suavizadores, antioxidantes, abrasivos, adulterantes y colorantes; constituyen los objetos de trabajo complementarios al hule natural más utilizados en la industria. Otro de los insumos frecuentes es el hule regenerado resultante de productos finales en desuso -- descompuestos y transformados para servir como materia prima de nuevos productos.

En lo que se refiere al proceso de transformación -- las variables más relevantes son los grados de mecanización, el tipo de energía y las actividades de la fuerza de trabajo necesarias para la obtención del producto.

Fases del proceso de transformación:

- Las actividades de preparación del material mediante las máquinas cortadoras o masticadoras, a veces necesita enfriar material mediante máquinas lavadoras o suspensoras.
- La sustancia obtenida es mezclada con agregados -- químicos, aceites, azufres, negro de humo y carbón, a fin de obtener láminas mediante máquinas cortadoras. Esta operación es conocida también como vulcanización.
- La tercera fase general es la impregnación de la sustancia obtenida a hules, cuerdas, moldes y alambres mediante máquinas calandrias. La impregnación concluye con el corte de la trama.

- Dependiendo del producto de que se desea obtener se siguen distintos procedimientos de conformación o de moldeo, mediante cilindros, tambores, altas temperaturas y enfriamientos.

El tratamiento del producto final:

- En esta etapa se incluyen las actividades de pulido, acabado y pruebas de dureza, de calidad del producto para que éste pueda ser llevado a los almacenes.
- Mantenimiento. - Se entiende por mantenimiento a todas aquellas actividades que persiguen la búsqueda de defectos, el diagnóstico de fallas y las intervenciones que eviten la interrupción de la producción a causa de irregularidades mecánicas, comprende así mismo todas aquellas actividades propias para mantener en buen estado la maquinaria y el equipo utilizado en todas las etapas anteriores.

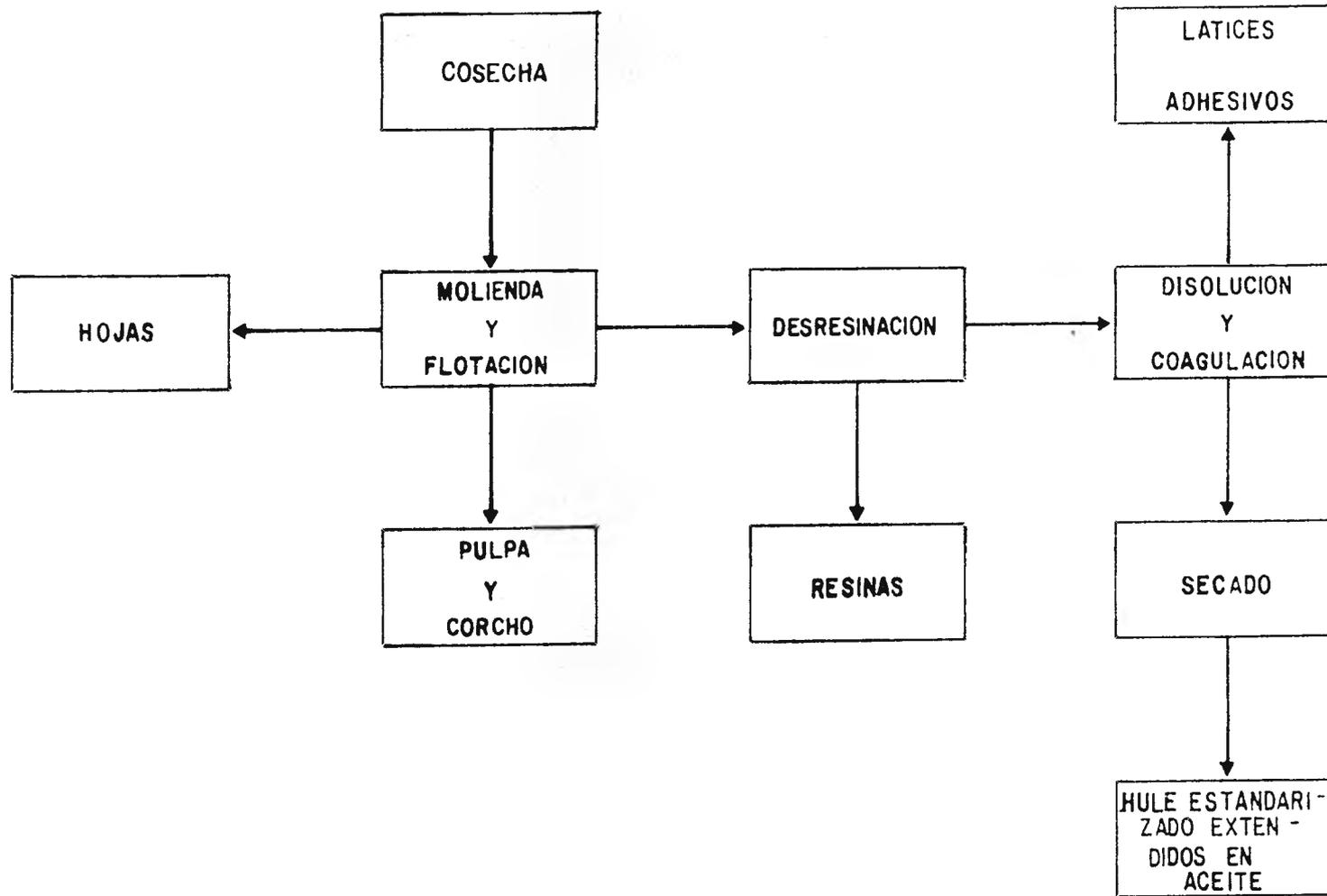
Algunos de los productos que son fabricados dentro de la Industria Hulera

- tapete para giradiscos.
- rodillos para máquinas de escribir.
- rondanas.
- componentes para giradiscos.
- componentes para máquinas de escribir.
- capuchones.
- rondanas de butili.
- sordinos.
- mangueras lavadoras.
- topes amortiguador.
- arandela de hule.
- empaque filtro.
- empaque para purificador.
- limpiador de productos de belleza.
- diafragma.
- torre condensador.
- artículos de hule para laboratorio.
- empaques neumáticos e hidráulicos.
- hule para piso.
- llantas y cámaras de hule.
- zapato tenis.
- pasillo hule.
- mangueras de hule.
- láminas para suela de hule.
- tacones de hule para calzado.
- materiales de reparación.
- productos para envoltura.
- ligas.

- banda elástica.
- hilo elástico.
- botas.
- pasta de hule.
- loderas para camión.
- tapetes para autos y casa.
- suela moldeada.
- recubrimiento de rodillos.
- recubrimiento de válvulas.
- planchas.
- mangueras de hule para jardín.
- bombas para w.c.
- piezas para línea blanca.
- manguera flexible para radiador.
- empaques sanitarios.
- cámara de bicicleta, moto, camión y coche.
- llanta de bicicleta, moto, camión y coche.
- materiales para vulcanización.
- cajas, placas y tapas para acumuladores.
- émbolos de hule.
- protectores de hule.
- repuestos de hule.
- empaques de vastago.
- limpiadores.
- mangueras de descarga.
- mangueras de succión.
- empaques de hule para tuberías de conducto.
- fajas y truzas.
- piezas para la industria minera.
- partes automotrices.
- ruedas industriales.

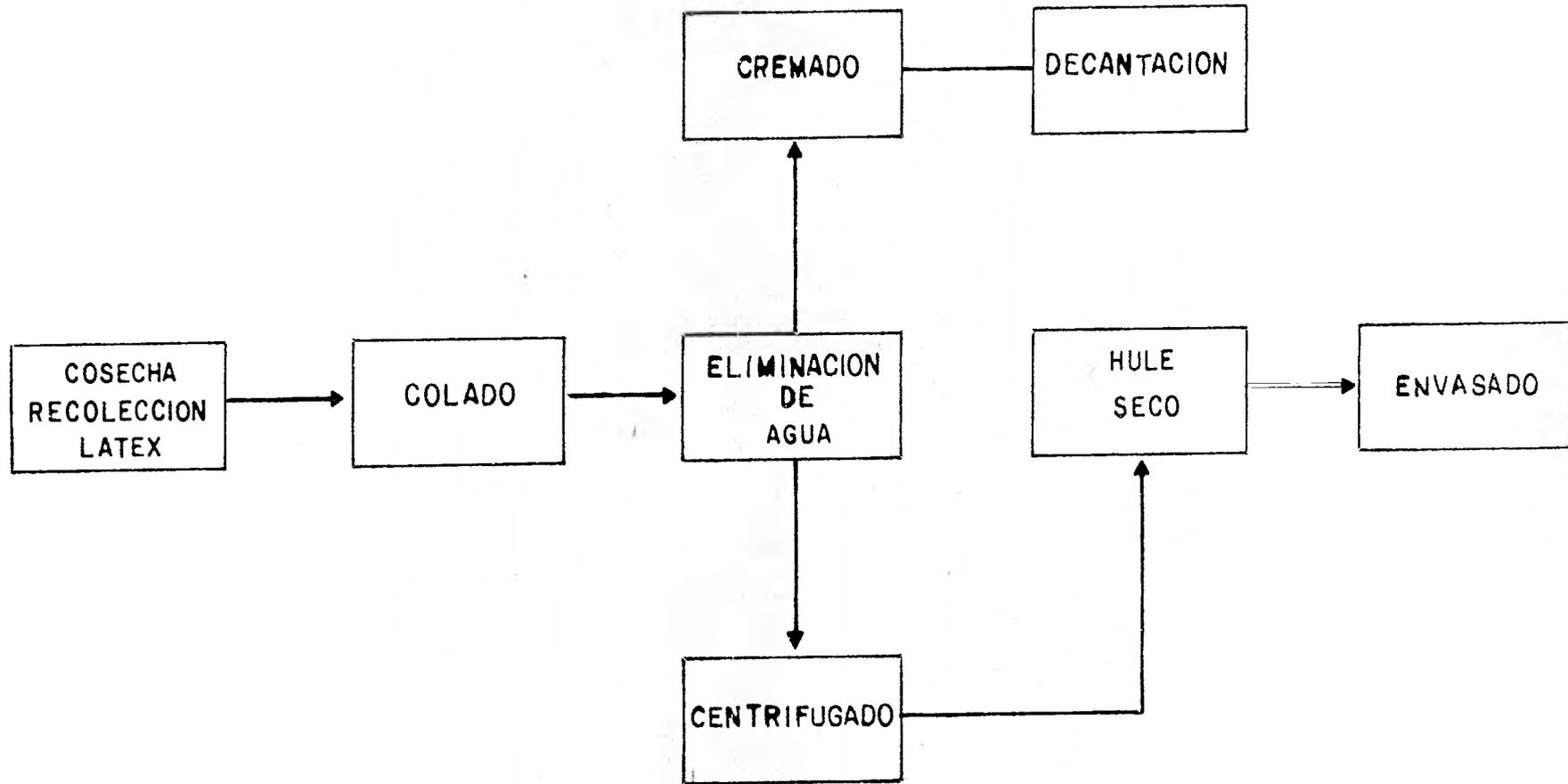
- chumaceras.
- empaques calavera.
- bujes.
- silicon.
- eternobutil.
- sellos de hule para tubería.
- unión para equipos de venoclisis.
- tapón de suero.
- productos de latex.
- bandas transportadoras.
- material de renovación de llantas.
- peines de hule para cerdos.
- dedos de hule para pollo.
- hule esponja.
- perfiles de hule sólido.
- perfiles de plástico.
- recubrimiento de poleas.
- llanta para carretilla.
- manguera para gasolina.
- cierres industriales.

DIAGRAMA 1

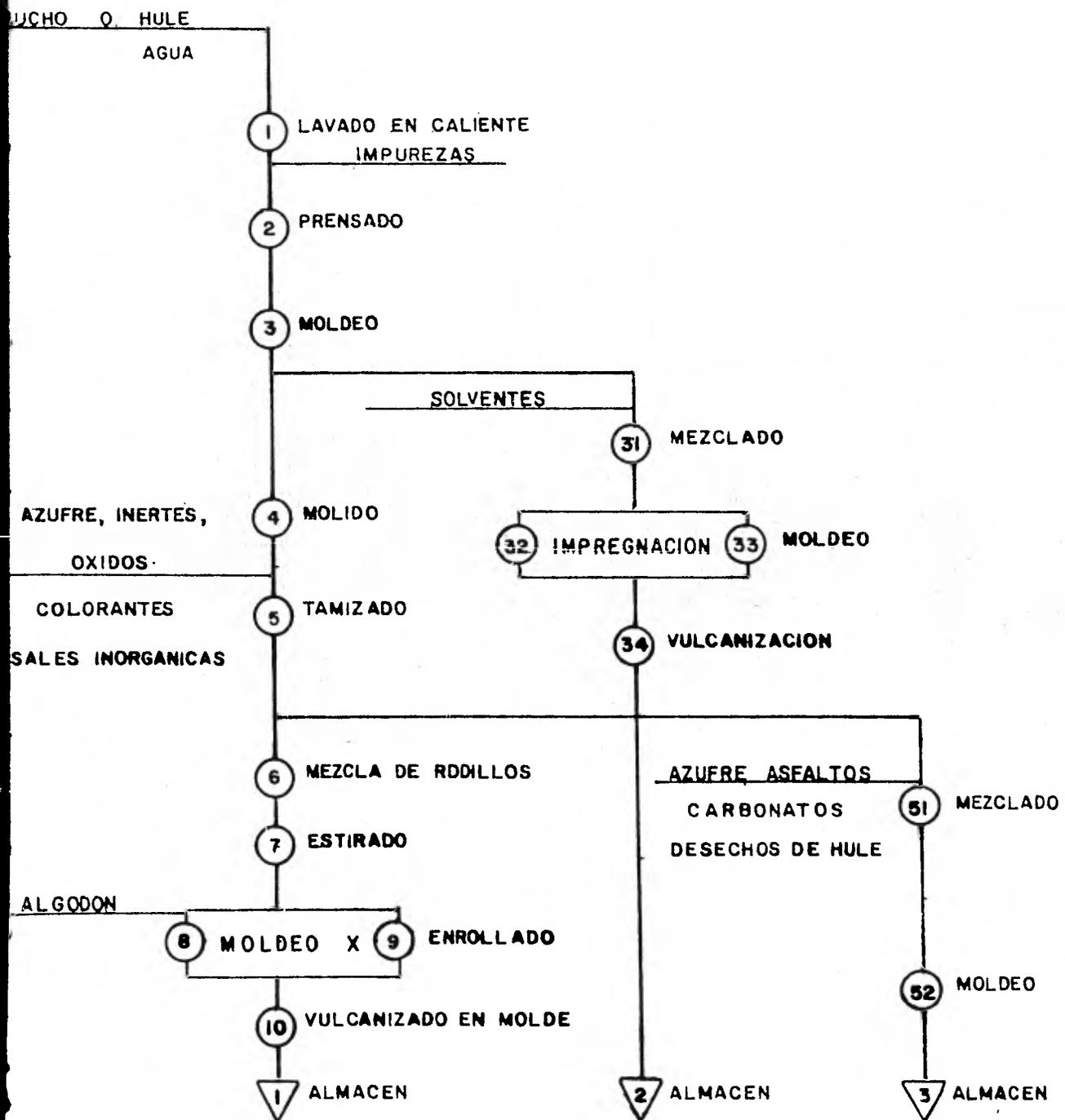


EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION DEL HULE (HEVEA)

DIAGRAMA 2



PROCESO DE TRABAJO TIPO EN LA INDUSTRIA HULERA



5. FORMULACION DE LA HIPOTESIS.

En el planteamiento del problema se aísla y se selecciona algunos hechos y datos relevantes que explorados más a fondo sirven de base a la formulación de la hipótesis.

Una hipótesis es una proposición respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas, que emerge más allá de los hechos y las experiencias conocidas con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos.

Una hipótesis es una anticipación en el sentido de que propone ciertos hechos o relaciones que puedan existir, pero que todavía no conocemos y no hemos comprobado que existan.

La hipótesis constituye una interrogativa de la naturaleza y forma parte de la investigación misma, como que presenta en su fase inicial, su antecedente casi necesario.

Para formular una hipótesis se debe cubrir con ciertos requisitos lógicos que deben servir de cimientos a toda la investigación, estos son:

- Establecer las variables a estudiar, las hipótesis deben tener límites bien establecidos, esto es, especificar sus variables.
- Establecer relaciones entre variables, una hipótesis debe estar especificada de tal manera que pueda servir de base a inferencias que nos ayuden a decidir si explica o no los fenómenos observados.

- Mantener la consistencia entre hechos e hipótesis las hipótesis se cimientan sobre hechos ya conocidos en el campo de estudio.
- Necesitar un número mínimo de supuestos ad hoc, -- las hipótesis deben ser formuladas de la manera más sencilla posible.

En cuanto a las funciones que cubre una hipótesis:

- de explicación inicial; a través de la formulación de hipótesis podrán complementarse los datos, detectando los posibles significados y relaciones de ellos e introduciendo un orden entre los fenómenos.
- de estímulos para la investigación; las hipótesis concretan y resumen los problemas encontrados, sirviendo de impulso para la consecución del proceso inquisitorio.
- de fuentes metodológicas: es muy frecuente que las hipótesis se enuncien como oraciones condicionales, si ocurre esto, entonces sucederá aquello. La formulación nos lleva a un análisis de las variables a considerar y como consecuencia, a los métodos necesarios para controlarlas y cuantificarlas.
- de criterios para valorar las técnicas de la investigación.

Con frecuencia las hipótesis establecen en su enunciamiento algún conjunto de condiciones.

- de principios organizadores; las hipótesis constituyen principios organizadores alrededor de los cuales pueden formarse mallas de relaciones entre

los hechos conocidos, pertinentes al problema y -- otros no tan directamente conectados.

- de elementos para tomar decisiones; mediante la investigación se pretende poner a prueba la hipótesis o conjetura, generalmente la investigación servirá de base para tomar algunas decisiones.

Para la presente investigación se consideró la siguiente hipótesis:

El utilizar los métodos y técnicas más convenientes en un programa de capacitación y adiestramiento en base a los objetivos que se persigan y a las características de los participantes, contribuirán de manera eficaz a generar un cambio de conducta relativamente permanente en los recursos humanos a quién va dirigido dicho programa.

6. DETERMINACION DE OBJETIVOS.

Los objetivos que se pretenden en la siguiente investigación y los cuales desde luego nos permitirán tener un panorama orientado hacia la realidad de lo que implican los métodos y las técnicas de la Capacitación y el Adiestramiento más usuales en el ramo industrial y en cual ya hemos hecho hincapié en puntos anteriores, son los siguientes:

- Aprobar o desaprobar la hipótesis.
- Conocer las técnicas y métodos más usuales en el área de Capacitación y Adiestramiento, así como a que niveles son más comunes.
- Diagnosticar los elementos y recursos por prioridades a los que se recurre para la detección de necesidades.
- Saber a que áreas funcionales se canalizan los cursos de Esta materia.
- Conocer el tipo de profesión que tiene el titular o responsable de la Capacitación y el Adiestramiento, así como su experiencia en el área.

7. INSTRUMENTOS A EMPLEAR EN LA
INVESTIGACION.

Con el fin de que la información que se solicitó tuviese un alto índice de confiabilidad, se optó por seleccionar aquellos instrumentos que contribuyeran a alcanzar dicho índice, tales como la entrevista, la observación directa y el cuestionario.

Se efectuó una entrevista inicial que tuvo como fin el explicar el motivo de la visita y solicitar cooperación para la resolución del cuestionario y formalizar si el caso lo requería una segunda visita para completar el cuestionario y -- aclarar dudas que surgieran con respecto al mismo.

La observación directa se empleó en el momento de la entrevista sirviendo de apoyo a la misma y con el fin de captar información no contenida -- dentro del cuestionario. Cabe hacer notar que ante todo se empleó para observar si el comportamiento humano dentro de la empresa se acerca a -- la realidad y más que nada a la información recopilada.

La razón fundamental de haber seleccionado el -- cuestionario como una herramienta para obtener -- información, es la ventaja que representa en la -- ayuda a evitar pérdida de tiempo además de que -- la información que se obtiene del mismo posee un alto índice de veracidad y confiabilidad que se-

ven apoyadas por la observación directa propia del entrevistador.

Una de las ventajas que ofrece al entrevistador el uso del cuestionario, consiste en aclarar dudas que se presenten en la persona entrevistada a medida - que ésta va contestando cada una de las preguntas - del cuestionario y explicar si el caso lo requiere el objetivo de cada pregunta. Además brinda al entrevistado la oportunidad de no perder el tiempo - en tratar de contestar en forma adecuada cada pregunta, ya que el mismo cuestionario está redactado - en forma tal que proporcione facilidad de selección para cada respuesta.

Una última razón de su utilización es que brinda - una mayor facilidad en el momento de procesar la - información debido al diseño mismo del cuestionario.

La combinación de estos instrumentos permitirá que en cuanto a la información que se obtenga, ésta se acercará más a la realidad.

Objetivo particular de cada pregunta

1. Antigüedad de la empresa.

2. Cuál es el personal ocupado.

Objetivo: Saber el número exacto en años que tiene la organización dentro del sector hulero y la cantidad de personas que laboran -- dentro de la misma, ya que ésta es una ba se principal para saber en que medida se hace presente la necesidad de brindar Ca pacitación y Adiestramiento al personal.

3. A quién reporta la función.

Objetivo: Determinar el nivel jerárquico en que se encuentra la función y hasta cierto pun- to y en base al estatus, el prestigio y - respaldo que ésta puede tener en la orga- nización.

4. Profesión del responsable de la función.

5. Experiencia en el área.

Objetivo: Conocer cual es el campo real del respon- sable de la función y saber si su expe- riencia en el área de Capacitación y --- Adiestramiento satisface la confiabili- dad en éste aspecto.

6. Comisión mixta de Capacitación y Adiestramiento.
Representantes por sector.

Objetivo: Saber si realmente se ha formado una Comisión mixta que se encargue y sea responsable de resolver los problemas que se presenten con la mayor brevedad posible.

7. Obligaciones legales.

Objetivo: Saber si se ha cubierto con los requisitos mínimos legales.

8. Técnicas y Métodos de Capacitación y Adiestramiento.

Objetivo: Saber cuales y cuantas técnicas y métodos y a que niveles se emplean para impartir sus cursos dentro de la organización.

9. Partes principales que integran el programa.

Objetivo: Conocer cuales son los puntos que se consideran de importancia y que debe contener un programa.

10. Por lo que corresponde al instructor.

Objetivo: Investigar el tipo de instructor característico a diferentes niveles y referente a si es interno o externo.

11. En qué grado contribuye en el mejoramiento operativo y funcional.

Objetivo: Conocer la contribución de esta materia en cuanto a una mayor eficiencia.

12. Detección de necesidades.

Objetivo: Vislumbrar los recursos más usuales para la determinación de prioridades de Capacitación y Adiestramiento.

13. Se aplica principalmente para.

Objetivo: Conocer a que actividades se enfocan los recursos de la materia.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE LLEVA A CABO:

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

REFERENTE A LAS TECNICAS Y METODOS DE CAPACITACION Y
A D I E S T R A M I E N T O.

D A T O S G E N E R A L E S

ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA

de 1 a 10 años	[]
de 11 a 20 años	[]
de 21 a 30 años	[]
Más de 30 años	

CUAL ES EL PERSONAL OCUPADO

de 1 a 100	[]
de 101 a 200	[]
de 201 a 500	[]
de 501 a 1000	[]
Más de 1000	[]

CON RELACION A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

A QUIEN REPORTA LA FUNCION

Director General	[]
Gerente de Relaciones Industriales	
o Gerente de Personal	[]
Gerente de Finanzas	[]
Contralor	[]
Otra área	_____

PROFESION DEL RESPONSABLE DE LA FUNCION

Lic. en Administración	[]
Lic. en Psicología	[]
Lic. en Relaciones Industriales	[]
Lic. en Sociología	[]
Lic. en Economía	[]
Lic. en Administración Pública	[]
Ingeniero	[]
Otra profesión	_____

EXPERIENCIA EN EL AREA

de 0 a 1 año	[]
de 2 a 4 años	[]
de 4 a 6 años	[]
Más de 6 años	[]

COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
REPRESENTANTES POR SECTOR

Patrones No. _____
Obreros No. _____

OBLIGACIONES LEGALES

	<i>en trámite</i>	<i>registrado</i>	<i>funcionando</i>
<i>Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento</i>	[]	[]	[]
<i>Programa</i>	[]	[]	[]
<i>Expedición de constancias</i>	[]	[]	[]

REFERENTE A OTROS ASPECTOS DE LA CAPACITACION Y EL
A D I E S T R A M I E N T O

PARTES PRINCIPALES QUE INTEGRAN EL PROGRAMA

Objetivo terminal	[]
Duración	[]
Costo	[]
Objetivos Intermedios	[]
Objetivos Operativos	[]
Recursos Didácticos	[]
Métodos y Técnicas	[]
Evaluación	[]

POR LO QUE CORRESPONDE AL INSTRUCTOR

EN SU SELECCION SE CONSIDERO:

Interno []

Para que niveles _____

Externo []

Para que niveles _____

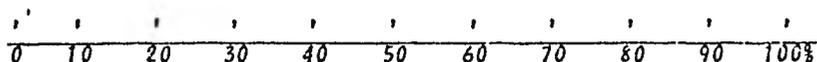
Mixtos []

Para que niveles _____

ALCANCE Y TRASCENDENCIA DE LA CAPACITACION Y EL
A D I E S T R A M I E N T O

EN QUE GRADO CONTRIBUYE EN EL MEJORAMIENTO OPERATIVO Y
FUNCIONAL

Señale en la línea de abajo



De lo siguientes aspectos pedimos nos enumere, por orden de importancia, cuál es la alternativa más usual, poniéndole - el número 1, la que sigue el número 2 y así sucesivamente, - hasta la menos usual.

DETECCION DE NECESIDADES

- | | | | |
|---------------------------------|-----|---------------------------|-----|
| Análisis de puestos | [] | Nivel de eficiencia | [] |
| Desperdicios | [] | Análisis de Objetivos | [] |
| Recomendaciones del jefe | [] | Personal de nuevo ingreso | [] |
| Análisis Organizacional | [] | Cambios Tecnológicos | [] |
| Cambios en los procedimientos | [] | Recursos Materiales | [] |
| | | Entrevista | [] |
| Análisis en las operaciones | [] | Cuestionario | [] |
| Análisis del Hombre | [] | Pruebas | [] |
| Análisis por discusión en grupo | [] | | |

SE APLICA PRINCIPALMENTE PARA:

- | | | | |
|---------------------------|-----|--------------------------------------|-----|
| Orientación | [] | Cumplimiento o disposiciones legales | [] |
| Mejoramiento de aptitudes | [] | Higiene y seguridad | [] |
| Prevención | [] | Rotación de puestos | [] |
| Cambios tecnológicos | [] | Desarrollo de habilidades | [] |
| Innovaciones | [] | Ampliación de conocimientos | [] |
| Promociones | [] | Aumentar la producción | [] |
| Mejorar la eficiencia | [] | | |
| Personal de nuevo ingreso | [] | | |

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

GRACIAS POR SU COLABORACION

8. PRUEBA PILOTO.

Una vez determinada la población bajo estudio de -- cualquier encuesta, y elaborados los instrumentos de captación preliminar, procede una actividad de gran importancia que determine la claridad de lo abarcado en los instrumentos de investigación; nos referimos a la prueba piloto.

Según las necesidades de información de la encuesta, se selecciona un conjunto de unidades de prueba para conocer la funcionalidad de los instrumentos de captación en el campo mediante una simulación de -- las condiciones de trabajo.

La selección de estas unidades y la observación deben contener condiciones que cumplan con las que se buscan en la población bajo estudio, para que la simulación sea válida.

Una buena razón para la realización de la prueba piloto es detectar problemas de los instrumentos de captación tales como: errores de fraseo, secuencia de preguntas, áreas de interrogación, disponibilidad de espacio para el registro de respuestas, equivalencias adecuadas para diferentes sistemas de medición etc.

Realizada la prueba piloto y modificados los instrumentos de captación según lo hayan requerido dados los resultados de la prueba, se procede al cálculo -

de tiempo para realizar la encuesta en sí. Es ésta - otra gran ventaja de la prueba piloto, el poder minimizar tiempo y costos de trabajo de campo.

En sí estas son las características más importantes que identifican la prueba piloto.

Dentro del cuestionario que se elaboró para el levantamiento de la información y el cual fue aplicado a las empresas de la muestra, se detectaron las siguientes fallas:

Pregunta No. 7 "Obligaciones Legales"

por no especificar que tipo de información se deseaba, fue necesario modificarla quedando como sigue:

Obligaciones Legales en trámite registrado funcionando
Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
Programa
Expedición de Constancias

Pregunta No. 9 "Partes principales que integran el programa"

Se planteó en el mismo caso de la pregunta anterior por lo que se decidió hacer referencia a dichas partes con el fin de especificar que es lo que se intendía conocer.

Pregunta No. 11 "En que grado contribuye al mejora---
miento operativo y funcional"

Se optó por señalar un parámetro con el fin de faci-
litar la respuesta.

9. RECOPIACION DE DATOS.

Para llevar a cabo la recopilación de datos, se procedió a un levantamiento preliminar en cuanto a la concentración, esto es, a la distribución geográfica de la empresa y se seleccionó a aquellas que se encontraban situadas en el Edo. de México en su mayoría, con el fin de facilitar la transportación y -- ahorrar tiempo para efectuar varias visitas en un mismo día.

Sin embargo, por ser un sector muy cerrado, es difícil que sean accesibles para proporcionar información, lo que ocasionó el cambio de una empresa por otra para lograr la totalidad que marca la muestra respectiva.

Dentro de las empresas sujetas a investigación, algunas demostraron interés en la misma.

Durante la investigación que fue realizada en las diversas empresas, se detectaron dos fallas importantes a través de la observación directa.

La primera fue sobre todo en cuanto a que las mismas personas que se encargaban de impartir la Capacitación y/o Adiestramiento dentro de las organizaciones, no se encuentran suficientemente entrenadas para desempeñar dichas actividades, considerando --

así mismo que la causa directa de esta falla está en que la mayoría de las empresas encuestadas son consideradas como Industrias medianas, por lo tanto, se incurre en que no puedan solventar un gasto de esta magnitud, entonces emplean gente que labora -- dentro de la misma empresa y que muchas veces no posee la experiencia necesaria que el caso requiere.

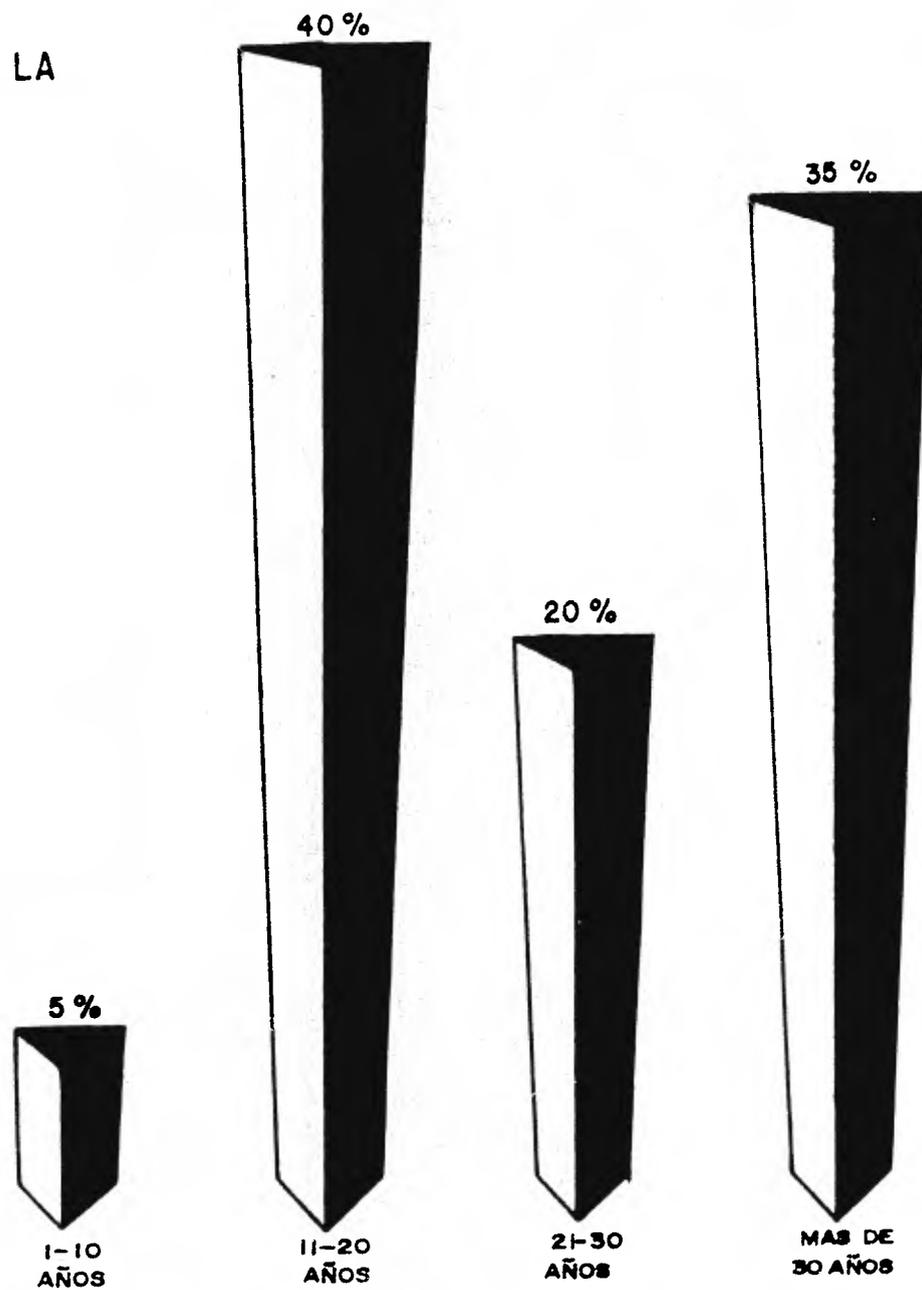
La otra falla es que por el mismo desconocimiento de casi todos los aspectos que pueda abarcar una Capacitación y/o Adiestramiento, originó que respondieran el cuestionario aplicado con un cierto margen de inseguridad tratando a la vez de disculpar el mismo con una respuesta poco satisfactoria.

Dentro de los aspectos negativos que surgieron dentro de la investigación se encontró que en algunas de las empresas sujetas de investigación se presentó el problema de obtener una tercer entrevista para la resolución del cuestionario o en su caso la entrega del mismo, ya que muchas de las personas -- responsables o tenían mucho trabajo o se negaban -- cuando se solicitaba comunicación con ellas, lo que provocaba un retraso en la recopilación de datos y tener que cambiar dos empresas por falta de información.

En cuanto a aspectos positivos se refiere podemos considerar el buen trato y amabilidad que brindaron en su mayor parte las personas sujetas a entre vista y la rapidez con que aceptaron a resolver el cuestionario y en algunos casos hasta a brindar in formación no contenida dentro del mismo.

10. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.

ANTIGÜEDAD DE LA
EMPRESA



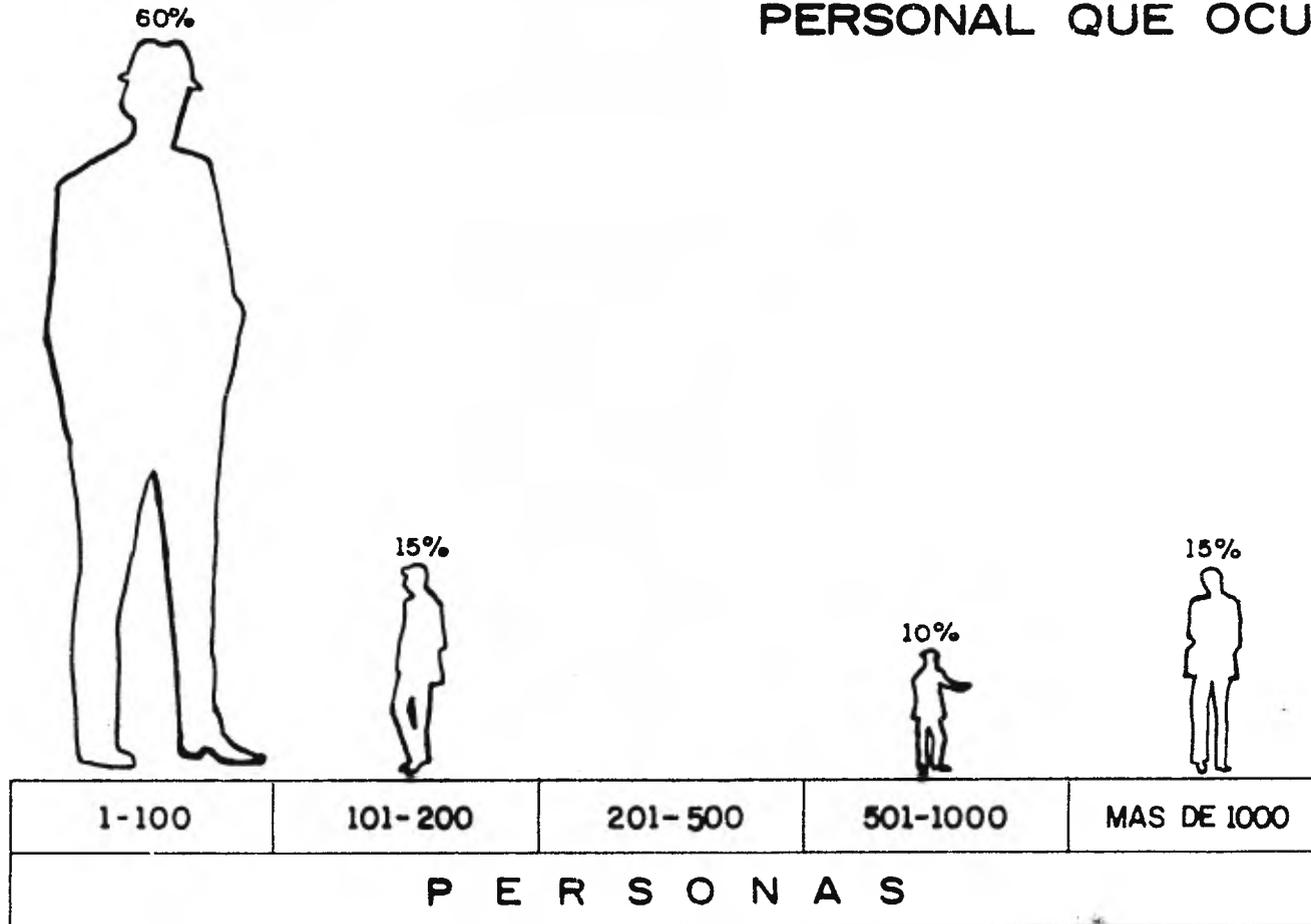
Antigüedad de la empresa

	No. de empresas	%
de 1 a 10 años	1	5
de 11 a 20 años	8	40
de 21 a 30 años	4	20
más de 30 años	<u>7</u>	<u>35</u>
total	20	100

Interpretación:

Se puede observar que el 35% tiene una antigüedad mayor a los 30 años, por lo que se estructura administrativa está sólidamente establecida.

PERSONAL QUE OCUPA



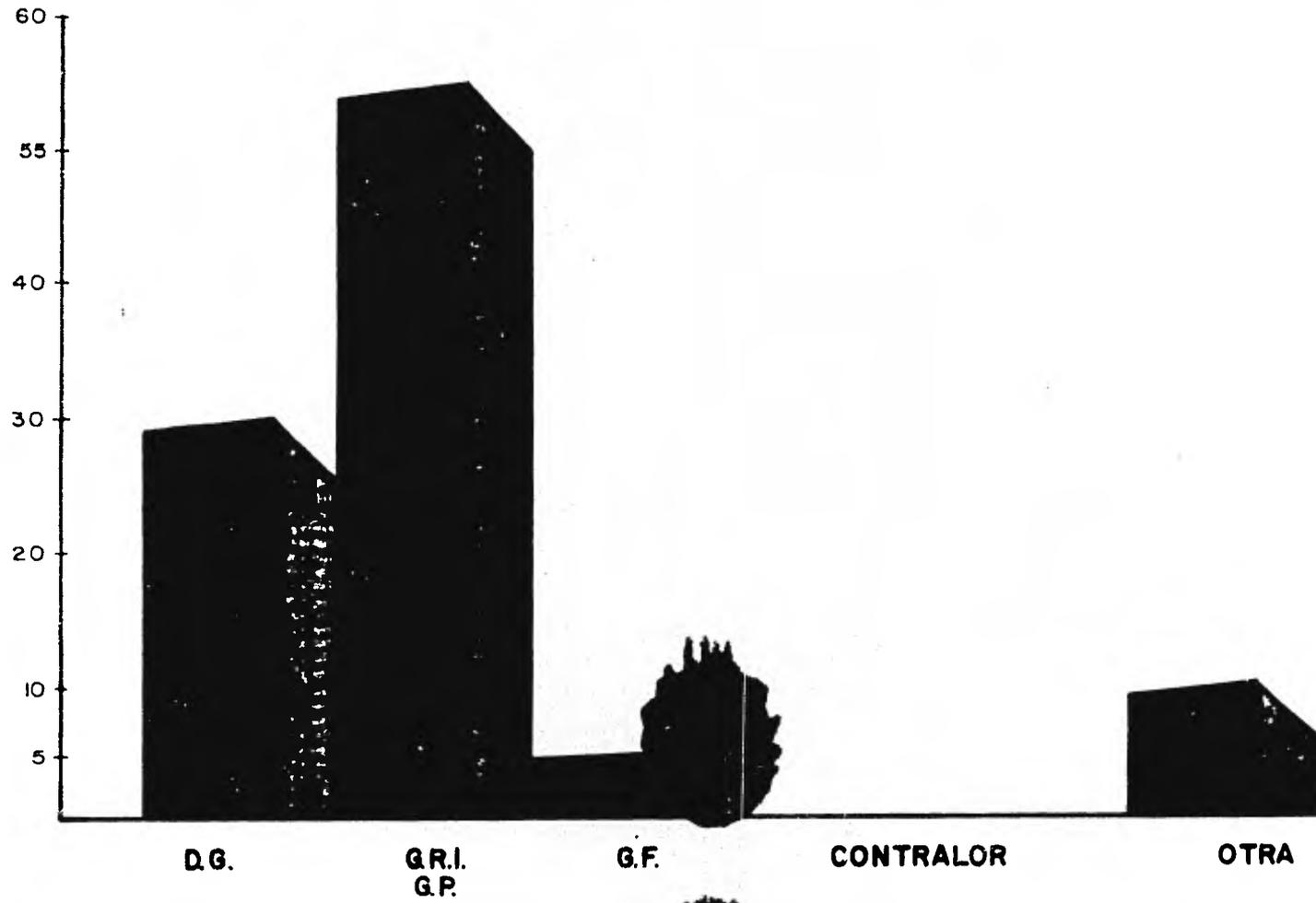
Cual es el personal ocupado

	No. de empresas	%
de 1 a 100	12	60
de 101 a 200	3	15
de 201 a 500	-	-
de 501 a 1000	3	10
más de 1000	<u>2</u>	<u>15</u>
total	20	100

Interpretación:

Sobresalen en este renglón las empresas pequeñas en un 60%, lo que nos hace pensar que en su mayoría son empresas pequeñas y medianas, aunque ello no los esgrime de cubrir con la Capacitación y Adiestramiento.

A QUIEN REPORTA LA FUNCION

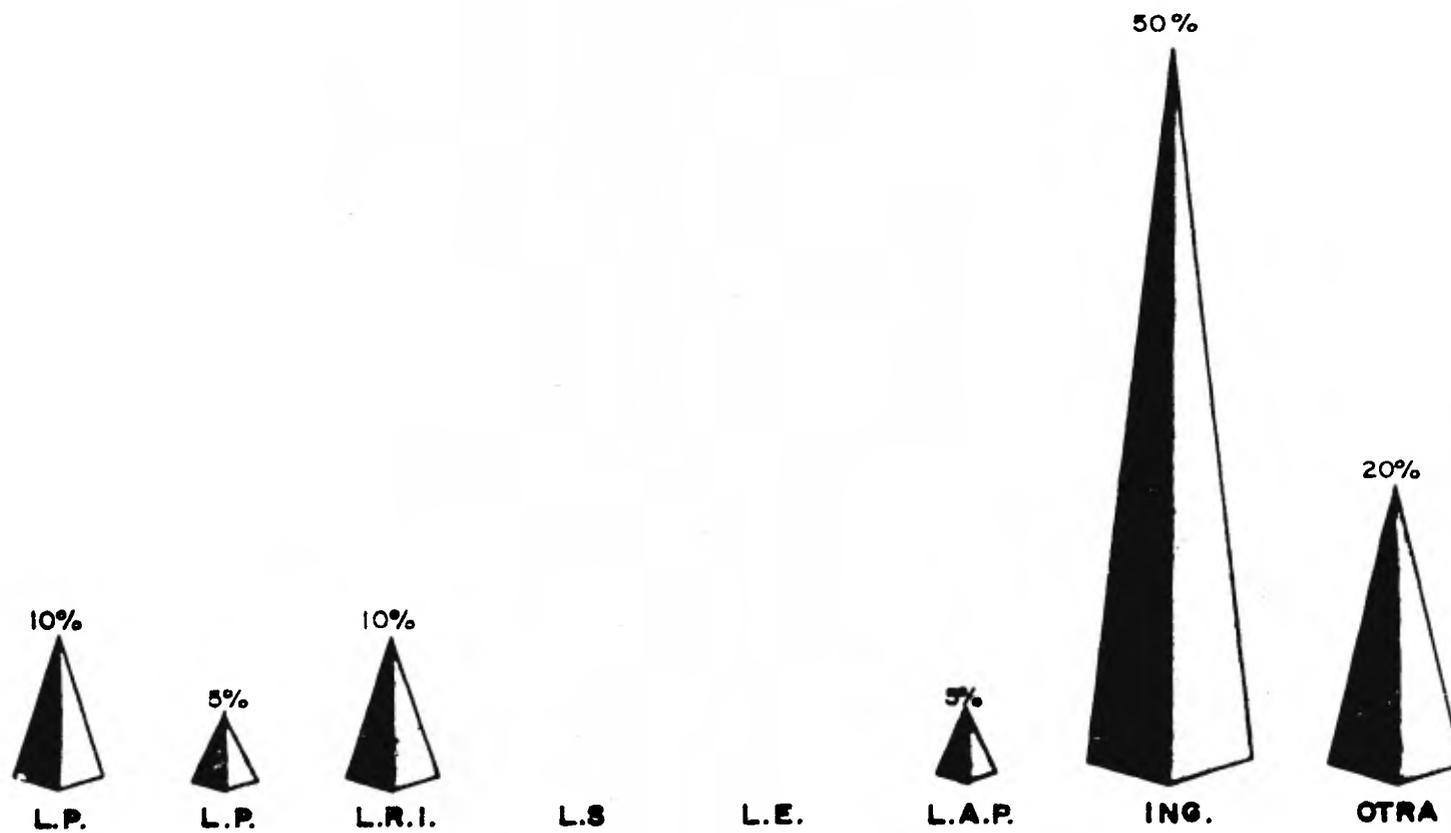


A quién reporta la función	No. de empresas	%
Director General	6	30
Gerente de Relaciones Industriales o Gerente de personal	11	55
Gerente de Finanzas	1	5
Contralor	-	-
Otras áreas	<u>2</u>	<u>10</u>
total	20	100

Interpretación:

Sobresale el responsable de personal (55%) y le sigue el Director General, lo que nos demuestra que la función está adecuadamente ubicada dentro de la estructura orgánica de las empresas.

PROFESION DEL RESPONSABLE DE LA FUNCION



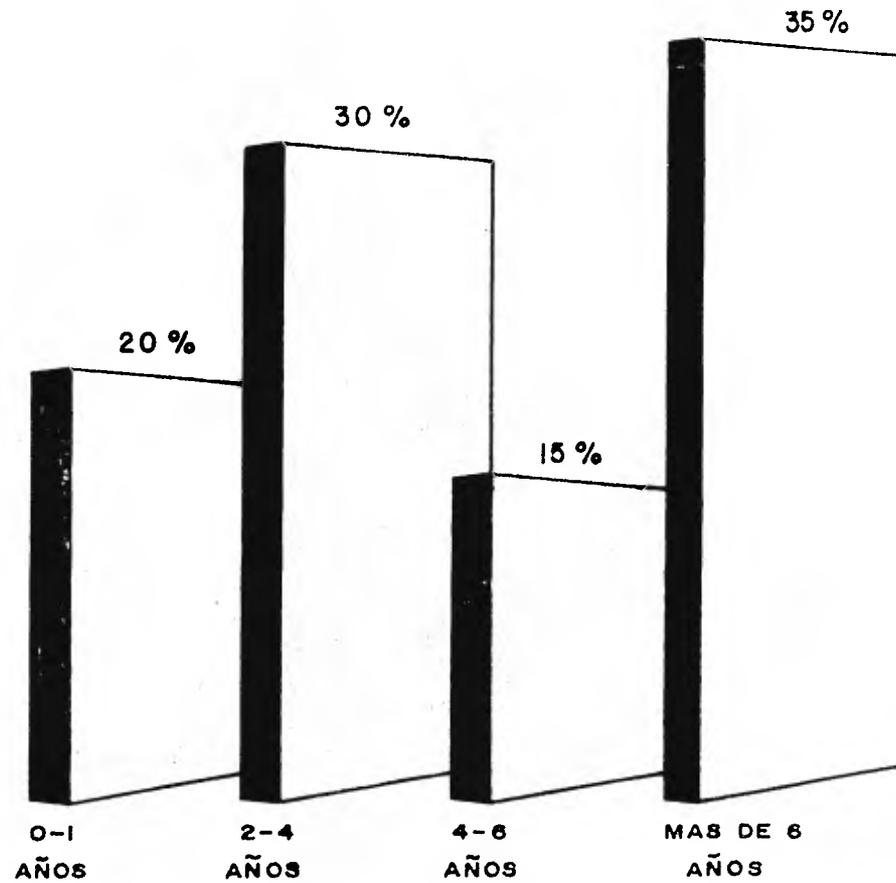
Profesión del responsable de la función

	No. de empresas	%
Licenciado en Administración	2	10
Licenciado en Psicología	1	5
Licenciado en Relaciones Industriales	2	10
Licenciado en Sociología	-	-
Licenciado en Economía	-	-
Licenciado en Administración Pública	1	5
Ingeniero	10	50
Otra profesión	<u>4</u>	<u>20</u>
total	20	100

Interpretación:

Destaca en este cargo el Ingeniero (50%), encontrándose el Licenciado en Administración muy por debajo de las posibilidades, -- por la que nos hacen entrever que pensando en el proceso productivo el más pertinente es el Ingeniero.

EXPERIENCIA EN EL AREA



Experiencia en el Area

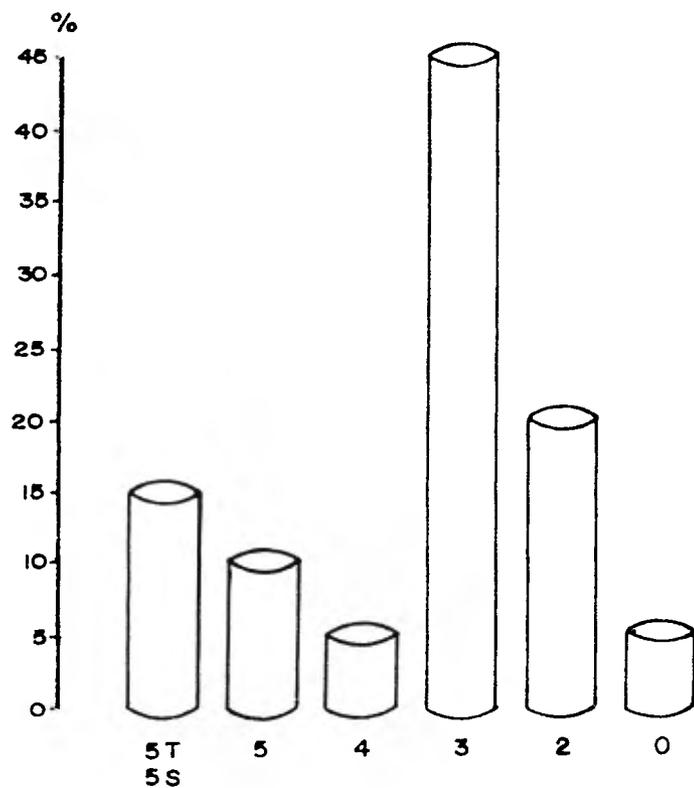
	<i>No. de empresas</i>	<i>%</i>
<i>de 0 a 1 año</i>	<i>4</i>	<i>20</i>
<i>de 2 a 4 años</i>	<i>6</i>	<i>30</i>
<i>de 4 a 6 años</i>	<i>3</i>	<i>15</i>
<i>más de 6 años</i>	<i><u>7</u></i>	<i><u>35</u></i>
<i>total</i>	<i>20</i>	<i>100</i>

Interpretación:

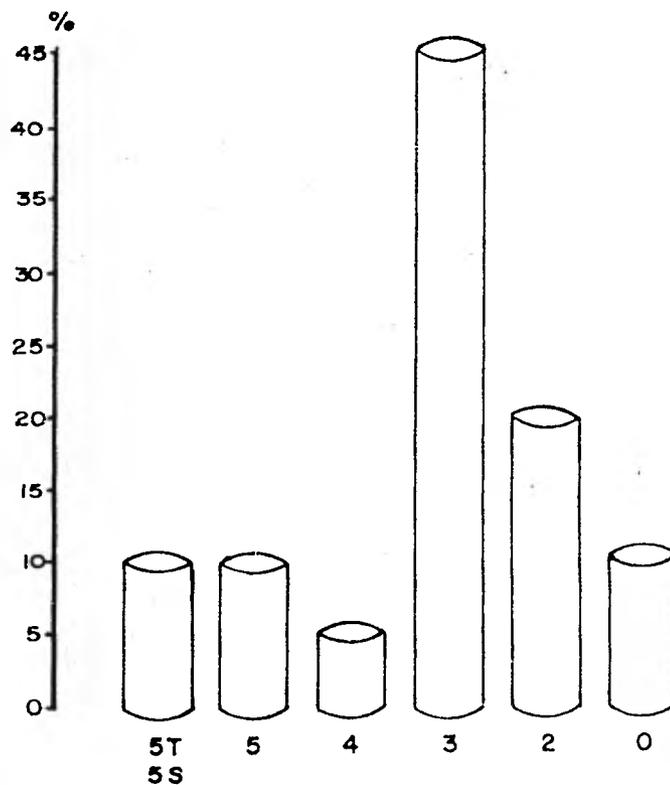
El 35% de las empresas participantes nos recalcan que el responsable de la función tiene más de 6 años de experiencia, lo que nos permite considerar que la función debe estar debidamente integrada a la organización.

REPRESENTANTES POR SECTOR

PATRONES



OBREROS



Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

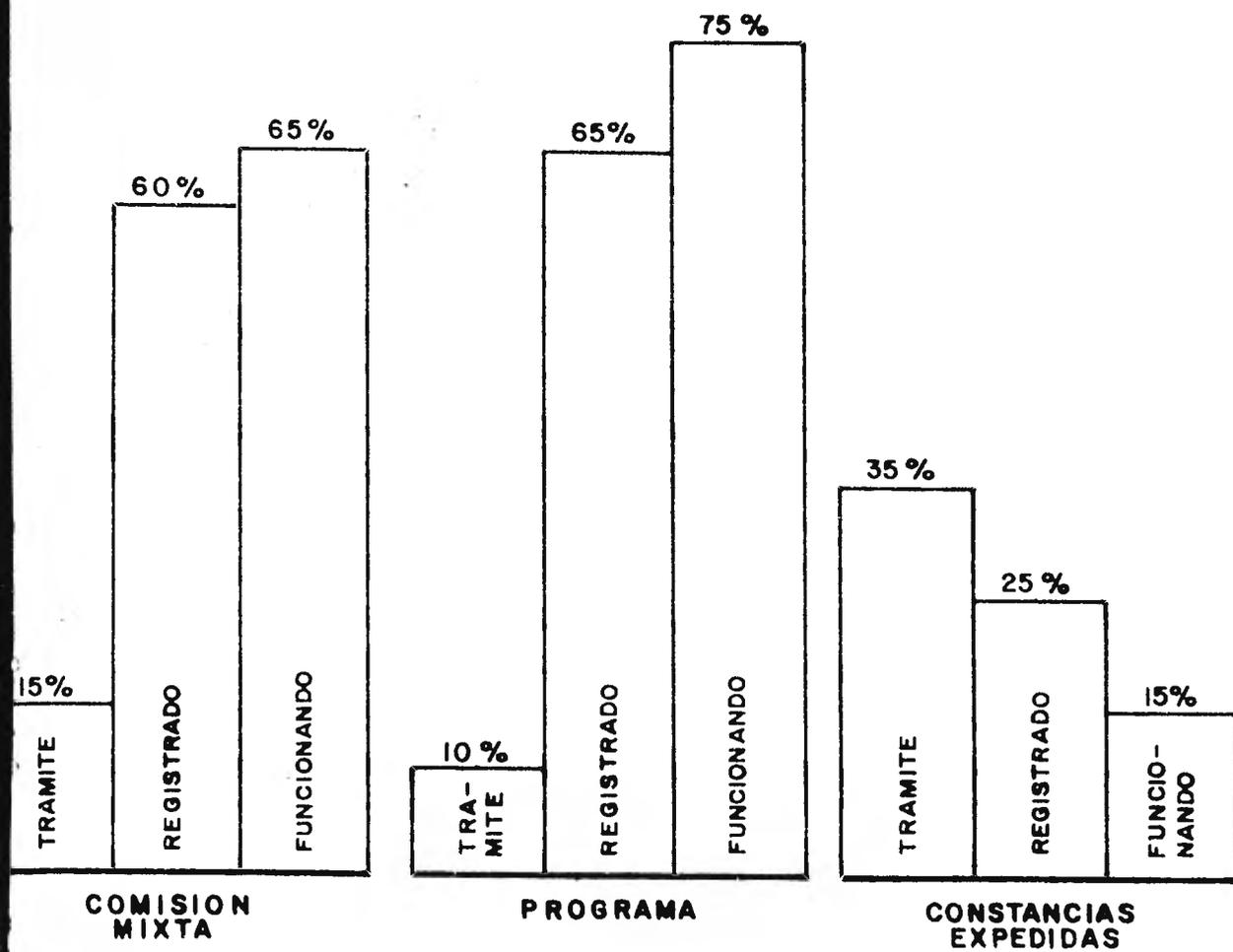
Representantes por sector

		No. de empresas	%
Patrones	5 titulares		
	5 suplentes	3	15
	5	2	10
	4	1	5
	3	9	45
	2	4	20
	0	<u>1</u>	<u>5</u>
	total	20	100
Obreros	5 titulares		
	5 suplentes	2	10
	5	2	10
	4	1	5
	3	9	45
	2	4	20
	0	<u>2</u>	<u>10</u>
	total	20	100

Interpretación:

No se mantiene una concordancia con el criterio existente y - referente al número de representantes por sector por lo que nos hace presuponer de su ignorancia o empirismo en su manejo.

OBLIGACIONES LEGALES



Obligaciones Legales	en trámite		registrada		funcionando	
	No. de emp.	%	No. de emp.	%	No. de emp.	%
Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	3	15	12	60	13	65
Programa	2	10	13	65	15	75
Expedición de Constancias	7	35	5	25	3	15

Interpretación:

Del total de empresas participantes solo el 15% hasta la fecha han extendido las constancias de habilidades respectivas, lo que nos permite afirmar la poca efectividad que tiene la función de Capacitación y Adiestramiento.

METODOS Y TECNICAS

METODOS Y TECNICAS	NIVELES JERARQUICOS (%)					POR SU GRADO DE APLICACION (%)		
	EJECUTIVO	JEFE	SUPERVISOR	EMPLEADO	OBRERO	FRECUENTE	ESPORADICO	SE PIENSA UTILIZAR
CORRILLO	10	10	25	10	15	10	5	5
CONFERENCIA O CLASE FORMAL	20	40	75	60	75	5	10	-
DIALOGOS SIMULTANEOS	10	15	15	15	10	5	10	-
DEMOSTRATIVA	-	-	20	20	30	15	15	-
EXPOSITIVA	10	10	20	15	20	15	5	-
DISCURSO DIRIGIDO	5	10	15	15	15	-	20	-
DRAMATIZACION	5	10	15	10	-	-	10	-
ESTUDIO SUPERVISADO	-	5	15	5	5	5	5	-
JUEGOS VIVENCIALES	10	10	15	15	15	15	5	-
METODO DE CASOS	15	15	25	15	5	10	5	-
LECTURA COMENTADA	10	15	20	10	10	15	-	-
PANEL DE DISCUSION	15	10	10	5	5	5	5	-
DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS	30	45	50	20	15	35	15	-
ROMPIMIENTO DE TENSION	15	25	25	15	10	5	20	-
DINAMICA DE GRUPOS	10	25	30	25	15	10	5	-

METODOS Y TECNICAS

METODOS Y TECNICAS	NIVELES JERARQUICOS (%)					POR SU GRADO DE APLICACION (%)		
	EJECUTIVO	JEFE	SUPERVISOR	EMPLEADO	OBrero	FRECUENTE	ESPORADICO	SE PIENSA UTILIZAR
BUZON	-	5	5	-	35	40	-	-
MESA REDONDA	10	15	20	15	15	15	5	-
SIMPOSIO	5	-	-	-	-	5	-	-
DE LOS CUATRO PASOS	5	5	5	5	5	5	-	-
METODO DE CLASES	-	-	20	20	20	20	-	-
INSTRUCCION PROGRAMADA	10	15	20	25	25	10	10	-
GRUPO T	-	-	-	-	-	-	-	-
SIMULACION	5	5	10	5	5	-	5	-
JUEGO DE NEGOCIOS Y REPRESENTACION	10	5	-	-	-	-	-	5
LECTURAS	10	10	10	5	10	5	5	-
CONFERENCIA CON PARTICIPACION	25	50	65	35	40	15	-	-
DISCURSO	-	5	5	-	-	-	5	-
SEMINARIO	10	15	15	10	10	15	5	-
CHAROLA DE ENTRADA	-	-	-	-	-	-	-	-
CONGRESO	-	-	-	-	-	-	-	-
FORO	-	-	-	-	-	-	-	-
METODO DE APRENDER HACIENDO	5	5	25	40	45	50	-	-

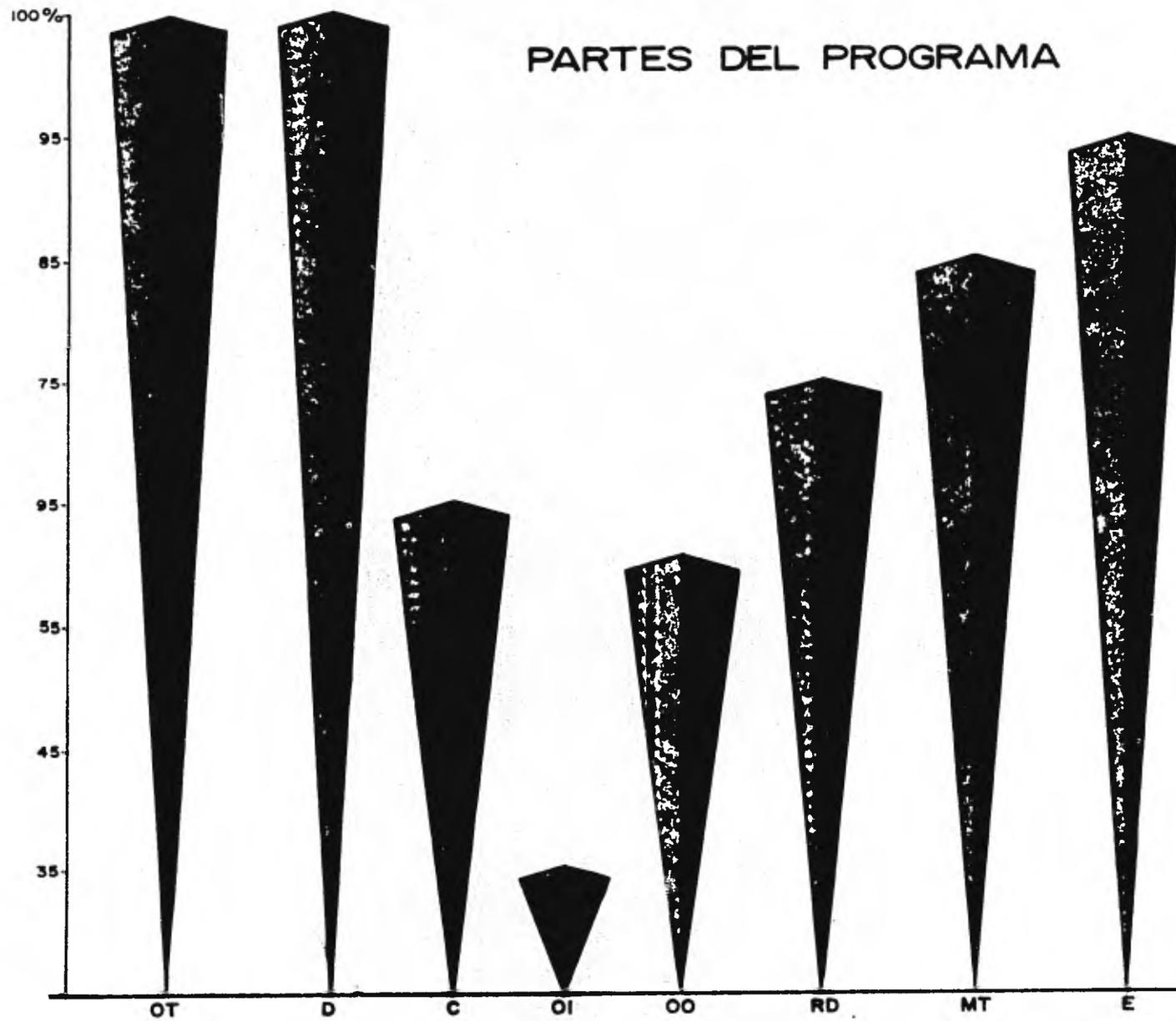
METODOS Y TECNICAS

METODOS Y TECNICAS	NIVELES JERARQUICOS (%)					POR SU GRADO DE APLICACION (%)		
	EJECUTIVO	JEFE	SUPERVISOR	EMPLEADO	OBRERO	FRECUENTE	ESPORADICO	SE PIENSA UTILIZAR
ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO	15	25	50	60	55	55	-	-
CONFERENCIA O DISCUSION	15	20	35	20	25	30	10	-
ENTRENAMIENTO DE APRENDICES	-	-	-	-	-	-	-	-
ENTRENAMIENTO EN LAS AULAS	5	5	20	25	35	35	-	-
ENTRENAMIENTO VESTIBULAR	5	5	5	5	5	5	-	-
ACONSEJAMIENTO	5	10	25	15	30	25	5	-
ASIGNACIONES SUBSTITUTAS	-	-	-	-	-	-	-	-
ROTACION Y PROMOCIONES LATERALES	-	-	5	5	25	10	15	-
ASIGNACIONES DE PROYECTOS Y COMITES	10	10	-	-	-	-	-	5
REUNIONES DE STAFF	10	15	15	5	-	10	5	-
CURSO DE ENTRENAMIENTO EN LA ORGANIZACION	15	25	35	20	40	25	15	-
METODO DE INCIDENTES	-	-	5	5	5	5	-	-
DESEMPEÑO DE PAPELES	5	10	10	5	-	5	5	-

Interpretación:

Lo que más destaca en este caso viene siendo la conferencia o clase formal, discusión de grupos, conferencia con participación, entre otras; aunque en base a las respuestas se demuestra la combinación de los métodos y técnicas.

PARTES DEL PROGRAMA



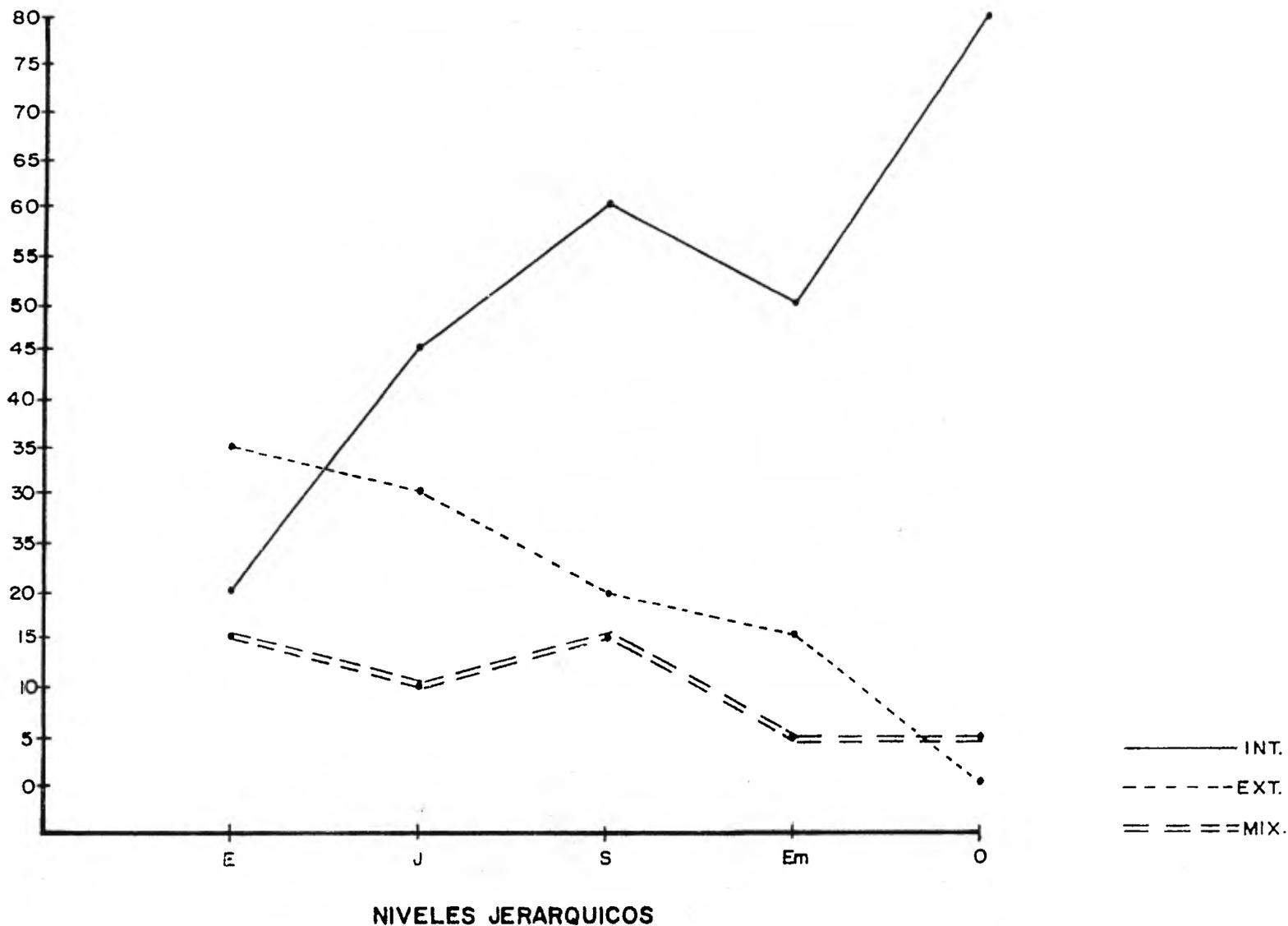
Partes principales que integran el programa

	<i>No. de empresas</i>	<i>%</i>
<i>Objetivo terminal</i>	20	100
<i>Duración</i>	20	100
<i>Costo</i>	13	65
<i>Objetivos intermedios</i>	7	35
<i>Objetivos operativos</i>	12	60
<i>Recursos didácticos</i>	15	75
<i>Métodos y Técnicas</i>	17	85
<i>Evaluación</i>	19	95

Interpretación:

Se demuestra en este caso que en los programas respectivos están incompletos ya que carecen de partes importantes de ser -- consideradas, aunque sea en un porcentaje menor con respecto a la totalidad.

INSTRUCTORES



Por lo que corresponde al instructor

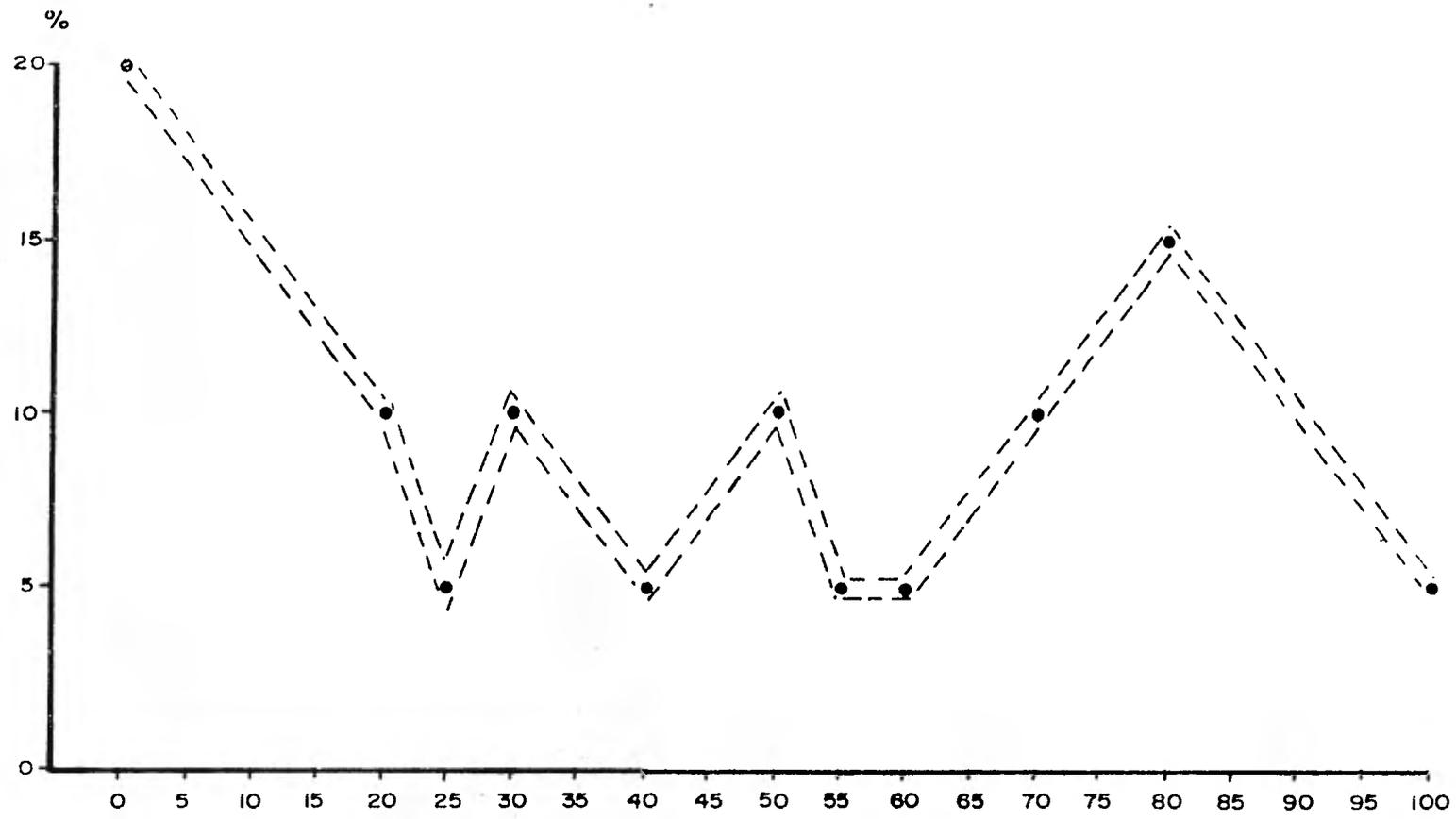
En su selección se consideró:

	Interno		Externo		Mixto	
	No. de emp.	%	No. de emp.	%	No. de emp.	%
Ejecutivos	4	20	7	35	3	15
Jeñes	9	45	6	30	2	10
Supervisores	12	60	4	20	3	15
Empleados	10	50	4	20	1	5
Obreros	16	80	1	5	1	5

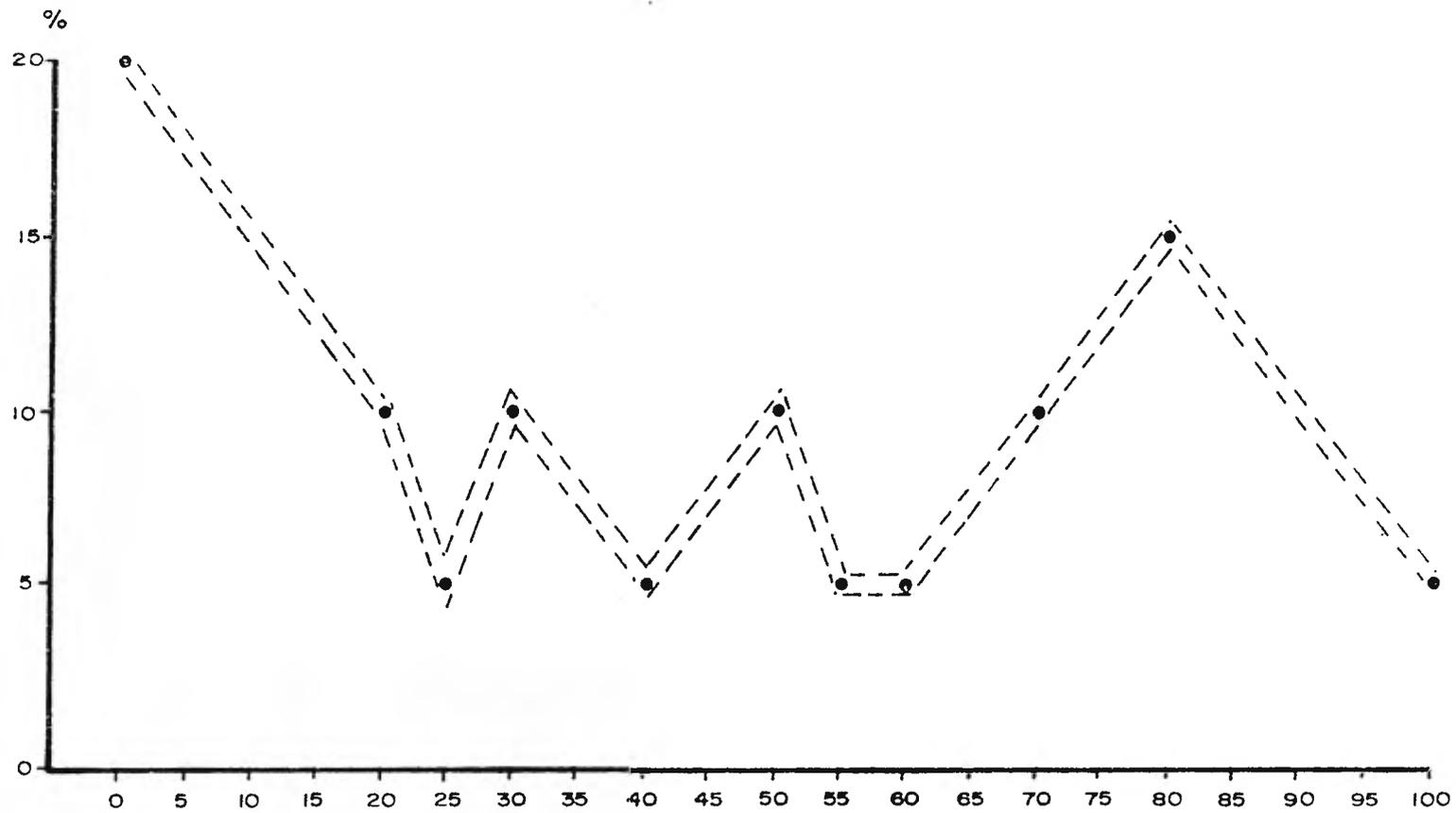
Interpretación:

En una proporción considerable se inclinan las empresas por la habilitación del instructor interno, aunque también en un porcentaje mayor al 20% se inclinan por el instructor externo.

CONTRIBUCION AL MEJORAMIENTO



CONTRIBUCION AL MEJORAMIENTO



Contribución al mejoramiento

En que grado contribuye en el mejoramiento operativo y funcional

% de contribuyentes	% de empresas	No. de empresas
0	20	4
5	-	-
10	-	-
15	-	-
20	10	2
25	5	1
30	10	2
35	-	-
45	5	1
50	10	2
55	5	1
60	5	1
65	-	-
70	10	2
75	-	-
80	15	3
85	-	-
90	-	-
95	-	-
100	5	1

Interpretación:

Solo la mitad de los participantes afirma que se ven beneficiados en su operatividad y funcionamiento en un 50%, por lo que nos permite afirmar que la Capacitación y el Adiestramiento se vislumbra como un mal necesario.

PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

ALTERNATIVAS	ALINEAMIENTO DEL MAS AL MENOS FRECUENTE CONSIDERANDO NUMERO DE PARTICIPANTES PROMEDIO	ALTERNATIVAS	ALINEAMIENTO DEL MAS AL MENOS FRECUENTE CONSIDERANDO UNICAMENTE LOS QUE RESPONDIERON PROMEDIO
PERSONAL DE NUEVO INGRESO	5.30	ANALISIS POR DISCUSION DE GRUPO	9.60
MANEJO DE LOS RECURSOS MATERIALES	4.95	PRUEBAS	9.45
RECOMENDACIONES DEL JEFE	4.95	ENTREVISTA	9.38
ANALISIS POR DISCUSION DE GRUPO	4.80	MANEJO DE LOS RECURSOS MATERIALES	9.00
DESPERDICIOS	4.25	CUESTIONARIO	8.63
PRUEBAS	4.25	RECOMENDACIONES DEL JEFE	6.85
ANALISIS DEL HOMBRE	4.25	PERSONAL DE NUEVO INGRESO	6.63
CAMBIOS TECNOLOGICOS	3.90	ANALISIS DEL HOMBRE	5.67
ENTREVISTA	3.75	ANALISIS DE OBJETIVOS	5.62
NIVEL DE EFICIENCIA	3.70	ANALISIS DE OPERACIONES	5.00
ANALISIS DE OBJETIVOS	3.65	DESPERDICIOS	5.00
ANALISIS DE OPERACIONES	3.50	CAMBIOS TECNOLOGICOS	4.88
CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS	3.45	NIVEL DE EFICIENCIA	4.35
CUESTIONARIO	3.45	CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS	4.31
ANALISIS DE PUESTOS	2.10	ANALISIS DE PUESTOS	3.23
ANALISIS ORGANIZACIONAL	1.55	ANALISIS ORGANIZACIONAL	2.82

Interpretación:

En base a la totalidad, la función que se analiza responde en primer término al personal de nuevo ingreso y minimiza su requerimiento a los cambios en los procedimientos y en el análisis de puestos es que nos hace ver nulificado el método triple para la detección de necesidades.

SE APLICA PRINCIPALMENTE PARA

ALTERNATIVAS	ALINEAMIENTO DEL MAS AL MENOS FRECUENTE CONSIDERANDO NUMERO DE PARTICIPANTES PROMEDIO	ALTERNATIVAS	ALINEAMIENTO DEL MAS AL MENOS FRECUENTE CONSIDERANDO UNICAMENTE LOS QUE RESPONDIERON PROMEDIO
CUMPLIMIENTO O DISPOSICIONES LEGALES	6.15	INNOVACIONES	8.38
HIGIENE Y SEGURIDAD	5.90	CUMPLIMIENTO O DISPOSICIONES LEGALES	7.69
DESARROLLO DE HABILIDADES	4.60	CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS	7.63
PREVENCION	4.50	PREVENCION	7.50
ROTACION DE PUESTOS	4.10	ROTACION DE PUESTOS	7.45
AUMENTAR LA PRODUCCION	3.85	HIGIENE Y SEGURIDAD	6.94
CAMBIOS TECNOLOGICOS	3.70	PERSONAL DE NUEVO INGRESO	6.55
PERSONAL DE NUEVO INGRESO	3.60	PROMOCIONES	6.13
INNOVACIONES	3.35	CAMBIOS TECNOLOGICOS	5.70
AMPLIACION DE CONOCIMIENTOS	3.35	DESARROLLO DE HABILIDADES	5.41
CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS	3.05	AUMENTAR LA PRODUCCION	5.13
ORIENTACION	2.80	ORIENTACION	5.09
PROMOCIONES	2.45	AMPLIACION DE CONOCIMIENTOS	4.19
MEJORAMIENTO DE APTITUDES	2.15	MEJORAMIENTO DE APTITUDES	3.31
MEJORAR LA EFICIENCIA	2.15	MEJORAR LA EFICIENCIA	2.53

Interpretación:

Nos hace entrever la mediocridad en la que se encuentra esta función que se manifiesta más por una necesidad legal que para mejorar las aptitudes y eficiencia organizacional.

11. CONCLUSIONES.

Por lo que corresponde a la hipótesis, ésta se confirma parcialmente, ya que más del 50% de las empresas encuestadas afirman que en verdad se han visto beneficiadas en cuanto a su funcionalidad y operación; además de que en las mismas, la diversidad en el uso de las técnicas y métodos para los diferentes niveles, coadyuba a la afirmación de que un curso o programa requiere de opciones específicas para promover el cambio de conducta que desde luego se pretende en cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje.

También resultan obvias ciertas deficiencias que han orillado a hacer la afirmación anterior, en virtud de que no se tiene precisado las partes que necesariamente deben integrar un programa de esta índole.

No es extraño, que a pesar del tiempo en que se considera a la Capacitación y Adiestramiento como una necesidad impositiva en el marco de la Ley Federal del Trabajo, a la fecha no se haya alcanzado su implementación profesional, y que como se demuestra en el punto anterior, independientemente de una falta de conocimiento de lo que implica esta función, los criterios distan mucho de ser uniformes, por lo que no podemos esperar que si las empresas que componen esta muestra que en su mayoría son transnacionales, no cumplan con esta norma impositiva; independientemente de los beneficios que ofrece, difícilmente se podría aceptar la presencia plena de la Capacitación y Adiestramiento en empresas locales; rara algunas excepciones.

Entre las técnicas más representativas, destacan la clase formal, dinámica de grupos, aprender haciendo, entre otras; pero a la vez en base a la incidencia, queda demostrado el poco conocimiento que se tiene sobre otras que pueden ser benéficas en base a los niveles jerárquicos para alcanzar el objetivo supremo que todo curso debidamente diseñado y previamente comentado pretende, que es el cambio de conducta relativamente permanente.

También se considera interesante recalcar que dentro de las alternativas tomadas en cuenta para el diagnóstico de necesidades, al establecerse como necesidad legal por lo que ofrece la Capacitación y Adiestramiento, se inclina a pensar que el análisis de puestos y de la organización para estos fines disminuye en importancia. La minimización recibe el mejoramiento de aptitudes y de eficiencia, que en base a lo que se recomienda a las empresas, que es el de enfocarse primordialmente al análisis de operación a fin de demostrar el beneficio de esta función porque ofrece resultados inmediatos y ligados estrechamente con la productividad, y no se tiene presente, lo cual creemos que se deba posiblemente a la improvisación de personal para que se haga responsable de esta área, pues no basta un novel académico para desempeñarla adecuadamente, sino que se requiere de una plena identidad con dicha función.

Se considera que para el Licenciado en Administración, es un campo propicio por las bases que como consecuencia del programa académico se tiene sobre esta área, a pesar de que solamente se encontraron responsables a dos personas de esta profesión.

No es de extrañarse que otras carreras con un enfoque en actividades mecánicas se encuentren en esta área como lo demuestra la presente investigación, ya que el 50% son ingenieros, y se debe, considero en lo personal, principalmente a la falta de orientación que debería tener el Licenciado en Administración, con lo cual en algo se contribuiría en cuanto a las alternativas de ocupación que existen para él en el mercado de trabajo.

Desde mi punto de vista, creo que el esfuerzo para que esta función sea tomada en cuenta, debe ser canalizada más a mejorar la productividad de nuestro país; para lo cual debe de conscientizarse tanto a los directivos como a los líderes sindicales y al propio personal, y no se implemente como un requisito legal, porque lo único que genera es el empirismo y la improvisación, y bajo este parámetro de derroche de recursos, sería preferible canalizarlos para un mejor aprovechamiento de la planta productiva.

BIBLIOGRAFIA.

1. Boydell, H.T. *A Guide to the Identification of Training Needs*. London: British Association for Commercial and Industrial Education, 1971.
2. Claycombe, W.W. Bird, J.M. Bennett, M.L. *An Evaluation of Supervisory Skills to Determine Training Needs*. *Personnel Journal*. United States of America: The personnel Journal.
3. Heredia, E.V., Oñate, E.J.J., Arias, G.F. *Educación y Entrenamiento*. Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas, 1976.
4. Kirkpatrick, D.L. *Determining Supervisory Training --- Needs and Setting Objectives*. *Training and Development Journal*. U.S.A. American Society for training and --- development.
5. Mendoza, A. *Determinación de Necesidades de Adiestramiento*. México: ARMO.
6. Nava, C.V.M., Figueroa, S.O.L. *Determinación de Necesidades de Adiestramiento*. *Pedagogía para el Adiestramiento*. México: ARMO. 1977.
7. Bass Bernard
Entrenamiento en la Industria; administración de técnicas, programas y evaluaciones. México, Ed. Continental, - 1971.
8. Broadwell, Martin M.
The supervisor as an instructor; a guide for classroom training.
Reading Mass., Addison-Wesley
(Addison-Wesley series in supervision), 1968

9. Centro Nacional de Productividad, México
Organización de un departamento de Adiestramiento.
10. Craig, Robert
Training and development handbook, a guide to human -
resources development.
2nd. Ed. New York, McGraw-Hill, 1976.
11. Eckles, Robert
Administración, curso para supervisores
México, Ed. Limusa, 1978.
12. Hamblin, Anthony Craudell
Evaluation and control of training
London, McGraw-Hill, 1974
13. Laird, Dugan
Approaches to training and development
Reading, Mass. Addison-Wesley Pub., 1978
14. Capacitación a trabajadores, Capacitación de Recursos Hu-
manos
México, Ediciones Germka, 1978 (colección manuales)
15. España, Alvarado Irma
¿Qué son los programas de ARMO?
Información para instructores
México, ARMO
16. Arias, Galicia Fernando
Introducción a la técnica de investigación en ciencias
de la administración y del comportamiento
Tercera edición, 1978, Ed. Trillas.
17. L. Craig Robert/R. Bittel Lester
Manual de entrenamiento y desarrollo de personal
Asociación Americana para entrenamiento y desarrollo
Ed. Diana, 1975.

18. *Siliceo, Alfonso*
Capacitación y desarrollo de personal
Ed. Limusa, 1980.
19. *Bernal J. Miguel/T. Alban, Billie*
Lectura sobre desarrollo de personal y organización
NTL Institute for applied behavioral science.
20. *Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.*
Serie Técnica No.1
Ed. Popular de los Trabajadores.