

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**“DETERMINACION DE LAS NECESIDADES Y
PROCESO DE LA CAPACITACION”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
LAURA GABRIELA GUTIERREZ RICHAUD
TERESITA DEL NIÑO JESUS GARCIA RICHAUD
HERNANDO MARTIN CARDENAS ZUÑIGA
GUADALAJARA, JALISCO. 1984**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
GENERALIDADES	4
A) Evolución de la Capacitación	4
B) Definición de Términos Análogos	6
C) Importancia y Trascendencia	7
D) Ubicación de la Capacitación dentro del pro -- ceso administrativo.	9
E) ¿ Quién es el responsable de la Capacitación ?	11
1. Es tarea del Director de Capacitación	12
2. Es tarea del Jefe de Capacitación	13
3. Es tarea del Supervisor de Línea	14
4. Tarea del Promotor de Capacitación como -- Agente de Cambio.	15
CAPITULO II	
CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR	17
A) Funciones	17
B) Defensa del "YO"	18
C) Exigencias del encuentro	19
D) Cualidades principales del Instructor	20
E) Etapas o Fases del encuentro.	22
F) Modalidades	23
CAPITULO III	
LA CONTRIBUCION SOCIAL DE LA CAPACITACION EN LA EM- PRESA.	24
A) Realidades educativas de nuestro país	24
B) Responsabilidad social de la empresa	25
C) Soluciones que se ofrecen	26
D) Actitudes hacia la Capacitación	26
E) Los recursos humanos y su formación	27
F) La participación y su importancia	28
G) Aprovechamiento de los Recursos Internos	29

CAPITULO IV

APRENDIZAJE	30
A) Concepto	30
B) Aprendizaje de adultos	32
C) Aprendizaje significativo	33
D) Estilos de Aprendizaje	35
1. Condiciones	35
2. Contenido	36
3. Modo	36
4. Expectativas	37

"EL PROCESO DE LA CAPACITACION"

(PRIMERA PARTE)	38
-----------------	----

CAPITULO V

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	40
A) Análisis de necesidades de capacitación	41
B) Clases de Capacitación necesarias	41
C) Métodos para determinar necesidades	42
1. Las pruebas	43
2. La encuesta de opinión del empleado	43
3. La encuesta de práctica	43
4. El análisis del trabajo	44
5. El análisis personal	45
6. La calificación de méritos	45
7. La evaluación	49

(SEGUNDA PARTE)

CAPITULO VI

ELABORACION DE LOS PROGRAMAS	51
A) Señalamiento de Objetivos	52
B) Determinación del contenido	53
1. A nivel elemental	56
2. A nivel de Capacitación	56

(TERCERA PARTE)

CAPITULO VII

EJECUCION DE LOS CURSOS O EVENTOS DE CAPACITACION	58
A) Métodos para la Capacitación	59
1. Clasificación de los métodos	60
2. Métodos para la instrucción en grupo	62
3. Métodos para la instrucción individual	71
B) Medios Auxiliares para la Capacitación	74
1. Auxiliares gráficos	75
2. Proyección de imágenes	76
3. Medios sonoros	78
C) Comparación de las diversas técnicas y medios de Capacitación.	79

(CUARTA PARTE)

CAPITULO VIII

EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS	80
A) Aprobación del programa	80
B) Selección de los participantes	81
C) El proceso de instrucción	82
1. El instructor	83
2. Cómo preparar la instrucción	84
3. Cómo instruir	85
4. Lo que un instructor no debe hacer	86
D) Evaluación del programa de Capacitación	87
1. Etapas de evaluación	88
2. Algunas teorías de evaluación	91
3. Cuando se puede decir según la evaluación que cierto programa ha tenido éxito.	94
4. Cuando se debe evaluar un programa de <u>Capa</u> citación.	95
5. Utilización o usos de los resultados de la evaluación.	95

	Página
E) Seguimiento o continuación de la Capacitación	96
1. Actividades Inmediatas	96
2. Actividades Posteriores	98
CONCLUSIONES	100
BIBLIOGRAFIA	102

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

De un estudio realizado hace poco tiempo se desprende un alto porcentaje de los trabajadores mexicanos que no han tenido una preparación adecuada para el ejercicio de sus labores específicas. Al mismo tiempo que a la Nación cuesta varios millones de pesos la deserción escolar anual en los diferentes niveles.

La industria en general confronta el serio problema de tener que recibir un personal impreparado, cuya capacitación tiene que hacerse en el trabajo mismo, en las líneas de producción ya existentes, lo que representa una inversión considerable de tiempo, esfuerzo y recursos económicos; también se presentan frecuentes casos de jóvenes egresados de las Universidades e Institutos que al incorporarse al medio industrial, encuentran que la preparación que recibieron es diferente a la realidad del campo en que van a actuar. En consecuencia es la industria inquestionablemente, a quien corresponde, como deber ineludible, atender no sólo a la capacitación técnica de sus trabajadores, sino también proporcionar los medios indispensables para una efectiva elevación humana, social y cultural.

Concebimos a la empresa como un conjunto de recursos unidos en la consecución de un fin: la producción de bienes y servicios. Al hablar de los recursos de la empresa pensamos de inmediato en aquellos que, por su naturaleza, pueden ser llamados materiales, tales como maquinarias y equipos, materias primas, recursos financieros e instalaciones, y, por otro lado encontramos los recursos humanos; las personas en su infinita variedad y riqueza en funciones, inteligencia, habilidades y esfuerzos.

Al fusionar en un solo objetivo el aprovechamiento de los recursos materiales con la aportación de los humanos, - sentamos las bases para el logro de la función social de la empresa.

Está por demás decir que los recursos más importantes, los constituyen aquellos que por su riqueza y complejidad - se nos presentan como un reto permanente y estimulante: los recursos humanos.

No debemos entender a la empresa como algo distinto a una comunidad que debe ser un todo, donde se combinan el talento del empresario, el riesgo del capital y el aporte creador y generador de los trabajadores. Los satisfactores finales que pone a la disposición de la sociedad esta comunidad integrada, son los que determinan en gran medida el ritmo de mejoramiento social y económico de los habitantes de un país, y cuyas actividades deben desarrollarse presionadas por los mecanismos excitantes que proporciona la competencia, necesarios para multiplicar las energías humanas.

En todo proceso de desarrollo, lo primario, lo fundamental, es el HOMBRE. La máquina, la computadora misma son medios que requieren ser manipulados por espíritus despiertos y manos hábiles. De allí que la misión primordial en materia de desarrollo, constituye el buscar soluciones idóneas que permitan a los seres humanos alcanzar la plenitud a que tienen derecho.

Es a partir del hombre mismo y de sus necesidades, de la manera en que éstas se satisfacen y del grado en que desarrolle íntegramente sus facultades, como debe evaluarse - todo avance tecnológico.

Los conocimientos y habilidades que le han permitido - emanciparse, cada vez en mayor grado, del influjo y de las

fuerzas naturales, acrecientan también su estatura frente a la máquina. Es la Capacitación lo que le permite dominarlas siempre y remodelarlas constantemente.

En esto último radica la importancia real de la humanización de la técnica. Un hombre diestro tiende a superar el nivel de su propia habilidad y genera avances de toda índole, hasta provocar los cambios cualitativos de carácter social - que transforman sus modos de vivir y convivir.

Por esto, al presentar ahora los puntos que integran el contenido de nuestra Tesis, tenemos la seguridad de respaldar nuestro objetivo, contribuyendo a mejorar actitudes del trabajador frente a la producción y el adiestramiento; a fortalecer las bases teóricas y prácticas de los responsables de la Capacitación en el campo industrial y a propiciar la continua adaptación a los cambios que nos impone el desarrollo.

CAPITULO I

GENERALIDADES

En cualquier empresa ya sea pública o privada, si se piensa motivar al supervisor desarrollando su personalidad a través de una mayor cultura e incrementar su nivel de productividad, se debe pensar en la "capacitación", porque dicha función es la clave para el crecimiento de las instituciones o empresas y, por lo tanto, de nuestra sociedad.

A) EVOLUCION DE LA CAPACITACION

Con el objeto de ubicarnos en el tiempo, vamos a hacer mención de algunas notas históricas que, directa o indirectamente, sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos en trenamiento o capacitación de personal.

La función capacitación es tan antigua como el mismo hombre. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar o intercambiar habilidades, conocimientos, métodos, etc., en los pueblos primitivos.

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas de trabajo, sus armas, vestido, habitaciones y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento o capacitación se convirtió en una parte principal para la marcha de la civilización. Por que el hombre tuvo la capacidad de transmitir a sus semejantes los conocimientos y habilidades adquiridos al enfrentarse ante determinadas circunstancias de su vida. La función primitiva de entrenamiento o capacitación la llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, de signos y de palabras. Utilizando estos elementos con que contaba administró el proceso de lo que hoy conocemos como "capacitación".

Por lo general se piensa que el hombre empezó a forjar conocimientos en el principio de la edad de piedra.

Por razones lógicas y más por el arribo de la Revolución Industrial, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 como el término del primer período de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase. Con el surgimiento de lo que se conoce como era industrial, —primera mitad del Siglo XVIII— aparecen varias escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de entrenamiento o sea las escuelas industriales, entre otras tenemos una de las establecidas en Nueva York en --- 1872, por Hoe y Cía. Así se establecieron escuelas similares en la Westinghouse en 1888; en la General Electric, y también en la International Harvester en 1907. Otras compañías que también emprendieron este tipo de entrenamiento fueron en aquellas épocas: La Good Year, la Ford y otras.

(1).

Ya en nuestro siglo el entrenamiento o capacitación — ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en Estados Unidos de Norteamérica un Método de enseñanza — aplicada directamente a entrenamiento militar conocido como: Método de los Cuatro Pasos, que son:

- Mostrar
- Decir
- Hacer
- Comprobar

(1) "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal"
R. L. Craig y R. L. Bittel (ASTA) Exit. Diana.

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo por Estados Unidos, dieron motivo para que se desarrollaran las técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, estos métodos se han ajustado a otras áreas de acción a entender que la labor de entrenamiento o capacitación debería ser una función organizada y sistematizada, en donde la figura del instructor adquiere especial importancia. En México es relativamente poco el tiempo, 12 ó 15 años en el que las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y entrenamiento o capacitación.

Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de que las empresas sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Así mismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial. (2)

B) DEFINICION DE TERMINOS ANALOGOS

Puesto que hemos de referirnos a estos conceptos directa o indirectamente y para evitar problemas de semántica, queremos aclarar oportunamente nuestra posición respecto a los términos adiestramiento, capacitación y desarrollo.

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación. Usaremos de aquí en adelante esta última expresión debido a que es la de mayor popularidad en México y la de mayor utilización.

(2) "Capacitación y Desarrollo de Personal"
Alfonso Silicoo. Edit. Limusa. Pág. 13.

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

El adiestramiento lo adquiere el trabajador por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras.

La capacitación es la acción destinada a desarrollar las actitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca, entre otros, el mejorar sus conocimientos a través de los sentidos y funciones.

La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre los aspectos técnicos del trabajador.

El desarrollo significa el progreso integral del hombre debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio.

Por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades. Es así que en el desarrollo se conjugan el adiestramiento y capacitación.

C) IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA DE LA CAPACITACION

La función ideal de la capacitación establece como finalidad proveer de medios a todos los empleados para que logren un ajuste satisfactorio a los requerimientos de las

operaciones comerciales e industriales desde el primer día de su empleo y que progresen como fuerza productiva en la empresa, mediante el continuo desarrollo y aplicación de los conocimientos adquiridos, así como en la toma de decisiones necesarias en el desempeño de su trabajo.

Para alcanzar esta meta se darán las oportunidades necesarias al empleado, con objeto de capacitarlo y desarrollarlo hasta el máximo para que aporte resultados en toda situación laboral. A nuestro juicio, el sistema para alcanzar una buena capacitación precisa de dos condiciones:

1. Desarrollo de los conocimientos prácticos para manejarse convenientemente en tareas definidas.

2. Utilización del hombre en su integridad. Desarrollo de la inteligencia y la capacidad necesarias para que el hombre pueda hacer uso de sus mejores virtudes productoras: capacidad para planear, imaginar, tomar decisiones y actuar racionalmente. Este concepto supera al del desarrollo de los conocimientos prácticos y se refiere a la conservación y el ajuste del empleado a su trabajo y sobre todo a su vida como ser humano.

En la función capacitadora escasean los especialistas en distribuir adecuadamente la información o en programar las experiencias de capacitación para sí mismos o para los demás. Los raros especialistas calificados carecen de la fluidez suficiente para satisfacer las necesidades totales de muchas empresas.

Es demasiado frecuente la tendencia a dejarse llevar por técnicas de capacitación nuevas y avanzadas, de una validez superficial deslumbrante, aunque sin bases sólidas en la investigación objetiva, lo que se aviene perfectamente con la ya nombrada confianza en los artilugios. Ambas

tendencias caracterizan a la gente insegura de sí misma y sin la preparación adecuada para asumir responsabilidades. En pocas palabras, siempre son las personas que se ven abrumadas por su trabajo las que más confían en toda clase de soluciones mágicas.

Es opinión casi general que la capacitación es una -- continuación de la educación dada en la enseñanza superior en la universidad y, por consiguiente, ha de copiar con de masiado rigor dichos modelos. Sin embargo, rara vez es -- así en la realidad.

De hecho debemos admitir que:

- Las instituciones requieren satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras.

- Sin investigación previa no podrá pensarse en pro - gramación de capacitación.

- Sólo es justificada y útil una actividad capacitado ra cuando responde a una necesidad real.

- Las necesidades de la capacitación están integradas por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas.

- Las necesidades de capacitación varían a medida que lo hacen las condiciones.

D) UBICACION DE LA CAPACITACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Con el objeto de tener una vista en conjunto de todo - el proceso administrativo y ubicar a la función "capacita -

ción", es conveniente hacer una síntesis de las etapas, -- elementos y fases que forma dicho proceso:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A) MECANICA	1. PREVISION	Objetivos
	2. PLANEACION	Investigaciones
		Cursos alternativos
3. ORGANIZACION	Políticas	Procedimientos
		Programas, pronósticos.
	Funciones	
B) DINAMICA	4. INTEGRACION	Jerarquías
		Obligaciones
		Reclutamientos
	5. DIRECCION	Selección
		Inducción
		Desarrollo
6. CONTROL	Autoridad	
	Comunicación	
	Supervisión	
	Su establecimiento	
	Su operación	
	Su interpretación	

CUADRO N° 1

"ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION"

(A. Reyes Ponce. Administración de Empresas)

Como podemos ver la función Capacitación incluye parte de la etapa de Inducción y parte de la etapa de Desarrollo, que corresponde al elemento Integración de la fase Dinámica. Incluye la Inducción en cuanto a los conocimientos generales sobre la empresa, y de Desarrollo en cuanto a que comprende el adiestramiento y desarrollo de las personas.

El elemento Integración. Consiste en los procedimientos para dotar el organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para - su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. (3)

Es por esto que la función Capacitación encuadra dentro del interesante campo de la Integración, fase del proceso administrativo y, más concretamente, dentro de la Administración de Personal es una función que coadyuva directamente para mantener el alto nivel moral personal de la empresa y como medio eficaz de la Integración.

E) ¿ QUIEN ES RESPONSABLE DE LA CAPACITACION ?

La función de Capacitación se da en todas las empresas, cualquiera que sea su tipo y magnitud, sólo que en la mayoría de las veces son esfuerzos dispersos los que se llevan a cabo y no hay una directriz general que los guíe, ni plan -- con objetivos precisos, ni métodos adecuados.

¿ Quién es responsable de la función capacitación en -- las empresas ? ¿ Es el Director de Capacitación ? ¿ Es el su pervisor inmediato ? ¿ Son todos ellos ?

(3) "Administración de Empresas"

A. Reyes Pnce. Edit. Limusa Wiley. Pág. 265.

La función de capacitación es una labor en la que todas las personas involucradas en la misma deben de colaborar, no es función de una persona. A continuación exponemos algunas de las actividades que deben realizar las personas responsables de esta función tan importante en toda la empresa.

1.- ES TAREA DEL DIRECTOR DE CAPACITACION :

Las funciones del Director de Capacitación varían mucho de una empresa a otra, y según las características de la misma, por lo tanto resulta muy difícil determinar con precisión cuáles son sus funciones.

Entre las funciones más comunes que realiza un Director de Capacitación en cualquier tipo de organización o magnitud de la empresa tenemos:

a) Descubrir necesidades de capacitación y administrar, planear y evaluar programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo. Y verificar sus resultados para adecuarlos a programas posteriores.

b) Preparar guías de cursos de capacitación determinando su contenido.

c) Aconsejar y asesorar a la alta gerencia y a quien - lo solicite, sobre problemas de entrenamiento y sugerir alternativas de solución. Proyectar programas así como participar en lo necesario para la planeación gerencial.

d) Medir y mantener el alto grado de moral en el personal.

e) Planear, supervisar y administrar el Departamento de Capacitación.

f) Elegir o entrenar maestros en los métodos de ing --
trucción, dirección de mesas redondas, uso y desarrollo de -
 auxiliares del entrenamiento.

g) Preparar presupuestos.

h) Hacer promociones a la capacitación y estimular es-
 ta actividad a través de folletos, boletines o revistas del
 Departamento de la Empresa.

i) Todas aquellas funciones que le asigne la dirección
 de la empresa, según sus necesidades y tipo de organización
 de la misma.

2.- ES TAREA DEL JEFE DE CAPACITACION:

El Jefe de Capacitación, así como el Director de Capaci
tación, tiene una función staff para asesorar a la supervi -
sión de línea.

Pero como staff, tiene ciertas responsabilidades, tal -
 vez sin la autoridad tiene enfoques, puntos de vista, entu -
 siasmo para obtener aceptación y motivación de la supervi --
sión de línea para los programas y actividades de capacita -
ción.

Dicho de otra forma, el Jefe de Capacitación tiene la -
 responsabilidad de ver que la capacitación se haga en todos
 los departamentos. Es más, tiene la responsabilidad de que
 esa capacitación sea efectiva, eficiente y adecuada, basada
 en necesidades reales de la empresa. Su función es, reali -
 zar sus actividades sin la autoridad para requerir a la su -
pervisión de línea, o aceptar e implementar los programas de
 capacitación que sean planeados por el departamento de capa-
 citación.

3.- ES TAREA DEL SUPERVISOR DE LINEA:

El supervisor de línea es responsable de la producción, calidad, costos, programas, etc. Necesita por lo tanto tener la responsabilidad y autoridad de supervisar personal - capacitado que posea los conocimientos, habilidades y actitudes para ejecutar el trabajo satisfactoriamente.

Si el supervisor de línea necesita tener su personal -- adiestrado, entonces debe controlar las actividades de adiestramiento de sus subordinados. Debe colaborar con el Departamento de Capacitación para planear y estructurar los programas de capacitación, ya que es la persona más concedora directamente de las carencias de su personal.

Por consiguiente, el papel del supervisor de línea es - bastante claro. El tendrá la decisión final respecto a las actividades de adiestramiento de sus subordinados. Tales - actividades pueden ser: dentro del trabajo o fuera del mismo.

En cuanto a las actividades dentro del trabajo mismo es indudable que él ha de determinarlas, puesto que sabe cuáles son las necesidades que va a resolver con ellas. En -- cuanto a la Capacitación de vestíbulo, ha de estar enterado del alcance del tema, duración del curso o sesiones, costo, etc. y decidir si es lo más adecuado para su personal, considerando que ha de rendir en términos de productividad, -- eficiencia, progreso, mejora de las actitudes, mayor preparación, más satisfacciones mediatas o inmediatas para sus - subordinados, u otros objetivos que él tenga establecidos.

En seguida presentamos cuatro enfoques que un Jefe de - Capacitación, así como el Director de Capacitación, deben - tomar en cuenta para trabajar conjuntamente con el supervisor de línea en la función de Capacitación:

a) Proveer de la ayuda que le sea requerida. Esto es, si el supervisor de línea solicita ayuda al departamento de capacitación, se debe de proporcionar.

b) Ayudar a determinar las necesidades de capacitación y los medios para satisfacerlas. Se debe estimular al supervisor de línea para que piense acerca de sus problemas y así ayudarlo a resolverlos.

c) Desarrollar programas de capacitación y comunicar los a la supervisión de línea. Para esto se requieren tres cualidades en alto grado:

- Completo conocimiento de sus actividades y programas de capacitación.
- Don y aptitudes de vendedor.
- Habilidad para planear y desarrollar un programa de la mejor calidad.

d) Desarrollar un programa de capacitación y forzar su aceptación.

Todo esfuerzo que realicen las personas involucradas en la función de Capacitación no tendrá ningún éxito, si no se cuenta con el respaldo decidido, y mejor aún con la entusiasta participación de la alta gerencia.⁽⁴⁾

4.- TAREA DEL PROMOTOR DE CAPACITACION COMO UN AGENTE DE CAMBIO:

Se nos ha llevado a considerar al promotor de la capacitación como un Agente de Cambio en la medida en que reali-

(4) "Programa Integral de Capacitación en la Empresa"
VALENTE CORTES E.- I.T.E.S.M.- Pág. 11.

za las siguientes funciones:

- Promover cambios constantes al procurar el desarrollo personal en varios niveles.
- Procurar la adaptación saludable de los recursos humanos a los constantes cambios que viven las organizaciones.

Visto en esta dimensión como un Agente de Cambio, podemos entender la importancia real que tiene el encargado de la capacitación en una empresa. Su responsabilidad no se reduce a planear y ejecutar cursos sino que contribuye con su acción, en la planeación y ejecución de cambios conscientes, racionales y positivos.

C A P I T U L O I I

CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR

En la educación de adultos aparece la figura del ing --
tructor como una exigencia del mismo sistema, ya que él es -
quien con el participante, lo orienta, valora sus progresos
y lo alienta en sus dificultades.

A) FUNCIONES:

El instructor es el educador vuelto de espalda a su pro
pio "Yo" que cifra su atención en que el participante se per
feccione.

La educación de adultos está pidiendo un contacto de --
persona a persona y una de las tareas del instructor es fa -
cilitar al participante un encuentro personal con él.

Se menciona encuentro y no entrevista ya que ésta tiene
cierto matiz protocolario, superficial y se refiere a un in-
tercambio de ideas que puede favorecer y llegar a cierta fa-
miliaridad, pero que difícilmente llega a profundizar.

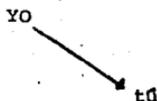
El encuentro es un contacto personal, un medio de com -
pensación, de descubrir al otro. En el encuentro se estable
ce una relación mucho más estrecha y profunda que en la en -
trevista. El otro, que es el participante, entra en la expe
riencia personal del instructor y recíprocamente, de tal ma-
nera que de esta relación con el otro siempre se deriva un -
enriquecimiento o un empobrecimiento, hecho que debe desper-
tar gran responsabilidad del instructor.

En este encuentro se centra la tarea principal del ins-
tructor.

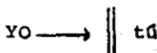
B) DEFENSA DEL "YO"

Cada encuentro es absolutamente singular, no es anónimo, pero en los primeros encuentros se suele velar y conservar una zona de intimidad. Es muy lógico y comprensivo. La confianza no se regala, se gana, y el participante vislumbra inmediatamente si el instructor es merecedor de su confianza.

No obstante, suele darse, para la defensa del "Yo", una estrategia que se describe gráficamente:



F.1 RELACION

F.2 PUEDE LLEGAR A LA -
INTIMIDAD

F.3 BLOQUEO



F.4 ABRIRSE

En la F.1 representa el clásico profesor en su cátedra, a distinto nivel que el alumno, actitud que provoca el que éste se amuralle.

En la F.2 se puede llegar a la intimidad, pero a condición de que se rompa el círculo en que cada uno está encerrado.

La F.3 es el típico caso de bloqueo o rechazo del participante. Es la anulación de la influencia educadora.

En la F.4 con una postura de sencillez y afecto se puede perforar el círculo en que se encerraba el otro y lograr la función instructorial.

C) EXIGENCIAS DEL ENCUENTRO:

Para que el encuentro no constituya una lamentable pérdida de tiempo y surta los efectos deseados, exige por parte del instructor un tino psicológico.

Ha de tratar de no caer en un paternalismo que va con - tra los principios señalados en la educación de adultos como en una actitud dominante o recriminatoria.

Se ha de crear una relación, un ambiente de confianza, sencillez, espontaneidad, naturalidad, pero esto no se suele lograr el primer día.

Con prudencia hay que ir ganándose la confianza del participante y lograr que se abra, pero sin avasallarlo y el me jo r medio para conseguirlo es hacerle ver una voluntad de -- servicio en el instructor.

El instructor por su parte, tratará de centrarse en el orientado, esforzándose en comprender su problema, como el - orientado lo siente.

El instructor debe esforzarse y mostrar interés, abertu ra, disponibilidad y objetividad.

Debe saber escuchar y saber observar.

Se corre el riesgo de convertir el encuentro en:

- **Conversación.**- La conversación es el primer paso, un intercambio de ideas, puede reforzar una amistad, pero no -- más.

- **Discusión.**- Se buscan argumentos o se responde a ob- jeciones. Suena a defensa y ataque, acusación y defensa.

- Entrevista Periódica.- En la entrevista se busca hacer impacto en el público y muchas veces lo espectacular, pero no se persigue la ayuda.

- Interrogatorio.- Aquí hay bombardeo de ideas tipo policial, hay presión más o menos hostil. Se ve un autoritarismo manifestado y aparece, como contrapartida, la posición de defensa y ansiedad.

- Discurso o monólogo.- Tal vez sea el defecto más corriente en que solemos incurrir, convertir el encuentro en un monólogo apasionado sin dejar decir nada al otro.

- Lección de moralismo.- Hemos de ser sumamente respetuosos con la interioridad de los participantes y si el encuentro no es propiamente dirección espiritual, ni confesión, también es cierto que el instructor puede ejercer un influjo muy grande en el aspecto espiritual y moral. Cuando sea tema de cierta profundidad deberá orientar y conducir al participante al especialista correspondiente que puede ser el psicólogo.

D) CUALIDADES PRINCIPALES DEL INSTRUCTOR:

En todo encuentro hay tres factores que tienen su importancia: El orientador, el orientado y la comunicación misma.

El instructor debe poseer una serie de cualidades personales y tener el dominio de las técnicas del encuentro. Al orientador tendremos que exigirle abertura, confianza, receptividad y sinceridad.

De la comunicación ya hemos hablado al describir que es el encuentro.

El instructor debe tener:

- Tino psicológico de acogida.
- Capacidad de interpretar los datos de exploración.
- Observación objetiva.
- Capacidad de darse.- Una sencilla consulta al reloj mal disimulada, puede constituir la causa de un bloqueo en un momento en que estaba por aflorar un problema.
- Tendencia a fijarse en los valores, más que en las deficiencias y lagunas.
- Poder para inspirar seguridad y optimismo.

A las cualidades señaladas añadimos:

- Madurez.- Equilibrio y dominio de sus afectos, emociones e impulsos. Empatía. Firmeza. Decisión.
- Buen carácter.- Sinceridad. Bondad. Paciencia. Comprensión.
- Capacidad para las relaciones humanas.- Convivencia. Comunicatividad. Sociabilidad. Iniciativa. Colaboración. Actividad. Constancia.
- Inteligencia satisfactoria.- Organización. Planificación. Coordinación. Adaptación. Rapidez mental e intuición.
- Cultura puesta al día.- Amplitud de intereses. Curiosidad e inquietud por la ciencia, avance de la humanidad, costumbres.

- Liderazgo.- Deseos de significación. Dirección. --
Persuasión. Imposición.

- Actitud de verdadero profesional.- Competente. Satisfecho. Seguro. Convencido del éxito. Responsable.

- Vocación.- Afán de ayuda. Orientación. Consejo. -
Sacrificio. Interés por los problemas humanos.

E) ETAPAS O FASES DEL ENCUENTRO:

Para que el encuentro sea lo más eficiente posible, se requiere una preparación, que no es otra cosa que un estudio específico de cada caso, como hace el médico, ordenación de los datos recogidos y estudio del ambiente en que vive el -- orientado.

El encuentro preparado con diligencia favorece la brevedad del tiempo, la riqueza y la eficacia.

Un paso más será la iniciación, que tiene su importancia. Es el saludo que debe ser atento, cordial. El nombrar al sujeto por su propio nombre y estrecharle la mano, puede ser ocasión de que se rompa el hielo o frialdad que suele -- darse en los principios.

Tal vez sea oportuna la formulación de unas cuestiones intrascendentes como ¿ Qué es lo que más te gusta en los estudios ? u otras semejantes. Tras esta divagación, que hay que procurar sea breve, vendría el sondeo, tratando de analizar la personalidad con sus características generales y específicas.

Una vez descubiertas se procede a la rectificación y estimulación a lo que seguiría el compromiso.

Si queremos que esto tenga solidez, es conveniente que lo formule el propio sujeto.

El instructor puede sugerir, pero no decidir.

F) MODALIDADES:

Existen diversos sistemas, pero tenemos que reconocer - que aquí el factor principal está en el que los aplica.

El encuentro se puede hacer:

- Oral.
- Mediante un cuestionario.
- En equipo.
- Por escrito.
- En particular.

C A P I T U L O I I I

LA CONTRIBUCION SOCIAL DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA

La empresa tiene dos funciones principales que cumplir; una económica: productora de bienes y servicios y de retribuciones a los que en ella han invertido capital y fuerza de trabajo; y otra social que consiste en permitir y fomentar el desarrollo humano de sus miembros, es decir, crear una comunidad humana en la que se asegure la supervivencia y consolidación de la personalidad integral de los individuos que la forman.

A) REALIDADES EDUCATIVAS DE NUESTRO PAIS:

La estructura educativa de nuestro país y en general de los países en desarrollo se enfrenta a una dura realidad, la escasez de recursos para satisfacer las demandas de educación de una población que crece en forma alarmante.

Hablar de realidades es un hecho objetivo. Pensar que existe un sistema educativo nacional también es cierto, creer que se desea una efectividad y productividad mayor, tampoco se puede negar. Sin embargo, ante una serie de circunstancias tan dramáticas como las siguientes, es casi, o punto menos, imposible el luchar. ¿ Por qué ? Simplemente porque más o menos cada cinco segundos nace un nuevo mexicano. Porque el sistema educativo por más perfecto y más grande que sea, nunca podrá darle alcance a la explosión demográfica -- que existe actualmente en este y en otros países.

B) RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA;

El ajuste a nuestra realidad es preciso, como filosofía de la dirección y para los programas de capacitación, por -- dos poderosas razones: la primera es que la industria en general confronta el serio problema de tener que recibir un -- personal impreparado, cuya capacitación tiene que hacerse en el trabajo mismo, en las líneas de producción ya existentes, lo que representa una inversión considerable de tiempo, es -- fuerzos y recursos económicos; la segunda es que también se presentan frecuentes casos de jóvenes egresados de institu -- tos politécnicos y tecnológicos que al incorporarse a nues -- tro medio industrial encuentran que la preparación que reci -- bieron es diferente a la realidad del campo en que van a ac -- tuar. En consecuencia es al industrial indudablemente, a -- quien corresponde como deber ineludible, atender no sólo a -- la capacitación técnica de sus trabajadores sino también pro -- porcionar los medios indispensables para una efectiva eleva -- ción humana, social y cultural.

Esta tarea puede ser realizada por el industrial hacien -- do de cada centro de trabajo una escuela de vida, donde el -- personal obrero sea iniciado en un nuevo modo de existencia y aprenda cómo disfrutarla diariamente, cómo se puede vivir mejor y de acuerdo con su dignidad humana. Esta labor tiene que realizarse con un franco reconocimiento por parte del in -- dustrial, de que es un deber que le imponen el progreso del país y la transformación social que estamos viviendo. Sería un error dar a una labor de esta naturaleza un carácter pa -- ternalista. No sólo es un deber por el imperativo de una -- obligación patriótica que nadie puede eludir, sino también -- porque será el sector industrial, el inmediato y directamen -- te beneficiado por una tarea de esta naturaleza, ya que si -- la industria contribuye a generar el progreso económico, so -- cial y cultural del país, este progreso generará también el -- do de la industria como un mercado más amplio, más sólido y de ma --

por capacidad adquisitiva.

C) SOLUCIONES QUE SE OFRECEN:

Ante este panorama desolador nos encontramos que el reto que representa la satisfacción de nuestras necesidades vitales y el sentar las bases de nuestro desarrollo futuro sólo puede ser sostenido si las empresas, sin olvidar su fun-ción productiva, se convierten en escuelas y centros de desarrollo.

Lo anterior puede sonar alejado de la realidad; sobretodo si consideramos que tradicionalmente es el estado el que se ha avocado y de quien se espera, la satisfacción de las -necesidades de educación. Sin caer en un análisis tendiente a señalar culpables consideramos que lo más importante y prioritario es la solución de problemas que están impidiendo el desarrollo económico y social de nuestro país, el cual sólo se logrará en la conjunción de esfuerzos de la mayoría.

D) ACTITUDES HACIA LA CAPACITACION:

La falta de conciencia de nuestros dirigentes empres-riales en cuanto a la importancia que le conceden a la formación profesional, es una de las más graves limitaciones que existen para que las empresas cumplan realmente con su fun-ción social. Porque ya no se puede concebir el mejoramiento individual que no sea a través de una mejor calificación profesional. Si dentro de las posibilidades de ocupación la mayor fuente de empleo la proporciona el sector privado y éste no se preocupa en primer orden de capacitar a su personal, -estará por consiguiente, frenando el nivel de bienestar de -la sociedad.

Lo anterior no debe interpretarse como una apreciación pesimista porque no quiere decir que las empresas no se han dedicado o se dedican al mejoramiento de su personal. Lo -- que pasa es que en gran cantidad de casos existe un inadecuado aprovechamiento de los recursos que las empresas destinan a la capacitación.

E) LOS RECURSOS HUMANOS Y SU FORMACION:

En los países donde no existe organizado un sistema de formación profesional que tenga como objetivo fundamental -- contribuir al incremento de la productividad de las empresas mediante el establecimiento de un sistema racional de formación profesional, las empresas han venido resolviendo sus de ficiencias de personal calificado a través del esfuerzo propio, pero no con los resultados que permitan que estos es -- fuerzos sean realmente rentables.

Históricamente se ha comprobado que el aprendizaje dentro de la empresa se ha venido desarrollando en base a accio nes repetitivas del trabajo que provoca que se acentúen los vicios del trabajo tradicionales, además de la ocurrencia de accidentes perjudiciales y costosos.

Se considera que el objetivo de una política de recur - sos humanos es llevar a la empresa a un progreso constante - a través del perfeccionamiento de las personas y de las condiciones en que el trabajo se realiza. La manifestación --- práctica de esa política es la medida con la cual se procura desarrollar las cualidades potenciales de cada persona, en - vista de su participación y contribución efectiva en la vida de la empresa.

Al desarrollar el objetivo de una política de recursos humanos dentro de la empresa, pero en función también de las -

necesidades de la sociedad, podemos entonces considerar que las empresas efectivamente están cumpliendo con una función social.

F) LA PARTICIPACION Y SU IMPORTANCIA:

Los avances y transformaciones que en los últimos años se han producido en la sociedad, en que las distancias de la comunicación se han acortado, donde se lucha por alcanzar respiros de una auténtica democracia industrial, es imprescindible que el dirigente empresarial comprenda que ya estamos entrando, y en algunos casos ya estamos en la era de la participación; y que en función de estas expectativas, principalmente de los subordinados, debemos entender que no será posible alcanzar los objetivos de la empresa, si no existe auténtica integración de todos los elementos que la componen. Esta integración puede lograrse haciendo participar a todos los miembros del grupo.

Llevar a cabo dentro de una empresa el implantamiento de un sistema de participación requiere un gran esfuerzo de parte de los niveles ejecutivos de la empresa, y por qué no decirlo también, requiere un sacrificio. Este esfuerzo sólo puede existir si los ejecutivos en los distintos niveles poseen una adecuada formación. Tanto formación desde el -- punto de vista capacitación, como formación desde el punto de vista técnico.

Para que una política de recursos humanos dentro de la empresa tenga los éxitos esperados, debemos tener presente siempre como se decía en párrafos anteriores, que la formación profesional es un proceso continuo y nunca nos olvidemos que estamos tratando con personas.

El desarrollo de las cualidades individuales puede ser

conseguido por una acción directa de la empresa, con la participación del interesado, aunque el ajuste del hombre a la organización puede lograrse con la colaboración del grupo en que la persona trabaja.

Para que una empresa pueda progresar y perfeccionarse, es necesario que las personas que la componen estén convencidas de la utilidad de sus tareas individuales, capacitados para desempeñarlas y dispuestas a la cooperación para poder alcanzar un objetivo común.

G) APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS INTERNOS:

Lograr que dentro de la misma empresa, con los propios recursos se resuelva el porcentaje considerable de necesidades de formación profesional no requiere grandes inversiones, por el contrario se generan ahorros sustanciales y elimina situaciones conflictivas. Lo importante aquí es aprovechar los recursos humanos calificados con que cuentan todas las empresas, siendo necesario para esto vender la idea de la importancia y responsabilidad de la capacitación a todos los ejecutivos.

Está comprobado que uno de los medios más favorables para el desarrollo de la formación profesional es la empresa, ya que en ésta se presentan una serie de circunstancias que permiten una acción dinámica y variada: Multiplicidad de puestos de trabajo, frecuente rotación de personal, renovación de maquinaria y equipo, nuevas técnicas de producción, administración y mantenimiento y diversas formas de comunicación, relación y gestión. Estos factores hacen de la capacitación un proceso continuo en todos los niveles.

CAPITULO IV

APRENDIZAJE

Los animales, especialmente los inferiores, se bastan a sí mismos casi desde su nacimiento. Caminan y nadan sin que nadie les haya enseñado. Se defienden y construyen sus ni - dos sin haber aprendido a hacerlo y ejecutan otras acciones por el estilo sin haber tenido entrenamiento. Los dirige el instinto, parte de la herencia biológica y por tanto no apren dido.

La suerte del hombre es distinta, recién nacido apenas ve, es incapaz de caminar o de hablar. Durante largos años depende de los demás para desarrollarse y después bastarse a sí mismo. Exceptuando sus reflejos e impulsos básicos necesita aprender todo lo demás.

Si se lesiona el cerebro de un hombre maduro olvida todo lo almacenado aunque conserva su madurez psicológica. Tie ne que aprender de nuevo a caminar, a hablar, a llevarse el alimento a la boca y a controlar sus emociones. Experimenta toda las necesidades fundamentales de un ser humano, pero -- queda reducido a la impotencia de un bebé. El hombre es, - en gran parte, lo que aprende; el aprendizaje consiste en un cambio relativamente permanente de la conducta producido por la experiencia pasada y el cual excluye las modificaciones - debidas a la modificación o al deterioro.

A) CONCEPTO:

Si se busca la palabra aprendizaje en un diccionario se encontrarán significados tales como:

- Conocimiento adquirido a través del estudio sistemico.
- Proceso de adquirir conocimientos y habilidades.
- Modificación del comportamiento a través de la interacción con el medio ambiente.

Estas definiciones indican claramente que el aprendizaje es un proceso activo y que por ello no puede ser pasivo. Por esta razón el aprendizaje implica que el conocimiento y las habilidades no han sido aprendidas hasta que se han puesto en práctica. El aprendizaje es ante todo un cambio de conducta.

Respecto a lo que el individuo puede aprender, el aprendizaje puede ser de tres tipos:

1.- Adquisición de conocimientos y comprensión de ideas tales como: conceptos, hechos, principios, normas.

2.- Adquisición de actitudes o habilidades. Esto se refiere a actitud física y habilidades manuales, ejemplo: costureros, soldadores.

3.- El tercer tipo de aprendizaje es la adquisición de actitudes como interés, apreciación y conducta.

El aprendizaje se obtiene a través de los sentidos. En orden de importancia por la información y aprendizaje que proveen al individuo, los sentidos se clasifican así:

- Vista
- Oído
- Tacto
- Olfato
- Gusto

B) APRENDIZAJE DE ADULTOS:

La formación o capacitación de adultos es algo totalmente diferente a la enseñanza tradicional. El comprender y -- captar este hecho, es importante para poder desempeñar efi -- cazmente la tarea de líderes o el papel como participantes -- de un curso de capacitación.

Es evidente que salvo situaciones muy particulares, la mayoría de nosotros participa en cursos por propia voluntad y en vistas al propio desarrollo profesional.

En la capacitación de grupos, el líder o instructor rara vez es una persona con autoridad formal sobre los partici -- pantes, por lo que éstos pueden decirle lo que sienten así co -- mo también discutir los problemas en un pie de igualdad.

Una de las diferencias de la capacitación de adultos ra -- dica en que los participantes pueden hacer recomendaciones o dig -- cutir métodos con el líder o instructor.

El aprendizaje es pues algo diferente porque todos y ca -- da uno de los participantes son diferentes. Cada uno ha desarrollado opiniones, ha adquirido conocimientos técnicos y prácticos, y en general tienen amplia experiencia por lo que en consecuencia cada uno puede hacer contribuciones concre -- tas y positivas para su propio aprendizaje y el de los demás.

Otras de las características propias del aprendizaje de adultos son las siguientes:

La clase tradicional es reemplazada por reuniones de -- participación activa.

Los tradicionales exámenes en la mayoría de los casos -- no existen, empleándose otros medios de evaluación, ya que --

lo que se busca es realmente aprender y no pasar un examen más.

Cada uno de los participantes puede aprender de los demás miembros del grupo. Uno de los aspectos más interesantes es que se puede aprender tanto del líder como de los otros participantes que, como hemos visto, poseen experiencias variadas, por lo que sus comentarios o preguntas reflejan el conocimiento práctico que poseen. Depende pues de cada uno de nosotros el contribuir al aprendizaje de los demás participando en las discusiones, intercambiando conocimientos, y haciendo preguntas concretas cuando nos parezca oportuno.

El líder puede ser más joven que los participantes, lo cual puede resultar embarazoso para algunos. El instructor, aunque sea más joven que nosotros puede ser una autoridad reconocida en su materia por lo que no debemos sentirnos molestos de aprender lo que él nos ofrece.

C) APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO:

El adulto para incorporarse a las actividades educativas y realizar un aprendizaje auténtico en cualquier campo, debe sentir la necesidad de hacerlo y plantearse objetivos personales. Los esfuerzos de los instructores no deben restringirse a la elaboración de programas didácticamente correctos, sino también, a estimular a los destinatarios a incorporarse a ellos.

Los objetivos de la enseñanza general están planteados en función de las necesidades de desarrollo fisiológico, psicológico y social de individuos en etapa evolutiva. El adulto ha logrado, a diferentes niveles, un desarrollo y un ajuste que le es característico; se trata de mejorar el nivel y

la calidad de ese ajuste, o de darle oportunidad para continuar su desarrollo, evitar la fijación de actitudes rígidas inadecuadas en un ambiente que evoluciona.

La educación de adultos plantea mayores dificultades da do que éstos ya tienen conducta más o menos definitiva. Lo que no es posible de aceptar, en ningún caso, es que los objetivos sean idénticos para la educación de adultos y para otro tipo de sistemas educativos, como el de adolescentes y niños.

Por estas razones las características del aprendizaje de adultos deben ser diferentes. Estas características pueden englobarse en una técnica de aprendizaje misma que debe utilizarse primordialmente en la capacitación de adultos. Di cha técnica recibe el nombre de aprendizaje significativo.

El aprendizaje significativo es la asimilación de conocimientos con sentido. Los conocimientos que se adquieren son revisados y analizados para conocer cuándo y en qué si -tuaciones pueden ser utilizados. Lo contrario del aprendizaje significativo es la simple memorización de los conocimientos y que por lo tanto no son puestos en práctica.

Las características para que un aprendizaje sea verdade ramente significativo son:

- Asimilación de los conocimientos en el plano del ser y no simplemente en el de tener.
- Integrar los nuevos elementos con los que anterior -mente se habían asimilado.
- Saber utilizar lo aprendido en forma creativa, útil y práctica.

- Tener iniciativa respecto al tema, sus concepciones y sus aplicaciones.

- Saber evaluar el grado de significatividad o internalización de lo aprendido.

- Lo importante es que el participante capte lo aprendido como algo valioso y así lo aprecie en su interior.

D) ESTILOS DE APRENDIZAJE:

Las personas difieren en la forma en que aprenden y no todos los aspectos de esa diferencia están relacionados con la capacidad mental o la inteligencia según es costumbre medirla. Existen ciertos valores de personalidad y de actitud que tienen una gran influencia sobre la situación enseñanza-aprendizaje y éstos han sido casi siempre ignorados, sin ser objeto de investigaciones ni verificaciones.

Por lo tanto, se ha diseñado el Inventario de Estilos de Aprendizaje para medir algunas de estas variables que afectan al aprendizaje en que contribuyen a un ajuste satisfactorio y efectivo de la situación enseñanza-aprendizaje. A continuación se describen las cuatro principales áreas dentro de las cuales se efectúan las mediciones.

1.- CONDICIONES:

Puesto que las interacciones personales esenciales asociadas con el proceso enseñanza-aprendizaje proporcionaron una base de la cual partía la diferenciación pedagógica instruccional. El trabajo en un clima organizacional ofrecía algunos indicios sobre maneras en que esa interacción pudiera optimizarse. Se ha tratado con claridad el impacto de los estilos administrativos sobre la motivación de los em --

pleados demostrándose claramente la relación entre las motivaciones de una persona y las influencias ambientales a las que esa persona respondía mejor. Estas ideas e investigaciones indican marcadamente el potencial de dicho elemento motivacional en los esfuerzos para enriquecer la efectividad de la relación enseñanza-aprendizaje, particularmente con base en la idea de que un solo buen enfoque o método con cualquier grupo de alumnos no es suficientemente bueno para las personas que desean aprender en la actualidad.

2.- CONTENIDO:

Desde un punto de vista práctico, los alumnos parecen tener su mejor actuación cuando están participando en un tema que es de su mayor interés. Con base en lo anterior, se desarrollaron seis puntos para medir los niveles comparativos de interés del alumno en cuatro grandes campos: numérico o matemáticas, cualitativo o verbal, inanimado o manipulativo y persona o inter-activo. Se incluyeron estas cuatro medidas para dar al instructor anticipadamente una sugerencia sobre los temas en la experiencia del alumno que tuvieran -- más probabilidad de ser activos y en donde podría ser muy -- provechoso hacer esfuerzos especiales para estimular o motivar al alumno. Estas puntuaciones, relacionadas con las puntuaciones mencionadas anteriormente, pueden también sugerir tipos específicos de tareas o proyectos dentro de cualquier curso o programa de estudios dado.

3.- MODO:

Con base en la cantidad considerable de investigaciones acumuladas en años pasados, se ha llegado a la conclusión de que es evidente que debe hacerse algún esfuerzo con el fin de identificar la modalidad específica mediante la cual el alumno aprende mejor.

También se encontró que existen diferencias individuales entre los adultos en su eficiencia en la utilización de canal, que se refiere al descubrimiento de que algunas personas aprenden más eficientemente a través de uno de sus sistemas sensores en comparación con otros. Por lo tanto, se ha incluido la preferencia por cuatro diferentes modos de aprendizaje. Estos son: auditivos o escuchar; lectura; medios audiovisuales, los cuales incluyen imágenes; gráficas y experiencia directa o contacto directo con el tema que incluye actividad manipulativa y de tacto.

4.- EXPECTATIVAS

Finalmente, se ha demostrado que tienen una variable significativa la naturaleza de las expectativas de la persona en las investigaciones realizadas sobre personalidad, autoconcepto y logro. Existen razones bien fundadas para suponer que esto tiene un influencia definitiva y significativa en el aprendizaje. Un método para cuantificar las expectativas de actuación podría proporcionar indicios muy valiosos en la actuación de un alumno. En la recopilación de datos se desarrolla una puntuación de las expectativas. Esta puntuación compara la predicción relativa de éxito o fracaso para la persona que está aprendiendo y proporciona una guía significativa respecto a las personas que más probablemente aceptarían el fracaso como algo que esperaban o bien que buscan el fracaso para confirmar su autoconcepto.

C A P I T U L O V

EL PROCESO DE LA CAPACITACION

La finalidad de la elaboración del presente capítulo y de los siguientes es señalar las etapas que de acuerdo con la lógica y las investigaciones de muchas personas especializadas en la materia, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

Las etapas de la función capacitación brevemente enunciadas son:

1.- Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, a mediano y a largo plazo: previsión.

2.- Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que deben lograrse: planeación.

3.- Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué tema, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.

4.- Señalar la forma y métodos de instrucción para el curso.

5.- Una vez determinado el contenido y forma, y realizado el curso se deberá evaluar.

6.- Determinar el seguimiento o continuación de la capacitación. (4)

(4) "Capacitación y Desarrollo de Personal"
Alfonso Siliceo. Edit. Limusa. Pág. 33.

En el presente capítulo trataremos los puntos 1 y 2 o - sea Investigación de Necesidades. En el capítulo VI tratare mos el punto 3 o sea Fijación de Objetivos y Determinación - del Contenido respectivamente. En el capítulo VII tratare - mos el punto 4 referente a la Ejecución de los cursos de Ca- pacitación. Y por último, en el capítulo VIII trataremos -- los puntos 5 y 6 referentes a la Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.

PROCESO DE LA CAPACITACION
(PRIMERA PARTE)

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Nunca se insistirá demasiado respecto a que toda capacitación ha de tener por principio resolver una necesidad específica. He ahí uno de los principales motivos por los cuales fracasan los programas de capacitación: Se enseña lo que no se necesita.

Es un tanto difícil si no se aplican las técnicas adecuadas, descubrir con acierto cuáles son las necesidades que en materia de capacitación habrá que satisfacer.

Conviene tener presente que las necesidades han de considerarse principalmente para realizar satisfactoriamente el puesto actual pero también ha de atenderse al desarrollo del personal a efecto de poder cubrir puestos superiores y propiciar así el crecimiento individual.

Las empresas progresistas con una visión definida hacia el futuro, determinan a largo plazo los requerimientos de personal; en vista de ellos se estudia y precisa el potencial actual de que se dispone y ahí se ven las necesidades no inmediatas de las personas y se logra establecer el equilibrio entre el reclutamiento y el desarrollo.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario seleccionar los métodos más adecuados y así localizar en una situación de trabajo los obstáculos que se presenten en el logro de los objetivos del personal y de la empresa.

No se debe descartar por ningún motivo por parte de la

empresa, el mantener a todos sus hombres orientados siempre hacia un progreso personal y de la empresa.

A) ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Necesitamos determinar las necesidades de capacitación por varias razones:

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

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

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

Básicamente, las necesidades de capacitación se determinan averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro.

B) CLASES DE CAPACITACION NECESARIA

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades de capacitación informales.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la compañía puede resolver por sí misma.

- Aquellas en que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento.
- Las que un individuo puede resolver en un grupo con otros.
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

C) METODOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Los métodos para determinar necesidades de capacitación son muy variados y diversos; por lo tanto, decidir cuál o cuáles son los mejores métodos para utilizar, resulta un tanto difícil, además debemos de tomar en cuenta la complejidad de las características de cada método.

La determinación de necesidades puede hacerse de muy diversas formas, de acuerdo a las personas involucradas en la capacitación y de acuerdo a cada situación que se presente .

Los factores que harán que nos inclinemos por la utilización de uno u otro método para determinar las necesidades de capacitación, serán las condiciones en las que se intente localizar dichas necesidades y los objetivos que se pretenden alcanzar con dicha capacitación.

Se han encontrado las siguientes técnicas para determinar las necesidades de capacitación:

- Las pruebas.
- La encuesta de opinión del empleado.
- La encuesta de práctica.
- El análisis del trabajo.
- El análisis personal.
- La calificación de méritos.
- La evaluación.

Es lógico suponer que no ha de abusarse de la aplicación de estas técnicas, sino que se han de usar adecuadamente para que cumplan su objetivo. No es fácil determinar cuál es el mejor, ya que habrá que atender a cada caso particular sobre todo, si se toma en cuenta que no son aplicables todas las técnicas a todos los niveles ni para todos los programas.

1.- LAS PRUEBAS.

Son el medio más económico y rápido para determinar el nivel educacional de una persona.

Se utilizan para seleccionar supervisores potenciales e identificar sus cualidades, debilidades, actitudes, y determinar sus conocimientos, tanto generales como de la empresa.

Las pruebas que se utilizan son las de adaptabilidad mental, eficiencia, relaciones personales y conocimientos técnicos sobre el trabajo.

2.- LA ENCUESTA DE OPINION DEL EMPLEADO.

Es una encuesta de actitudes cuya finalidad es determinar los sentimientos de un grupo acerca de su superior inmediato. Normalmente son realizadas por personas ajenas a la empresa y las respuestas no se identifican individualmente sino en grupo.

Los resultados de estas encuestas se suman a los obtenidos en las entrevistas opcionales con el objeto de indagar las cualidades y defectos individuales y en grupo de los supervisores, especialmente en el área de relaciones humanas.

3.- LA ENCUESTA DE PRACTICA.

Este tipo de encuesta se utiliza para determinar lo que

el superior está haciendo en su trabajo y su forma personal de considerar sus deberes y responsabilidades.

Se puede utilizar un cuestionario que requiera respuestas escritas o por medio de entrevistas personales teniendo el cuestionario como guía.

Existen tres tipos de encuesta de prácticas que son:

- La Encuesta de Necesidades y mejoramiento del supervisor.
- La Encuesta de Importancia Relativa a los deberes y responsabilidades.
- La Encuesta de Desempeño o análisis del trabajo.

4.- ANALISIS DEL TRABAJO.

Este procedimiento es un método sistemático intensivo y directo sobre el trabajo del supervisor.

Implica la descomposición del trabajo en sus componentes y la identificación de los elementos de tableros que pertenecen a cada componente.

Estos puntos se obtienen por medio de la observación -- del trabajo y de las opiniones de los ocupantes de los puestos con los subordinados y con los supervisores.

A estos se suman los datos preparados por el análisis -- de puestos, las necesidades de capacitación y desarrollo se descubren comparando los puntos de la especificación del trabajo con el registro de desempeño del trabajo del supervisor --.

5.- EL ANALISIS PERSONAL.

Este método está enfocado a descubrir las características y actitudes del superior individualmente mediante:

- Entrevistas intensivas y profundas.
- La observación del personal en el trabajo.
- La aplicación de pruebas e inventarios de personalidad.

6.- LA CALIFICACION DE MERITOS.

La calificación de méritos consiste en la apreciación - de los méritos distinguiendo entre los niveles de eficiencia de los empleados en un trabajo determinado.

El propósito de la calificación de méritos es una evaluación preparada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y, -- por lo mismo, vaga e imprecisa.

Los principales objetivos de la calificación de méritos son:

- Orientación para la empresa.
- Orientación para el supervisor.
- Orientación para el trabajador.
- Eliminación de la rutina.
- Auxiliar en los sistemas de incentivos.

La calificación de méritos debe hacerse sobre características que influyen en la realización del trabajo, éstas - características pueden ser: objetivas y subjetivas.

Las primeras son las que admiten una cuantificación di-

recta comparable por medio de los registros o estadísticas - llevados en la empresa, por ejemplo: puntualidad, asistencia y cantidad de trabajo.

Las objetivas son aquellas que no admiten una cuantificación directa y precisa, sino exclusivamente una apreciación subjetiva que sólo en forma indirecta puede medirse o ponderarse, ejemplo: sentido de responsabilidad, honradez, don de mando.

Los medios más usuales para revisar las calificaciones, son los siguientes:

- Comparar una calificación con la de otro trabajador que se considere aproximadamente similar.
- Comparar un periodo de calificación con otros anteriores: los aumentos o disminuciones de la calificación, de ordinario deben reflejarse en la producción o en algún otro elemento objetivo.
- Tomar en cuenta las objeciones hechas por los trabajadores.

Algunos sistemas de calificación de méritos son:

- a) Sistemas de comparación.
- b) Sistemas de escalas.
- c) Listas checables.

a) Los sistemas de comparación son los métodos más elementales y supone, como mínimo para tener alguna validez objetiva, el aplicarse por características y no como una comparación global que, en la práctica, no diferiría nada de la calificación empírica.

Los principales sistemas de comparación son:

- Alineamiento.
- Comparación variada.
- Distribución forzada.

El sistema comparativo de alineamiento. Se identifica con el método de alineamiento de la valuación de puestos. El comité, o por lo menos el supervisor inmediato, distan en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo o sección que se está calificando en razón de una característica brevemente definida. De igual manera se hace el alineamiento de los mismos trabajadores en razón de cada una de las de más características, separadamente.

El sistema de comparación variada. Consiste en hacer - un alineamiento de los trabajadores en un grupo o sección, - por cada característica, pero a base de una previa comparación de estos trabajadores de dos en dos.

El sistema comparativo de distribución forzada se funda en el principio de la curva normal de Gauss.

Con base en ella se da por supuesto que cada característica, el total de los trabajadores debe quedar distribuido - aproximadamente de la manera siguiente:

Con calificación infima	10%
Con calificación mala	20%
Con calificación promedio	40%
Con calificación buena	20%
Con calificación óptima	10%

b) Los Sistemas de Escalas. Se entiende por escala -- una línea horizontal que representa una característica, o -- sea una cualidad que se trata de evaluar. Uno de sus extre-

mos corresponde al grado mínimo de dicha característica, y - el otro al grado máximo, con el fin de que la sola coloca -- ción de una marca en determinado sitio, indique el grado en que, a juicio del calificador, posee el trabajador califica-- do la cualidad respectiva.

Hay dos clases de escala:

- Continua. Son aquellas que no tienen divisiones, de tal manera que al paso de un grado de la cualidad al siguien te se hace de un modo insensible. Para facilitar la coloca -- ción de la marca sobre la escala se emplean, además de la -- simple, las escalas de máximo y mínimo, la alfabética de por -- centajes y de palabras.

- Discontinuas. Las escalas discontinuas están dota -- das de divisiones verticales con el objeto de formar unos -- cuantos grados definidos dentro de la característica. En -- consecuencia el paso de un grado al siguiente se hace de una manera brusca. Suele escribirse abajo de cada grado la defi -- nición correspondiente.

c) Sistemas de Listas Checables. Estos ingeniosos sis -- temas tienen por objeto evitar, hasta donde es posible el -- problema de mala fe en la calificación.

Hay dos clases de listas checables:

- Listas Ponderadas.
- Listas de Preferencia.

Listas Checables Ponderadas. Consiste en una lista de frases o afirmaciones calificadores del trabajo, preparadas con gran cuidado en una forma técnica, distinta para cada -- grupo de trabajo.

Listas Checables de Preferencia. Este sistema ingenioso, que con tanto entusiasmo se inició en los Estados Unidos para la calificación de los miembros del ejército, ha perdido desgraciadamente mucha de la confianza que en las empresas se había puesto en esta técnica.⁽⁵⁾

7.- LA EVALUACION.

Esta nos ayuda también por medio de sus procedimientos a descubrir lagunas en los conocimientos del trabajador y de defectos en su funcionamiento.

Por medio de la eficaz einterpretación de estos resultados será posible deducir las necesidades para determinar un buen programa de capacitación.

No es de dudar que estos métodos enunciados sean efectivos, tanto individualmente como en combinación de los unos con los otros, pero para la determinación de las necesidades será necesaria la adaptación de los mismos a la situación -- real que prive en cierto momento debido a circunstancias muy particulares, como pueden ser: el costo del mismo, el número de asistentes, el tipo de necesidades y los recursos con los que se cuenta.

(5) "Administración de Personal"
Segundo Tomo. A. Reyes Ponce. Pág. 165.

CUADRO N° 1 "CONTENIDO EDUCACIONAL"

CURSO	CONTENIDO	METODO	DURACION PROMEDIO	REACCION DEL GRUPO	COMPOSICION DEL GRUPO
PROFESIONAL	90 a 100 %	UNILATERAL -Básicamente Conferencia		- Cansancio rápido. - Actitud cerrada.	-Necesaria mente. Homogéneo
o	CONOCIMIENTOS.	Unilateral -Audiovisual -Mínima participación de grupo.	1 a 3 SEMANAS	- No entienden de ni acepta re - Poca Auto motivación	-Igual Nivel -Igual Ex periencia -Escolaridad semejante Nivel medio y alto
TECNICO	TECNICOS				
DE FORMA- CION	100 % MATERIAS DE FORMACION Y DESARROLLO	DINAMICO: -Trabajo de grupos. -Dramatización. -Método de Casos. -Audiovisuales.	2 SEMANAS VARIABLE	- Actitud abierta. - Entiende y acepta retos - Automotivación. - Interés por conocimientos técnicos.	Homogéneo o Heterogéneo Todos los Niveles
Mixto alter- nando mate- rias Técnicas y formación o desarro- llo. (a)	50 a 75 % Materias técnicas y profesiona- les. 25 a 50 % Temas de formación general.	Tanto unila- teral como dinámico Aplicables todos	1 a 2 SEMANAS VARIABLE	- Mejor enten- dimiento y aceptación de retos. - Automotiva- ción, gran interés - Formación profesional y humana.	Principal- mente. Homogéneo aunque aceptando otro tipo de partici- pante. - Todos los niveles.

(a) Es el más recomendable.
(Tomado de "Capacitación y Desarrollo de Personal", Alfonso Siliceo;
Edit. Limusa).

C A P I T U L O VI

(SEGUNDA PARTE)

ELABORACION DE LOS PROGRAMAS

A través de la investigación de necesidades de capacitación se detectan los distintos cursos que deben impartirse en cada nivel ocupacional. Además dicha investigación - debe arrojar la suficiente información para determinar si - las necesidades de capacitación son grupales e individuales; si exigen instrucción sobre la marcha o fuera del trabajo; si pueden resolverse en la propia organización o se requiere asesoría externa; si deben solventarse con actividades - de enseñanza tipo informal o en su defecto con enseñanza -- sistematizada o formal. Todo este tipo de disyuntivas son vitales para integrar un verdadero programa de capacitación, sin embargo la información más importante que determina la programación de los eventos y acciones de capacitación es - aquella en la cual se detecta la prioridad o posterioridad con que deben impartirse ciertos cursos de capacitación, es decir los problemas que requieren solución inmediata o los que demandan solución futura.

Las prioridades y posterioridades deben considerarse - como el elemento primordial para definir el programa de capacitación, ya que como es sabido la programación está conformada de dos factores básicos:

- Cuando voy a capacitar al personal y cuánta gente -- voy a capacitar.

Como todo programa, el de capacitación debe manejarse flexiblemente y adecuándose al ritmo y dinámica que señale

la organización; por lo tanto deberán efectuarse los cambios -- que resulten necesarios de tal manera que realmente satisfaga las necesidades del personal y de la empresa.

A) SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS

Habiendo descubierto con el mayor realismo las necesidades de capacitación de la empresa, se pueden discutir y señalar los objetivos que se deben lograr con el programa de capacitación, esto es, que deben satisfacer dichas necesidades.

Esta parte del proceso debe entenderse como la función de planeación estrictamente aplicada a la labor de capacitación.

¿ Hacia dónde vamos ? ¿ Qué queremos lograr ? ¿ Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener ? Respecto del estudiante y de los cursos, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo? ¿Cuándo?, ¿Dónde? Estas son algunas interrogantes que debe responder el instructor de una empresa.

En consonancia con los objetivos y política de una empresa, cabe mencionar las metas de mediano y largo plazo -- que debe perseguir la capacitación dentro de los actuales -- conceptos de liderazgo, equipo y de la labor individual. Dichas metas son:

- Desarrollar un comportamiento individual.
- Desarrollar una integración de equipo, es decir, una comportación de grupo.

Debemos entender por comportamiento individual el grado de compromiso e integración que adquiere la persona como

tal, respecto a su puesto a través de un programa permanente de formación.

Por lo que toca al comportamiento de grupo, debe comprenderse como la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y de su empresa.

El instructor debe buscar, y debe recibir de los jefes de línea la información que le permita programar los cursos con la objetividad y realismo debidos.

Los objetivos a lograr en el curso pueden ser como ya hemos dicho para satisfacer las necesidades de capacitación a corto, mediano o largo plazo.

El departamento de capacitación debe analizar y decidir el contenido y estructura de los cursos, auxiliado por los jefes de línea quienes están más informados de las necesidades existentes en la empresa.

En síntesis, para que haya una planeación adecuada de los programas de capacitación, deben estar basados en necesidades reales, para esto, los jefes de línea y el departamento de capacitación comparten esta responsabilidad, pero los jefes de línea tienen la decisión final respecto de las actividades de adiestramiento de sus subordinados.

B) DETERMINACION DEL CONTENIDO

Un programa debe ser confeccionado a la medida de las necesidades por satisfacer.

Ya que se tiene el análisis completo y la determinación de las necesidades de capacitación de supervisores, -

pasamos a los aspectos de organización del programa, su contenido y planeación.

Los supervisores que tienen necesidades idénticas de desarrollo, pueden formar un grupo. Pero es falso pensar que los supervisores que tienen los mismos títulos, o responsabilidades similares, tienen las mismas necesidades de capacitación y desarrollo. Esto puede ser cierto o no, por que las necesidades de grupo surgen de las necesidades individuales.

Durante las discusiones periódicas de supervisión del progreso puede surgir el plan de capacitación y desarrollo para un supervisor. Pero cuando existen necesidades de capacitación y desarrollo de grupo es más útil organizar un comité para diseño, de planeación o de asesoría. Será su tarea organizar y revisar el contenido del programa. El número de los miembros del comité podrá variar de acuerdo con la situación, pero puede haber un representante de cada uno de los siguientes grupos:

1.- Personal operativo de la gerencia de línea que es té familiarizado con los problemas operacionales, y con la relación subsecuente entre los requisitos del trabajo.

2.- Especialistas técnicos necesarios en el área, quizá personal al servicio de la compañía o ajenas a ella.

3.- Personal de entrenamiento: el director y otros especialistas.

Según el programa esté planeado para un grupo o para un individuo, el proceso podrá variar más o menos en los siguientes puntos:

1.- Las necesidades de desarrollo deben estar clara -

mente definidas y comprendidas, y todos los sujetos estar - de acuerdo sobre ellas.

2.- Los objetivos y metas del programa de capacita -- ción deben estar cuidadosamente expresados fundados en nece -- sidades de capacitación y expresados en términos de activi -- dades, conocimientos y habilidades.

3.- Hacer una guía ordenada y bien detallada del con -- tenido para incorporarla al programa de desarrollo.

4.- Finalmente, es necesario revisar y repasar el con -- tenido del programa, lo cual puede hacer el entrenado o el comité, según el caso.

El contenido del programa se determina en el momento - en que se encuentra la diferencia entre lo que los supervi -- sores son capaces de hacer en el trabajo, antes del curso y lo que queremos que sean capaces de hacer después de éste . La siguiente escala sirve como base para el contenido de -- los diferentes programas de capacitación:

1.- Conocimientos elementales acerca de la empresa, - especialmente los que propician una completa y efectiva in -- ducción.

2.- Conocimientos y habilidades elementales para el - puesto que se desempeña.

3.- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo).

4.- Materias culturales y conocimientos universales - orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la -- persona (desarrollo ejecutivo).

No es posible incluir una relación completa de temas o materias que deben impartirse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes. Sin embargo, como mera orientación, no deben ignorarse los siguientes temas:

1.- A NIVEL ELEMENTAL

- Conocimientos de inducción a la empresa.
- Relaciones humanas.
- Elementos de la Administración.
- Organización del Trabajo.
- Trabajo en Equipo.

2.- A NIVEL DE CAPACITACION

- Administración General.
- Administración de Personal.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Toma de decisiones.
- Sociología de la Empresa.
- Motivaciones.
- Comunicación.

Salvo algunas excepciones, la capacitación impartida, - tanto en instituciones especializadas como dentro de la empresa, tiene dos tipos básicos, uno técnico exclusivamente, llamado "profesional" en Europa y Estados Unidos y otro de información en general.

El primero con 90% de materias técnico-específicas -- orientadas directa e indirectamente al puesto de trabajo. - Este tipo de curso se utiliza más para grupos de mediano y alto nivel.

El segundo tiene como objetivo primordial, orientar y dar formación general. En el cuadro comparativo que presentamos a continuación se puede analizar los diferentes elementos clave.

Según sean las necesidades concretas que haya que satisfacer, se puede hacer hincapié en información y conocimiento eminentemente técnicos, o bien, en áreas de formación general. (6)

(6) "Capacitación y Desarrollo de Personal"
Alfonso Siliceo. Edit. Limusa. Pág. 33.

C A P I T U L O V I I

(TERCERA PARTE)

EJECUCION DE LOS CURSOS O EVENTOS DE CAPACITACION

En el presente capítulo, como anteriormente se ha señalado, trataremos el punto de métodos y medios auxiliares para la capacitación del personal, haciendo énfasis en los aspectos más importantes para la capacitación de supervisores.

El estudio e investigación de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia en la actualidad, sobre todo en los últimos diez años. La pedagogía ha señalado el camino hacia nuevos métodos de instrucción.

Hay que señalar que en los últimos balances de la pedagogía se ha demostrado lo poco eficientes que son muchos métodos tradicionales de enseñanza. En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor; por lo tanto, la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los instructores, son la clave del éxito en la función de capacitación.

Queremos anticipar que no existe un método ideal que sea el mejor para cualquier tipo de capacitación, todos serán buenos y darán los resultados deseados, siempre y cuando se utilicen adecuadamente, es decir, siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes, con el tiempo de que se dispone y con otros factores igualmente interesantes.

A) METODOS PARA LA CAPACITACION

Una vez determinado el contenido del programa de capacitación para satisfacer las necesidades que previamente se han identificado, se continúa con el proceso de capacitación, seleccionando los métodos y medios más adecuados para el caso correcto.

La definición tomada del diccionario de la Lengua Española de la palabra "método" nos dice que "es un modo sistemático u ordenado de proceder", así pues, el desarrollo del método de capacitación tendrá que dirigirse como un procedimiento o proceso ordenado que prepara, desarrolla o capacita a un supervisor o varios supervisores en los conocimientos generales en las técnicas mentales y manuales, en las actitudes que se requirieron para el desempeño efectivo de su trabajo.

Al elegir métodos de capacitación debemos considerar los siguientes factores:

- Los métodos de capacitación para supervisores, pueden ser semejantes en principio, a los que se utilizan en el desarrollo de gerentes y en otros tipos de entrenamiento. La principal diferencia reside en el contenido y en la aplicación.

- El método de capacitación debe ser adecuado a la materia que se va a impartir. Ningún método es aplicable a todas las situaciones.

- Los métodos de desarrollo pueden ser formales e informales.

- Los métodos del desarrollo, para ser efectivos y congruentes, necesitan basarse en principios reconocidos --

del aprendizaje y la enseñanza.

- Es posible que una combinación de métodos sea la -- más adecuada en una situación dada.

- Una parte significativa de la metodología es el plan de instrucción, más comunmente conocido como "plan de lec - ción".

Las condiciones de la situación concreta, deben regir la preparación del plan instrucción.

Es aconsejable que en un programa de capacitación exis ta variedad de métodos en un mismo programa de educación. - Así mismo deberán alternarse los métodos en la aplicación - de la enseñanza.

1.- CLASIFICACION DE LOS METODOS

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación. Los más objetivos son los siguien tes:

- Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se desean alcanzar.

La siguiente relación es flexible, no debe tomarse co- mo algo rígido, admite cambios:

ADiestRAMIENTO	{	Métodos Objetivos
	{	Métodos Audiovisuales
	{	Métodos Informativos
CAPACITACION	{	Métodos de participación en grupo.

FORMACION Y DESARROLLO.

{ Métodos destinados al cambio
y
Orientación de actitudes

- Según la actividad realizada por el sujeto:
 - Labor individual y autoeducación.
 - Interacción de conocimientos.
- Información de conocimientos.

Para nuestros fines, sin duda son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliares de las técnicas audiovisuales.

El siguiente cuadro nos presenta gráficamente unas recomendaciones necesarias para la función de Capacitación.

LABOR INDIVIDUAL
AUTOEDUCACION

{ Experiencia
Lectura Planeada
Autocrítica
Observación (oyente)
Instrucción

LABOR DE EQUIPO.-
PARTICIPACION DE
GRUPO.
DESARROLLO DE ACTITUDES

{ Mesa Redonda
Panel
Grupos Ejec. de trabajo
Seminario
Trabajo de Grupo o conferencia con aportación.
Método de Casos
Foro
Congreso
Comité
Simposio
Tormentas Cerebrales
Dinámica de Grupos
Sensibilización

INFORMACION E IMPARTICION
DE
CONOCIMIENTOS

{ Aprender haciendo
 { Clase formal
 { Conferencia
 { Discurso
 { Proyección de 'Transparencias
 { (medios audiovisuales)
 { Visitas
 { Viajes

2.- METODOS PARA LA INSTRUCCION EN GRUPO

Cualquier tipo de instrucción se realiza con indivi --
duos o con grupos, pero en el caso de capacitación de super --
visores de primera línea, por lo general se imparten las en --
señanzas por grupo.

Esto no significa que los cursos individuales no sean
adaptables a la capacitación de supervisores. Por el con --
trario se pueden obtener buenos resultados con capacitación
individual, si el programa está bien planeado y dirigido a
un fin lógico.

No es nuestra intención explicar en este capítulo en --
una forma detallada, todos los métodos de capacitación que
existen. Tan sólo trataremos de describir los métodos y --
técnicas que parecen adaptarse mejor y hacer más efectiva --
la capacitación de los supervisores.

a) La Conferencia:

Probablemente éste sea uno de los métodos tradiciona --
les empleados más comunmente, probablemente sea también del
que más se ha abusado. Con esto queremos decir que no nece --
sariamente sea un método pobre, pero a menudo se le emplea
cuando otro sería más apropiado.

Características:

- Es una técnica extremadamente formal; permite la comunicación únicamente en un sentido (salvo cuando se hace - participar al grupo con preguntas).
- Es un método muy rápido de transmitir información.
- El control puede ser rápido de transmitir en manos del expositor.
- Es difícil medir los efectos de un discurso sobre - el grupo, de una manera objetiva.

Se utiliza:

- Cuando las normas, la identidad y los controles sociales del grupo son tales, que la atención y el interés de los integrantes del grupo se mantendrán en una situación de comunicación, en un solo sentido.
- Cuando es impartido por personas expertas.
- Cuando los integrantes del grupo tienen habilidades para recibir comunicación verbal en un solo sentido.
- Cuando es difícil lograr una participación abierta de los participantes.
- Cuando existe un tiempo limitado para preparación - de la exposición.

b) La Mesa Redonda:

Es un método muy eficaz para obtener información específica sobre un determinado tópico. Evidentemente es una --

técnica concebida para informar o educar más que para conducir directamente a la acción.

Este método de capacitación consiste en reunir a los - supervisores para que consideren los problemas en que todos los miembros del grupo tienen interés, es uno de los más populares y en cierto modo uno de los más efectivos.

Una de las mayores ventajas es su flexibilidad y la posibilidad de combinarlos con otros medios.

Características:

- Se pueden tratar muchas preguntas en un tiempo breve.
- La interacción entre los miembros del grupo puede conducir al desarrollo total de un tema.
- Se puede mantener un control limitado de la dirección y del campo de la dirección.
- Todos los participantes deben tener libertad de acción.
- Por lo general se logra un interés y participación muy efectiva, debido a la atmósfera que se crea.

Se utiliza:

- Cuando el grupo es demasiado grande para permitir una interrogación general a los miembros de la mesa redonda.
- Cuando el grupo está interesado en explorar un tema con gran profundidad.

- Cuando el grupo está dispuesto a escuchar gran va-riedad de puntos de vista.

c) La reunión en corrillos:

Este método para descomponer un grupo grande con objeto de formar pequeños grupos de 4 a 6 personas es para facilitar la discusión o análisis de un tema o un problema, durante un tema aproximado de seis minutos. Este método fue descrito y divulgado por J. Donald Phillips de la Universidad de Michigan.

Los propósitos de la reunión son, entre otros:

- Dar información al día, sobre cambios de políticas y nuevas direcciones de la organización.
- Obtener las reacciones de los supervisores ante -- las proposiciones de cambios que les afecten, y
- Dar a conocer a los supervisores los resultados de las negociaciones entre el representante de los trabajadores y la empresa, y los procesos que se han hecho.

Características:

- Permite la creación de una atmósfera informal.
- Permite la participación de todos.
- Estimula la reunión de ideas.
- Alienta la división del trabajo y responsabilidad.
- Es un método rápido.
- Estimula confianza individual.
- Alivia la fatiga y el aburrimiento así como la monotonía.

Se utiliza:

- Cuando hay un deseo de ampliar la comunicación.
- Cuando se necesita aplicar un problema complicado.
- Cuando se necesita la reunión rápida de ideas en -- grupo grande.
- Cuando aparece útil intentar desarrollar la seguridad y la confianza individual, en solución de pro -- blemas.

d) · Estudio de casos:

Este método se presta muy bien para la capacitación, - siempre que las situaciones del caso presente tengan una re -- lación directa con la situación del trabajo específico, de los que van a recibir capacitación. Si el propósito del -- uso del método de casos es capacitar la adquisición de da -- tos, en el conocimiento de las fuentes informativas y en la toma de decisiones con base en estos datos, es mejor utilizar la descripción corta; mientras que la descripción deta -- llada se puede reservar para casos en que se pretende capa -- citar en el análisis de la conducta emocional; en la com -- prensión de conceptos amplios, puntos y relaciones.

La mecánica que se aplica en este método tiene tres -- etapas básicas:

Información del caso: El grupo recibe a través de es -- critos, exposiciones o bien de ayudas audiovisuales. Se -- asigna tiempo determinado para el análisis.

Tratamiento del caso: Período de análisis, discusión y aplicación de conocimientos y habilidades por parte del -- grupo.

Arribar a conclusiones generales: Descubrir nuevos en

foques del proceso administrativo. (7)

e) Dramatización:

La dramatización, llamada también "Role Playing", Re - presentación de papeles, Psicodrama, o Interpretación Teatral" de un problema o de una situación, en el campo general de las relaciones humanas.

Por lo general dos o más personas representan una breve "escena" de relaciones humanas en una situación hipotética, desempeñando sus papeles como creen en la escena que se desarrollaría en la vida real.

Esta técnica se puede utilizar efectivamente en conjunción con los métodos de la mesa redonda y estudio de casos. Es útil para lograr que los individuos del grupo participen en la identificación de los problemas de una situación al estimular la simulación.

El uso de la dramatización es útil porque da la oportunidad de ponerse en el lugar de sus subordinados o de sus compañeros de trabajo.

Características:

- Crear formalidad.
- Es flexible, permisitivo y facilita la experimentación.
- Establece una experiencia común.
- Alienta y proporciona la intervención psicológica.
- Libera las inhibiciones, crea gran libertad de expresión.
- Es relativamente fácil de planear.

(7) "Capacitación y Desarrollo de Personal"
Alfonso Silicco A. Edit. Limusa. Pág. 47.

Se utiliza:

- Cuando el grupo y sus integrantes demuestran un grado de madurez que les permite compenetrarse psicológicamente.
- Cuando los integrantes son renuentes a expresar sus verdaderos sentimientos.
- Cuando los integrantes de un grupo, especialmente - los actores se sienten seguros.
- Cuando existe la necesidad de proporcionar una des-carga emocional por parte de los integrantes del grupo.

f) La sensibilización:

La sensibilización, como su nombre lo dice, implica el hacer al hombre más sensible (sensitivo-receptivo) hacia --- otros y hacerle ver como en cambio, él mismo afecta concien- te o inconcientemente a los demás.

El escenario de un laboratorio de relaciones humanas - en que los individuos pueden estudiar e incrementar su com-prensión de las fuerzas que influyen en la conducta indivi- dual, en la del grupo y en la de la organización total.

El propósito de la sensibilización, es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí.

El manejo de la sensibilización en la empresa, está basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz, en la motivación y dirección de otros y en su trabajo y el trabajo a través de otros, por medio de una mayor sensibilización en la capacitación. Es conocida también como "Laboratorio de - Relaciones H manas", "Dinámica de grupos" y "Laboratorio de Entrenamiento Gerencial".

g) Simulación - Juegos de Negocios:

Este método se ha convertido recientemente en una técnica muy popular.

Consiste en que los participantes tienen la oportunidad de realizar labores que se presentan en la situación real de trabajo.

Los participantes tienen la oportunidad de desempeñar - papeles tales como: Gerentes, Contralores, Supervisores.

La simulación de este caso se parece mucho a la dramatización, pero mientras que ésta se estructura como un pequeño margen de cambio o desviación del libreto, los juegos de negocios 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 juegos de negocios pueden diseñarse de tal manera - que varios entrenadores representen el mismo papel y así pueden competir con los demás compañeros.

O bien, pueden diseñarse equipos que representen hipotéticamente empresas, en mutua competencia.

En cualquiera de estas formas, los participantes reciben amplio entrenamiento respecto de planeación estratégica, análisis de información y toma de decisiones.

h) La Charola de Entrada:

Este método denominado en Estados Unidos "In Basket --- Method", ha demostrado que es un medio eficaz de capacitación especialmente de niveles de 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, correspondencia, informes estadísticos, y problemas que representan una situación compleja, es decir, hechos que pueden presentarse normalmente en el transcurso cotidiano de sus labores.

El entrenado decide cómo manejar cada situación y toma nota de la decisión o decisiones que tomó y después de haber manejado uno o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados.

A través de esta discusión de grupo, los principios gerenciales y de supervisión son experimentados significativamente.

Este ejercicio se puede emplear para comprobar los conocimientos obtenidos por los participantes en un programa y también pueden utilizarse, para aquellas personas que sólo se reúnen ocasionalmente.

Existen diversas aplicaciones de este método, el ejercicio puede ser parte de una sola sesión de entrenamiento o incluso puede ser la parte central del programa.

i) Simposio:

Se denomina Simposio a un grupo de charlas, discursos o exposiciones verbales presentados por varios individuos sobre las diversas fases de un solo tema.

El tiempo y el tema los controla a menudo un moderador. Si el método es empleado correctamente las charlas deberían limitarse a no más de veinte minutos y el tiempo to-

tal del simposio no deberfa exceder de una hora.

Caracterfsticas:

- Es un método relativamente formal de presentación - y es comparativamente fácil de organizar.

- Permite la expresión sistemática y relativamente -- completa de ideas en una manera interrumpida.

- Los temas complejos pueden dividirse fácilmente en partes lógicas.

- Se puede lograr un excelente control del tema.

- Hay un mínimo de interacción entre los participantes.

Se utiliza:

- Cuando los objetivos del grupo o reunión pueden comunicarse con exactitud.

- Cuando la formalidad en la presentación no es un impedimento mayor para que el grupo escuche y aprenda.

- Cuando se considera necesaria la presentación de -- distintos puntos de vista representados en un grupo heterogéneo.

- Cuando se supone que no necesita interacción entre los participantes.

3.- METODOS PARA LA INSTRUCCION INDIVIDUAL

a) El Método de aprender haciendo.

Este método puede clasificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo.

Es conocido también, "Método de demostración" o P.W.I. y es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria.

Existe también el método de los cuatro pasos que es el siguiente:

Hacer
Decir
Mostrar
Comprobar

El método de aprender haciendo es el siguiente:

Dar información de cómo hacer un trabajo por parte del instructor o jefe.

Demostración práctica de cómo se hace el trabajo, también por el instructor o el jefe.

Realización del trabajo por parte del entrenado.

La ventaja más importante de este método radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados.

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, es decir, en el trabajo.

Su fin primordial es: la producción y el secundario es enseñar.

Este método proporciona un adiestramiento adaptado a -

las necesidades de la industria moderna, ya que dirige a enseñar un puesto concreto y limitado.

b) La Consejería:

Este método ha probado su eficacia en diferentes campos de la actividad humana, principalmente en la educación preuniversitaria y en la industria.

Implica una especial labor del maestro o jefe respecto de la capacitación, porque se trata de un diálogo entre jefe y colaborador, en el que el primero enseña al segundo a través del consejo y del aseguramiento.

Ventajas:

- Aprendizaje directo y rápido.
- Tratamiento de asuntos y casos de la vida real sobre el trabajo.
- Identificación entre el jefe y el colaborador.
- Integración del equipo de trabajo.

c) La Rotación en el Trabajo:

Este método consiste en el hecho de que una persona -- dentro de una empresa, vaya ocupando uno por uno los diversos puestos más o menos semejantes, con el objeto de que vaya integrándose para que ocupe un puesto de mayor responsabilidad.

En el movimiento de un puesto a otro se planeará para exponerlo sucesivamente a oportunidades de aprendizaje cada vez más avanzadas.

En tales programas el sujeto de entrenamiento recibe el asesoramiento del supervisor inmediato, en cada una de --

las asignaciones a puestos distintos, así como de algún otro ejecutivo responsable de su desarrollo.

La rotación sistemática de puestos, proporciona al sujeto la oportunidad de adquirir conocimientos y experiencias en los diversos puestos y áreas, tales como las finanzas, -- producción, la mercadotecnia y la ingeniería.

Deberá ser también el programa de rotación adecuado a las necesidades y capacidades particulares del individuo.

Esta técnica es especialmente útil cuando los supervisores potenciales están a punto de recibir su promoción, o cuando los recién graduados universitarios entran en la compañía con el fin de ocupar un puesto de supervisor después de cierto periodo de entrenamiento.

B) MEDIOS AUXILIARES PARA LA CAPACITACION

Puesto que hay una estrecha relación entre los métodos de instrucción y el equipo auxiliar de la misma, queremos -- mencionar en este apartado cuáles son los diferentes medios o instrumentos auxiliares de la capacitación, así como sus ventajas y finalidades.

No hay duda que el fenómeno de la comunicación es el eje de todo el proceso de aprendizaje; debemos entender en términos generales, a todo instructor como emisor y al alumno como receptor.

Los métodos de comunicación han sufrido un especial desarrollo, debido al avance de la tecnología y al interés por que el aprendizaje en la industria sea más efectivo.

Entre los instrumentos y ayudas que más comunmente se

utilizan en los centros de instrucción, para que la capacitación resulte más eficaz, tenemos:

1.- Auxiliares gráficos.

a) Pizarrones.

Es uno de los medios más tradicionales de instrucción, no requiere mayor explicación, sólo que se recomienda que el pizarrón sea imantado, lo que permite mayor versatilidad en su utilización.

b) Rotafolio.

Este instrumento ha tenido gran popularidad últimamente, entre otras ventajas, puede contarse su fácil manipulación, es decir, el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo.

c) El Franelógrafo.

Aunque este es una derivación del tradicional pizarrón, no es estrictamente para escribir.

Se trata de un lienzo de franela o tela semejante adherida a una tabla de proporciones parecidas a las del pizarrón, sobre lo cual se pueden adherir piezas de cartón, que tienen en la parte anterior uno o varios cortes de lija gruesa que hacen posible la adherencia a la franela.

Este aparato se ha difundido bastante, pues cada vez es mayor el número de instructores que preparan sus ayudas visuales que colocarán sobre el franelógrafo, haciendo así más objetiva y sencilla su exposición, pues las piezas de --

cartón son fácilmente removibles y pueden guardarse para ser utilizadas sin límite.

d) Gráficas.

Bajo este número genérico comprendemos toda la amplia gama de ayudas visuales que se elaboran para dar alguna in-formación, denominar algún evento o tema, y que, generalmente permanecen fijas a una pared, colocadas en un tripié, o bien suspendidas de algún techo.

2.- Proyección de imágenes.

a) Proyector de cine.

Este instrumento auxiliar de la capacitación es de especial interés, debido a la cantidad y variedad de películas que existen en materia de enseñanza. Puede asegurarse por este medio, que se tendrá un programa objetivo y dinámico y se utiliza con frecuencia para la educación actual.

b) Proyector de transparencias y filminas.

Gran parte del material visual y audiovisual está constituido por transparencias (fotografías de 35mm en color), que son suficientemente ilustrativas y su utilización es semejante a la de las películas.

Una transparencia puede tener diversos fines: ser parte de una secuencia de imágenes, o bien, permanecer proyectada como ilustración de fondo.

c) Retroproyector o Proyector al Hombro.

Este aparato permite ilustrar a base de placas transparentes, fácilmente removibles, y constituye un medio para --

que el instructor haga más objetiva su exposición. Puede -- utilizarse también con un rollo de papel de acetato, sobre -- el cual puede escribirse o dibujarse con un lápiz especial -- (crayón).

Este proyector facilita al instructor su enseñanza, -- pues le permite estar siempre frente a su auditorio y si tie -- ne necesidad de referirse a un punto o palabra proyectada, -- no se tiene que voltear y hacerlo con la pantalla pues basta marcarlo con un lápiz directamente en el cuerpo proyectado. Es relativamente sencillo preparar las transparencias para -- este proyector, basta una mica recordada al tamaño correspon -- diente y el material de impresión adecuado.

d) Proyector de cuerpos opacos.

Básicamente la diferencia entre este proyector y el an -- tes descrito, radica en que el proyector de cuerpos opacos -- tiene como finalidad específica proyectar ilustraciones y -- cuerpos opacos, tales como: cartas, dibujos, láminas, foto -- graffias. La ventaja es que no se requiere una especial pre -- paración del material que se va a proyectar, basta colocar -- las cartas, láminas o dibujos.

Es necesario para el éxito de la utilización de este -- medio, que haya obscuridad completa en el local o aula en -- que se hace la exposición.

e) Circuito Cerrado de T.V.

Es uno de los medios auxiliares más novedosos del en -- trenamiento. El equipo consta básicamente de cámara filmado -- ra, una grabadora y uno o varios monitores de televisión. La ventaja mayor es que se puede contar con una instantánea re -- petición de los hechos.

Algunas de las aplicaciones y ventajas que se pueden -
lograr son las siguientes:

- Control directo y supervisión de cómo se realizan -
los cursos.

- Conservar eventos importantes para volver a tener -
los frente al grupo.

- Oportunidad de que los propios instructores desarro
llen actividades como tales.

- Proyección en diversas aulas simultáneamente.

- Para fines de dramatización, es importante porque -
la persona puede ver y observar su propia imagen.

- Se puede lograr que los participantes observen su -
conducta y la modifiquen por su propio convencimiento.

- Intensifica la técnica de aprender-haciendo, filman
do la actuación del participante antes y después del curso.

- Aumenta el índice de aprendizaje.

- Puede reducir costos al suprimir desplazamiento de
instructores propios de la empresa.

- Puede reducir costos por concepto de película o fil
minas, ya que cuesta menos la grabación de video tapes en la
T.V.

3.- Medios Sonoros.

a) Grabadora.

Sin duda la grabadora en sus diferentes tipos y tama -

ños, constituye la mejor de las ayudas auditivas que se utilizan en la actualidad.

b) Tocabdiscos.

No debemos dejar de mencionar el interés que tiene el uso de tocadiscos. De hecho, existen en el mercado grabaciones en discos especialmente dedicados a la enseñanza.

c) COMPARACION DE LAS DIVERSAS TECNICAS O METODOS DE CAPACITACION.

Tal como lo hemos visto, es imposible decir que una -- técnica es mejor que otra, puesto que el valor de cualquiera de ellas depende de muchos factores, como son:

- La personalidad y capacidad del instructor.
- La madurez de los alumnos, de sus antecedentes y su buena disposición para aprender.
- La experiencia anterior tanto de los alumnos o en - trenados como de la empresa, en materia de relaciones huma - nas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

C A P I T U L O V I I I

EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

(CUARTA PARTE)

En el presente capítulo trataremos lo referente a la aplicación del programa, evaluación y seguimiento del mismo.

A) APROBACION DEL PROGRAMA

El manual del programa de capacitación completo, es el camino para el acuerdo con la gerencia sobre cursos permanentes que se estén impartiendo, pero en caso de no existir éste y estar seguros que contaremos con la aprobación de la gerencia, el director de entrenamiento deberá primeramente estructurar un bosquejo, describiendo las características esenciales del programa para que antes que comience su ejecución se apruebe la propuesta preliminar cuyas características --- esenciales son:

- Enfoque del programa como consecuencia de la falta de capacitación.
- Recomendamos que se hagan.
- Costo aproximado del programa.

Una vez terminado el diseño de dicho programa, se solicitará a la gerencia su aprobación para poder pasar a su ejecución, pues la naturaleza y extensión de la capacitación en una compañía, es el resultado de una decisión gerencial.

Por esto la actitud de la gerencia hacia la capacita -

ción, se presenta como factor determinante en el establecimiento de la función capacitadora.

B) SELECCION DE LOS PARTICIPANTES:

En la selección de supervisores aspirantes a un curso de capacitación con motivo de promociones, ascensos o cualquier otra oportunidad, debe recurrirse a varios criterios existentes, con el objeto de evitar que recaiga esta decisión en una sola persona y sobre todo basándose en un buen juicio que bien podría en un momento dado, ser un tanto subjetivo.

Lo recomendable es que sea un comité el encargado de esta selección, tomando como base algunos criterios muy recomendables, que podrían suplantar en gran parte el juicio de la persona o personas encargadas.

Entre estos criterios que han dado buenos resultados cabe mencionar aplicaciones de:

- Tests o exámenes psicométricos que comprendan áreas como coeficiente intelectual, grado de ingenio, de concentración, de razonamiento lógico, de talento matemático, capacidad inventiva, de criterio, de decisión, de trato personal, capacidad de síntesis.

- Determinando si el empleado tiene o no potencial de supervisor.

- Considerando los resultados de las evaluaciones sobre todo de las más recientes.

- Considerando los resultados de los índices de trabajo.

- Realizando entrevistas personales.
- Consultando los expedientes personales.

Además existen ciertos factores importantes que deben tomarse en cuenta para la selección, éstos son: La antigüedad que se tenga en la empresa, el grado de experiencia, el puesto que se ocupa, etc.

Una vez hecha la selección de aspirantes se procederá a girar invitaciones acompañadas de información tales como: objeto de programa, contenido del mismo, el fin que persigue, el lugar, el día, la hora y cualquier otra recomendación que juzgue conveniente hacer.

C) EL PROCESO DE INSTRUCCION:

Este paso es el punto clave de todo el sistema de capacitación y se le ha dedicado mucho tiempo a su estudio. - El instructor tendrá que ser una persona conocedora, responsable, para lograr que el supervisor realmente aprenda el trabajo y después observarlo, y para estar seguro que se realiza el trabajo como se debe. El instructor tendrá que conocer el trabajo, y saber cómo instruir sobre el mismo.

Ninguno de estos conocimientos (cómo hacer el trabajo o cómo instruir) es propiedad natural de los supervisores, a cualquier nivel de la compañía. Ya hace cincuenta años - Frederick W. Taylor dijo: "Un supervisor nunca es capaz de determinar cuál es el mejor modo de realizar su trabajo". - Queriendo señalar que el tipo de persona que está tratando de adaptarse a la nueva rutina de ser un ejecutivo de línea, no poseería generalmente el alto grado de creatividad necesaria para mejorar la situación de su trabajo. (8)

(8) "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal".
(ASTA) Edit. Diana. Pág. 136.

De ahí la función de un Licenciado en Relaciones Industriales o personal especializado dentro de las organizaciones empresariales, como hombres hábiles en la invención y manejo de sistemas y procedimientos entrenados y otros.

1.- EL INSTRUCTOR

Se ha dicho mucho acerca de las cualidades que debe tener un buen instructor. Las autoridades en la materia dicen que el instructor debe irradiar una especie de interés amistoso hacia los sujetos que va a instruir, que debe tener intuición directa de los problemas con los que el sujeto puede encontrarse y que debe expresar, muy claramente, sin exceso de palabra.

El proceso de instrucción ha sido desarrollado durante los últimos años y los principios en que se basa gozan de aceptación universal, en general todos están de acuerdo en que la instrucción consta de cuatro partes: Preparación, presentación, prueba e inspección.

Recibe el nombre de instructor aquella persona designada por el director de entrenamiento, para llevar a cabo la actividad de entrenar al personal.

El instructor puede ser cualquier persona del departamento de entrenamiento o del personal, con tal que reúna requisitos tales como: Ser amistoso, comprensivo, de personalidad agradable, docto en su materia y con facilidad de adopción.

Debe saber adaptar su material y conocimiento a las necesidades de los empleados y ajustar hábilmente su presentación, para satisfacer dichas necesidades.

Además, deberá:

- Despertar el interés de los participantes.
- Manejar correctamente su lenguaje.
- Presentar su información habilidosamente con ilustraciones adecuadas.
- Tener sentido del humor.

2.- COMO PREPARAR LA INSTRUCCION

a) Análisis del panorama:

Quién ¿ A quién se va a instruir ?
 Qué ¿ Qué tarea ?
 Cuándo ¿ En qué fecha ?

b) Elaborar hoja de descomposición de trabajo:

Dividir la tarea en fases importantes y secuentes.

Anotar como desarrollo de la fase la manera de hacer - las cosas.

Anotar en cada fase sus puntos clave.

c) Que todo esté a punto:

Utiles y materiales.
 En cantidad suficiente.
 Oportunamente.

d) Condiciones del lugar:

Iluminación y ventilación.

Limpieza y orden. Cómo debe conservarlo el trabajador.

3.- COMO INSTRUIR:**a) Preparar al trabajador:**

Anímele, dé la impresión de tranquilidad.

Defínale su trabajo.

Averigüe qué sabe del mismo.

Despierte su interés por su trabajo.

Colóquese en posición correcta de trabajo.

b) Demostrar el trabajo:

Explíquese, demuestre e ilustre cada fase.

Haga hincapié en los puntos clave.

Repita e indique de nuevas fases y puntos clave.

Instruya clara, completa y pacientemente, no más de lo que el trabajador pueda asimilar.

c) Poner a prueba al trabajador:

Hágale explicar fases y puntos clave.

Haga preguntas, asegúrese que entendió.

Hágale ejecutar y explicar la operación.

Indíquele sus errores y corríjalos.

Acepte opiniones y felicítelo.

d) Obsérvelo en la práctica:

Hágale trabajar independientemente.

Indíquele quién puede ayudarlo.

Visítele periódicamente, ayúdelo y oriéntelo.

Disminuya gradualmente ayuda y control.

4.- LO QUE UN INSTRUCTOR NO DEBE HACER:

Cualquier instructor para que tenga éxito en su conferencia o en cualquiera de los métodos que utilice, deberá seguir las siguientes recomendaciones:

- No trate de dominar el pensamiento de los miembros.
- No tuerza la idea de un miembro.
- No diga a ningún miembro que está equivocado; deje que el grupo sea el que llegue a esa conclusión.
- No diga a los miembros del grupo lo que deben de hacer.
- No haga preguntas que sugieran las respuestas, diga: ¿ Qué pasaría si... ? o ¿Cuál ha sido su experiencia ?, en lugar de ¿ No es verdad que... ?
- No vaya demasiado aprisa en sus conclusiones. Esté seguro de que todos los miembros van entendiendo.
- No hable demasiado.
- No trate de hacerse el chistoso.
- No se presente como un experto o una autoridad en la materia.
- No deje que nadie monopolice el uso de la palabra, ni usted mismo.
- No deje que el grupo pierda tiempo tratando de adivinar, cuando se ha hecho una pregunta.
- No se pase del límite del tiempo, ni participe después de lo convenido.

D) EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION:

Se llama evaluación a la acción de medir la efectividad y resultado de un programa de capacitación, a través de técnicas, con fines diversos tales como determinar el éxito de un programa, sus resultados o necesidades de capacitación, o bien con fines de información.

Podemos definir la evaluación como "la forma de medir la eficiencia y resultados de un programa de capacitación y de la labor de su instructor, para obtener información que permita mejorar habilidades y corregir errores eventuales".
(9)

La evaluación debe basarse en objetivos claramente definidos, estructurados en el firmamento del programa, para después de terminar las técnicas que sirvan para medir el grado de realización de dichos objetivos.

Existen dos razones muy importantes por las cuales debemos evaluar la capacitación:

- Para determinar si se logran los objetivos deseados.
- Para indagar si existe mejor manera de hacerlo.

Existen numerosas variables que afectan al entrenamiento y que hacen que la evaluación resulte más difícil de lo que normalmente es, por eso debemos ser muy minuciosos en controlar aquellos aspectos que influyen en esta función, y que la dificultan.

Una capacitación bien evaluada, indudablemente que contribuye a que la empresa alcance sus metas, aunque resultaría muy difícil precisar el porcentaje o grado en que lo hace, porque es muy variable, dependiendo de las necesidades de capacitación y del peso de éstas.

1.- ETAPAS DE EVALUACION

En la evaluación pueden distinguirse tres etapas que son:

- Antes del curso.
- Durante el curso.
- Al final del curso.

La evaluación antes del curso tiene como finalidad descubrir el grado de conocimientos, habilidades y tipo de actitudes con que llega el supervisor al curso.

Generalmente se determina con una prueba de conocimientos y actitudes, en relación con el tema que se imparta.

Cuando se hace ésta durante el curso, tiene gran importancia porque presenta la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios del participante. Aunque presenta la desventaja de que sus resultados son parciales y deberán compararse con otra evaluación que se hace durante el curso y con la que se hará posterior al curso, para obtener resultados completamente satisfactorios y totales.

La evaluación después del curso es mucho más sencilla, pues sus resultados son mucho más positivos y por otra parte, la que más antecedentes tiene en el campo de la enseñanza.

Es necesario hacer hincapié, en que la evaluación de la capacitación deberá hacerse tanto de los participantes, como al instructor o conferencista y si es necesario también del lugar donde se realice ésta, o bien de cualquier otro aspecto que queremos medir.

A este aspecto la experiencia demuestra, que mientras

más sencillos sean los métodos y cuestionarios, los mejores resultados se lograrán al recibir respuestas claras y since ras de parte del capacitado.

Tan necesaria es la evaluación del grupo como la del - instructor para que sea más provechosa; porque el instruc - tor deberá evaluarse también con el objeto de que supere ca da día sus habilidades y técnicas de instrucción.

Tanto un programa de capacitación como su evaluación, deberán ser planeados y ejecutados como un todo.

Dentro de los diversos autores encontramos ciertas reglas al respecto, tales como:

- La evaluación, deberá planearse al mismo tiempo que el programa de capacitación y constituirá una parte inte -- gral.

- Esta, debera seguir un diseño experimental, lo más riguroso posible.

- Deberá llevarse a cabo en diferentes niveles y as - pectos.

Así mismo, existen también ciertos pasos que debemos - tener en cuenta antes de iniciar la evaluación, que son:

- Definir las metas y objetivos de la compañía, así - como del programa y de la evaluación.

- Si se juzga que la investigación de necesidades no es idónea, hacer un análisis de ella en toda la organiza -- ción.

- Asegurarse de que el programa se ha determinado con

base en una adecuada investigación de necesidades.

- Escoger los instrumentos adecuados que nos sirven para medir nuestros criterios, asegurándonos que sean válidos y confiables.

- Preparar informes sobre los resultados de evaluación, de tal manera que puedan ser interpretados por cualquier persona.

La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos esenciales, que son:

- Sobre la reacción que provoque en el entrenado y en el grupo. Se refiere si gustó el programa a los participantes; las reacciones favorables a un programa de capacitación impulsan el aprendizaje del mismo. La reacción, sobre todo en cuanto a actitudes, es elocuente, si ésta es del gusto de los participantes, pues se presume que el grupo fue productivo y motivador.

Por el contrario, si la reacción es frustrante, se deduce de antemano el fracaso.

- El aprendizaje o conocimiento aprendido. Este aspecto se refiere a la medición de lo que los participantes aprendieron. ¿Qué principios o qué técnicas?, ¿qué aprendió el participante y en qué grado?, distinguiéndose en estos dos aspectos, lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

- El comportamiento conducta. Este aspecto está relacionado directamente con el desarrollo de la personalidad, y es el más difícil de dilucidar.

- La medición de los resultados. Esto se refiere a --

que los resultados específicos posteriores al curso vendrán a significar una mejora en el cambio del puesto, es decir: ¿En qué aspectos se irá a economizar, o qué grados de motivación hubo? ¿Qué índice de quejas se redujo? ¿En qué aspecto se incrementó la calidad?

Bajo este punto de vista de evaluación, la medición de resultados viene a ser la prueba decisiva del valor de un programa de capacitación.

Cabe hacer la aclaración que cada uno de estos aspectos mencionados tomarán prioridad en la evaluación según los objetivos que se pretendan lograr, o bien, según sea la estructura del curso.

2.- ALGUNAS TECNICAS DE EVALUACION

Las técnicas o medios que se utilizan con mayor regularidad para evaluar la efectividad y los resultados de un programa de capacitación y desarrollo, y para determinar su éxito, son:

a) LA APRECIACION DEL INSTRUCTOR:

Esta apreciación consiste precisamente, en la que hace el instructor del método que ha llevado, donde él mismo hace una apreciación general de aquellos aspectos que considera más sobresalientes, con objeto de diagnosticar los resultados y efectividad del programa que ha planeado y llevado a cabo.

Realizar la evaluación de esta manera, indudablemente que es un tanto subjetiva, pues aunque no carece en su totalidad de validez y confiabilidad, es recomendable cuando el número de capacitados es reducido y para programas de media calidad.

b) LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O SOBRE EL TRABAJO:

Estas pruebas se refieren normalmente a cuestionarios que se elaboran con base en el contenido del curso llevado a cabo, o bien sobre la forma como se realice el trabajo, haciendo si es posible una comparación de los resultados - con que se contaba antes del curso, con objeto de determinar en cantidad y grado cómo se han satisfecho las necesidades tanto de la persona, como del puesto, con el objeto de diagnosticar estos resultados.

c) LA AUTOEVALUACION

Es muy recomendable que, independientemente de la evaluación hecha por la persona encargada o personas de parte de la empresa, se realice la autoevaluación por parte del instructor o de los participantes, con el objeto de sup - rar día con día sus habilidades o técnicas de instrucción respectivamente.

Este método proporciona resultados positivos, sobre todo cuando se advierte que los participantes del grupo -- tienen deseos de progresar y superarse, pues se sienten mo tivados con esto.

Puede realizarse a través de pruebas o encuestas bien elaboradas, sobre todo anónimas y mediante algún estímulo, ya sean promociones o ascensos, o bien por cualquier otro medio.

d) LA APRECIACION GLOBAL DEL AVANCE AGRUPADO:

Este método es una evaluación de todos los participantes y su efecto sobre la organización total.

Creemos que ésta debería ser la técnica más recomenda-

ble, puesto que refleja los objetivos últimos de la evaluación. Aunque tiene la desventaja de ser un método difícil de aplicar, debido a la dificultad que hay para obtener precisión y relevancia de las mediciones agrupadas del avance o del cambio. Pues dichos cambios no suceden a menudo in -mediatamente después de la capacitación, sino hasta después de un tiempo considerable.

e) LAS ENCUESTAS DE OPINION Y ACTITUD:

Este procedimiento sirve para evaluar la efectividad y resultado, de un programa de capacitación a través de en --cuestas, ya sean de opinión o de actitud, constituyendo un procedimiento económico muy generalizado.

Consiste en la aplicación de encuestas de opinión y/o resultados a los participantes de dicho programa. Los re -sultados que se obtienen son un tanto subjetivos, pues se dice que carecen de precisión y confiabilidad, pero consideramos que mediante un adecuado enfoque a las circunstancias, producen resultados más o menos considerables.

Se dice también, que tiene la desventaja de que son di -fíciles de relacionar las opiniones, con otros criterios o con los objetivos de la capacitación.

Lo cierto es que, a pesar de sus desventajas, son los métodos más generalizados en la evaluación.

f) LA MEDICION OBJETIVA DE LA EJECUCION:

Este procedimiento consiste como los demás, en una for ma de medir los resultados y efectividad del programa de ca pacitación, utilizando ciertos criterios objetivos, tales - como: diferentes índices de productividad, de eficiencia, - de éxito, etc.

En este método, como hemos dicho, se elegirán aspectos determinantes, estableciendo índices de aspectos mencionados que servirán como base de comparación entre lo que se hacía antes del curso, con lo que se hace después del curso.

Tiene la ventaja de ser uno de los métodos más confiables y recomendables, porque tiene mayor objetividad que -- las encuestas.

Aunque tiene también serias desventajas, porque es sumamente difícil de establecer estándares, y/o índices, que son necesarios para dicha comparación.

Es muy recomendable para empresas de tamaño regular o grande, donde las funciones y responsabilidades por lo regular son de alto nivel, y el número de participantes y niveles es considerable.

3.- CUANDO SE PUEDE CATALOGAR POR MEDIO DE LA EVALUACION QUE CIERTO PROGRAMA DE CAPACITACION HA TENIDO EXITO.

Cuando mediante ésta hemos logrado lo que nos hemos -- propuesto, es decir:

- Cuando ha contribuido a la mejoración de los super visores y participantes en grado considerable, aumentando -- ya sean sus conocimientos y habilidades, o su responsabilidad, así como la producción y eficiencia.

- Cuando ha satisfecho las necesidades presentes, tan to individuales como del puesto y las ha preparado adecuadamente, para obtener puestos futuros de mayor nivel y respon sabilidad.

- Cuando se les ha predispuesto a adoptar nuevos método

dos de trabajo, que demuestren ser mejores que los actuales.

- Cuando el director de entrenamiento y su equipo de personas involucradas, hayan apreciado la ejecución de los participantes y puedan determinar dónde tuvieron éxito y -- dónde no y por qué.

- Cuando lo que se ha aprendido en un curso o programa de capacitación, sea aplicado en su mayoría a las condiciones del trabajo.

- Cuando los resultados que hemos obtenido puedan ser traducidos en: mayor productividad y eficacia, mejores relaciones entre el personal, considerable reducción de cos - tos y accidentes, despilfarros de materiales, de defectos - en el trabajo. Elevación de moral de personal, reducción - de quejas, de despidos, etc.

4.- CUANDO SE DEBE EVALUAR UN PROGRAMA DE CAPACITA -- CION.

La evaluación deberá efectuarse durante la culminación del curso o inmediatamente después de éste, antes de que -- pueda haber influencia significativa que afecte sus resulta dos, sobre todo si se quiere medir la retención de los conq cimientos, deberán hacerse evaluaciones posteriores periód cas, según se juzgue conveniente, pero el planeamiento de - la evaluación deberá empezar cuando se planea el programa y deberá proseguir a lo largo del mismo, culminando cuando el programa o curso llegue a su final correspondiente.

5.- UTILIZACION O USOS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUA CION.

Los resultados de la evaluación servirán para:

- Darse cuenta si se cumplió o no, o hasta qué grado se cumplió con los objetivos. Este es uno de los fines primordiales de la evaluación.

- Planear el entrenamiento futuro del mismo grupo entrenado, y asignar puestos a los entrenados.

- Con base en esta experiencia, mejorar los programas posteriores.

- Cambios, promociones, ascensos que se vayan a efectuar.

- Saber si se gastó más de lo que se había presupuestado, es decir como instrumento de comparación y control.

- Saber si estuvieron bien fijados los objetivos.

- Motivos de información y control de la empresa.

Otros usos o aplicaciones generales o especiales que particularmente se les asignen.

E) SEGUIMIENTO O CONTINUACION DE LA CAPACITACION

El éxito en el seguimiento o continuación del programa de capacitación cualquiera que sea su forma, depende del superior inmediato; es el jefe quien deberá motivar al recién egresado de un curso, para que el desarrollo de la empresa perdure y continúe en el trabajo.

1.- ACTIVIDADES INMEDIATAS.

Quando el grupo capacitado ha vuelto a su trabajo, la labor de capacitación se dirige ahora a sintetizar las eva-

luaciones y con esta base deberá ésta ejecutar los pasos siguientes :

a) MODIFICACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS. - Es conveniente además, llevar un registro especial para el departamento de personal, respecto a los cursos que se van efectuando, anexando listas de participantes y programas de cada uno.

b) REPORTE A SUPERVISORES.- Hay necesidad de hacer un reporte con los resultados de cada curso, ante la autoridad correspondiente, según la procedencia del grupo, y ante el gerente de personal. Dicho reporte contendrá:

- b.1. Programa del curso.
- b.2. Calificaciones obtenidas por cada subordinado.
- b.3. Evaluaciones iniciales y finales, condensadas.
- b.4. Apreciación del coordinador sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas del curso.
- b.5. Proyecto de seguimiento.

c) CORRECCION DE FALLAS REPORTADAS.- Dado que las evaluaciones proyectan las fallas que perjudican o afectan a un participante, y que rara vez puede percibir un coordinador, con la información obtenida se deberán corregir las situaciones deficientes y apoyar las positivas. Entre los cambios posibles a encontrar, tendríamos:

- c.1. Posible cambio de algún instructor por otro más capaz.
- c.2. Diferentes programaciones en cuanto horarios.
- c.3. Distinta secuencia en las exposiciones.
- c.4. Mejoras o cambios en los alimentos.
- c.5. Acondicionamientos en los servicios.
- c.6. Ampliación de temas de interés en cursos posteriores.

- c.7. Cambios en las dinámicas de las sesiones.
- c.8. Aumento o disminución de juegos educativos.
- c.9. Otros que se sugieren.

Conviene aclarar que no se van a hacer los cambios sólo por la información obtenida por un grupo. Cada cambio debe ser por una razón comprobada por muchas opiniones, y la consecuente investigación por el jefe de personal. Las evaluaciones son uno de los controles que nos llevan a presión y fijación de nuevos objetivos, pero éste no es el único camino.

2.- ACTIVIDADES POSTERIORES

El conocimiento aprendido en el curso no se retiene en la mente de la persona indefinidamente, sino que se olvida paulatinamente cada concepto aprendido, si no es aplicado y practicado constantemente en el trabajo, lo cual a la larga, hace infructuosos todos los esfuerzos, recursos y actividades desplegadas en la capacitación. Este problema se puede subsanar con otras actividades tales como:

a) EN SEGUNDOS CURSOS.- Esto es, cursos de perfeccionamiento o recordatorio de lo que se estudió en el curso anterior. No es necesario que sean tan intensos como el primero, pueden ser pequeños seminarios donde se toquen los temas principales que sirvan de enlace para recordar lo aprendido.

b) PLATICAS Y CONFERENCIAS POSTERIORES.- Al terminar las labores de un día, en un fin de semana, etc., se pueden proporcionar dichas conferencias para explicar de una manera más detallada, un tema de los vistos en el curso.

c) PRACTICAS DIRIGIDAS.- Supervisadas y controladas por el jefe inmediato, se van encomendando al capacitado di

versas tareas que pongan en práctica lo aprendido.

d) PUBLICACIONES INTERNAS.- Los boletines, revistas o periódicos internos de la empresa, pueden prestar un auxilio apreciable al seguimiento, ya que publicando artículos que redondean temas vistos en capacitación, lograrán que el lector recuerde o vuelva a pensar en algo que quizás ya estaba olvidado.

e) REVISION PERIODICA DE SU RENDIMIENTO.- Se efectúa sobre el inventario de recursos humanos de la empresa, levantando diagnósticos periódicamente o entrevistas y encuestas. Además se revisarán los reportes de los superiores, sobre su actuación en el trabajo. Es muy importante definir si las fallas se deben a una mala ejecución del curso o a un deficiente seguimiento, para precisar mejor los nuevos objetivos.

CONCLUSIONES

La Función de Capacitación, existe desde que el hombre tuvo la capacidad para transmitir sus conocimientos y habilidades adquiridas en el transcurso de su vida.

En nuestro siglo (1915) ya se tenía un gran desarrollo en la Función de Capacitación. Aunque los métodos de enseñanza hubiesen sido propiciados por la aparición de la guerra, y debido a la necesidad de instruir personal en el menor tiempo posible, ya que así lo requerían las circunstancias.

Varios autores coinciden en utilizar indistintamente -- los términos "Capacitación" y "Entrenamiento" como sinónimos al referirse a la educación en el trabajo. Nosotros -- nos inclinamos por el término "Capacitación" por ser el más popular y el de mayor uso en nuestro país.

Para que la función de Capacitación sea efectiva, deben colaborar en la planeación de la misma, tanto los supervisores como el director de entrenamiento y los jefes, y -- además contar con el apoyo de la alta dirección.

En la implantación de cualquier programa, debemos seguir un proceso, una secuencia o una evolución, que de acuerdo con la lógica y basado en necesidades reales, al aplicar los a cada situación concreta, nos arroje los resultados esperados.

Para obtener éxito debemos seleccionar las técnicas o métodos adecuados, para determinar dichas necesidades de capacitación.

Se debe evitar la monotonía y el aburrimiento en los -

programas de capacitación, combinando las técnicas o métodos y los medios auxiliares, haciendo dichos programas más dinámicos e interesantes.

Por todo lo anteriormente expuesto, consideramos de in calculable valor la contribución social que realiza la empresa, al promover el desarrollo y entrenamiento de su personal en una forma permanente y planeada.

Confiamos que no está lejano el día en que todos los directivos de empresas adquieran una conciencia total en cuanto a la importancia vital de este aspecto, ya que de esta manera se proporcionarán constantes oportunidades de progreso a los trabajadores, solución a las necesidades de personal capacitado, y se contará con los elementos indispensables para el logro de la independencia y el desarrollo económico-social que nuestros pueblos merecen.

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

1. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL
R. L. Craig y L. R. Bittel
(ASTD) Edit. Diana
México, 1973
2. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
Alfonso Siliceo
Edit. Limusa
México, 1973
3. PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION DE LA EMPRESA
Valente Cortés E.
I.T.E.S.N.
Monterrey, México, 1968
4. ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Agustín Reyes Ponce
Edit. Limusa Wiley.
México, 1968
5. ADMINISTRACION DE PERSONAL
Agustín Reyes Ponce
Tomo II. Ed. Limusa
México
6. ENTRENAMIENTO EN LA INDUSTRIA
B. M. Bass y J. A. Vaugham
Editorial CECSA
México, 1971

7. MANUAL PARA SUPERVISORES

H. P. Ecker, V. Ouellette, J. Macrae

Edit. Diana

México, 1973