

870102

8
24

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO COMO FACTOR
IMPORTANTE EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA MEXICANA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

MA. VICTORIA BENITEZ LOPEZ

M. VIRGINIA HENRIQUEZ PACHECO

PABLO GUERARD ARRIOLA

GUADALAJARA, JALISCO, 1985.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
Introducción	1
CAPITULO No. I	
GENERALIDADES	3
1.- Antecedentes Históricos	3
2.- Definiciones	5
3.- Importancia de la Capacitación y el Adiestramiento.	9
CAPITULO No. II	
ASPECTOS LEGALES	12
Controles, Registros y Documentación Legal.	
1.- U C E C A	12
1.1.- A quién se debe proporcionar Capacitación y Adiestramiento.	13
1.2.- Quiénes la pueden impartir.	13
1.3.- Alternativas del patrón.	13
1.4.- Procedimientos a seguir.	14
1.5.- Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.	14
1.6.- Planes y Programas.	15
1.7.- Obligación de los Trabajadores.	17
1.8.- Constancia de Habilidades.	17

	Pág.
2.- Formas U C E C A	18
3.- Control de Asistencias	18
4.- Libro de Actas	19
5.- Instructores	19
6.- Fechas y horas de Capacitación	22
7.- Capacitación dentro y fuera de la jornada de trabajo.	22
8.- Etapas Legales de Capacitación	23
CAPITULO No. III	
DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.	
1.- Objetivos	25
2.- Ventajas del diagnóstico	28
3.- Proceso para el diagnóstico de necesidades	30
4.- Síntomas manifiestos y encubiertos	32
5.- Técnicas de Diagnóstico	34
6.- Fuentes de Información sobre las necesidades de entrenamiento.	45

	Pág.
CAPITULO No. IV	
ORGANIZACION DE UN CURSO INTERNO DE CAPACITACION.	50
1.- Principios en la educación de adultos	50
2.- Principios del Aprendizaje	52
3.- Proceso lógico de la función de capacitación	53
4.- Organización de un curso interno	53
A.- Guía del instructor	53
B.- Apoyo Didáctico	54
C.- Aula de Capacitación	67
D.- Promoción de Cursos	70
E.- Ejecución de la Capacitación	71
F.- Evaluación del Curso	71
G.- Lista de Verificación.	75
CAPITULO No. V	
DIFERENTES CURSOS QUE SE PUEDEN LLEVAR A CABO A NIVELES INTERMEDIOS E INFERIORES DE LA EMPRESA.	76
CAPITULO No. VI	
LA CAPACITACION EN LA ACTUALIDAD.	92

	Pág.
CAPITULO No. VII	
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFIA.	99

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

La rapidez del cambio en todas las actividades, vuelve mañana obsoleto lo que hoy es nuevo, es por esto que se hace necesario una constante actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador para el adecuado desarrollo de dichas actividades, tarea primordial de la capacitación dentro de la empresa.

La capacitación y el adiestramiento, son factores importantes para proporcionar información sobre aplicación de nueva tecnología. Preparar al empleado para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad, y en general coadyuvar al desarrollo integral de los individuos.

Es necesaria una adecuada motivación por parte de quienes van a recibirla, para que los resultados sean los esperados.

Cuando los trabajadores utilizan al máximo sus habilidades, aptitudes y conocimientos, se convierten en personas seguras, satisfechas consigo mismas y con la empresa que les proporciona dicho nivel de satisfacción.

La educación, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos, es prioritario tanto para la empresa pública como pa

ra la privada; por lo tanto las disposiciones legales sobre la misma, han venido a formalizar oficialmente las acciones que sobre capacitación se venían realizando en algunas empresas y provocaron que otras tantas se iniciaran en este proceso orientado a favorecer la productividad a nivel nacional.

C A P I T U L O N o . 1

GENERALIDADES

1.- Antecedentes Históricos.

A medida que el hombre va inventando sus utensilios de trabajo, vestimentas, viviendas, se une y vive en sociedad, surge la necesidad de transmitir a otros sus conocimientos y habilidades adquiridas en vivencias ya pasadas.

Cuando conocemos inscripciones en las excavaciones arqueológicas, que nos hablan de la vida del hombre de hace 6,000 años o más, se hace evidente la importancia que el aprendizaje tenía en el desarrollo de las civilizaciones.

En el código de Hammurabi, que data del año 2100 A.C. se reglamentaba ya la transmisión directa del aprendizaje de un oficio por medio de una persona experimentada a un novato.

Los gremios, que constituyen las primeras empresas, establecieron las primeras normas de calidad.

Entre los siglos XII y XV se establecen los primeros gremios de trabajadores especializados, cuyos derechos y privilegios estaban bien protegidos y reglamentados, sobre todo los referentes a: horarios, salarios, herramientas y precios. Estos gremios constituyen el antecedente de los ahora sindica-

tos de trabajadores.

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931, se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970, los legisladores, dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento.

La obligación data entonces de 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. Aunque en esa fecha y durante los siguientes ocho años no se promovió su cumplimiento.

Con el cambio de gobierno de 1976, se inicia un movimiento para formalizar e implantar esta letra muerta de la Ley.

Es así que la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a rango constitucional con la publicación en el diario oficial del 9 de Enero de 1978, de una adición al artículo 123 constitucional en su fracción XIII.

A partir de esa fecha las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se dedicaron a formular las leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto.

En Noviembre de 1978 la Secretaría de Trabajo gira un memorandum a 318,400 patrones para recordarles y enfatizar la obligación que tienen con sus trabajadores en materia de capacitación.

citación.

Al presente, todo parece indicar que toda la estructura orgánica desconcentrada que se ha creado para supervisar el cumplimiento de la capacitación no será un simple adorno; por el contrario, se advierte un interés general por promover los niveles de capacitación y adiestramiento de la fuerza de trabajo, y por vigilar que en esta ocasión la Ley no pase desapercibida.

2.- Definiciones.

Antes de continuar es necesario definir los términos que utilizaremos en el presente trabajo.

2.1.-Educación.

Es la adquisición intelectual de bienes subjetivos, culturales: aspectos humanos, técnicos, científicos del mundo que nos rodea.

2.2.-Entrenamiento.

Entrenar es prepararse para un esfuerzo, ya sea físico o mental. Estar listo para desarrollar una actividad específica.

2.3.-Adiestramiento.

Forma parte del entrenamiento. Es proporcionar destreza-

en una habilidad adquirida mediante la práctica repetitiva de trabajo muscular o motriz.

2.4.-Capacitación.

Forma parte del entrenamiento. Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

2.5.-Desarrollo.

Comprende la formación integral del individuo, su personalidad, carácter, inteligencia, costumbres, etc.

2.6.-Plan de Capacitación y Adiestramiento.

Definiciones establecidas en reglamento expedido por la U C E C A.

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

2.7.-Programas.

Es la parte de un Plan de Capacitación y Adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos, las acciones de capacitación y adiestramiento que se podrán efectuar en relación con los trabajadores de un mismo --

puesto o categoría ocupacional.

2.8.- Curso.

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

2.9.- Evento.

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

2.10.- Grupo Ocupacional.

Conjunto de ocupaciones o puesto de trabajo relacionados entre sí por la similitud general de las características del trabajo ejecutado y que exigen, por tanto, conoci--- mientos, aptitudes y habilidades análogos o similares.

2.11.- Puesto.

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

2.12.- Sistema General de Capacitación y Adiestramiento.

Se define Sistema General de Capacitación y Adiestramiento

to, como el programa que registrado en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, contenga un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, integrado por módulos y materias, para la adquisición, complementación o actualización de las habilidades o puesto de trabajo específico y al cual se pueden adherir los patrones de acuerdo al artículo 153 B de la Ley Federal del Trabajo.

2.13.- Agentes Capacitadores.

Se entiende por:

- a).- Institución o escuela de Capacitación y Adiestramiento a la persona moral autorizada para impartir cursos de Capacitación y Adiestramiento.
- b).- Instructor Externo de Institución Capacitadora es la persona física que tenga celebrado contrato con una Institución o escuela de Capacitación y Adiestramiento, para impartir aquellos cursos que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la Institución o Escuela a que pertenezca el Instructor.
- c).- Instructor Externo Independiente.

Es la persona física autorizada para impartir por sí cursos de Capacitación y Adiestramiento a los demás trabajadores de la empresa en que preste sus servicios.

d).- *Instructor Interno Especializado.*

Es la persona que siendo trabajador de la empresa, tiene como función exclusiva impartir cursos de Capacitación y Adiestramiento a los demás trabajadores de la empresa en que preste sus servicios.

e).- *Instructor Interno Habilitado.*

Es la persona que siendo trabajador de la empresa, destine parte de una jornada normal de trabajo, a capacitar y adiestrar a otros trabajadores que ocupen puestos de trabajo en relación con los cuales - él tenga conocimientos y experiencia.

3.- *Importancia de la Capacitación y el Adiestramiento.*

Es común que las organizaciones planeen a corto, mediano y largo plazo: las inversiones, costos, niveles de producción, etc. y que sin embargo no planeen adecuadamente la actualización de sus trabajadores.

Ante el diario cambio en nuestros días, surgen en cada momento, nuevas técnicas, nuevos productos y la competencia entre las diversas empresas se vuelve cada vez más intensa.

Una nueva tecnología fracasa si no se cuenta con el personal idóneo para su implantación.

Deben planearse por igual los recursos materiales y el -

potencial humano, de no ser así, se presentarán incongruencias entre los requerimientos para el futuro, impuestos por las necesidades de la organización y su inventario de recursos humanos.

Por esto es importante capacitar y adiestrar a los individuos dentro de la organización, para vencer su ignorancia o su obsolescencia y prepararlos para que las tareas diarias las lleven a cabo con un máximo de eficiencia.

La preocupación por incrementar los índices de productividad no basta para generar riqueza al capital, al trabajo, ni a la comunidad nacional.

La riqueza, y más importante todavía, los beneficios culturales, sociales y morales que ésta implica, sólo podrán ser obtenidos mediante la actitud consciente para promover, en beneficio de todos, el incremento de los índices de productividad.

Un incremento de la productividad se puede alcanzar no sólo con el incremento de los recursos materiales, sino también con la aportación que en beneficio de la calidad y la cantidad, hace el trabajador en la medida que va adquiriendo mayores conocimientos y destreza.

Además de la Capacitación Teórica y del Adiestramiento práctico, que proporcionan respectivamente ideas y hábitos, -

es necesaria la formación que se requiere para crear o desarrollar en el empleado hábitos morales, sociales, de trabajo, etc., que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido, características que repercutirán en beneficio de la empresa.

C A P I T U L O No. 11

ASPECTOS LEGALES

Controles, Registros y Documentación Legal.

1.- U C E C A .

U C E C A son las siglas que identifican a la Unidad -- Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, la -- cual es un organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que tiene a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

La capacitación es un derecho constitucional de los trabajadores de México.

Artículo 123, Fracción XIII (Apartado A):

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

El Artículo 153-A, Título Cuarto, Capítulo III Bis de la Ley Federal de Trabajo establece la forma como los trabajadores harán valer sus derechos a la capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-A:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

1.1.- A quien se debe proporcionar Capacitación y Adiestramiento.

Se debe proporcionar Capacitación y Adiestramiento al total de los trabajadores de la Empresa, podrá hacerse dentro o fuera del Centro de Trabajo o en forma mixta.

1.2.- La pueden impartir:

- a).- Instructores Internos (personal que labora en la Empresa).
- b).- Instructores Externos
- c).- Instituciones Capacitadoras
- d).- Agentes Auxiliares de la Capacitación, por ejemplo: Proveedores, expertos internacionales, etc.

1.3.- Las alternativas que tiene el patrón para capacitar y adiestrar a sus trabajadores son:

1.3.1.- Formular programas específicos, éstos los elabora la empresa como Instructor de Capacitación o el trabaja-

dor con más experiencia (Instructor Interno habilitado), o contratando los servicios de instituciones o -- instructores independientes.

1.3.2.- Adherirse a los Sistemas Generales registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la U C E C A.

1.3.3.- Optar por un sistema combinado, es decir, en algunas áreas por Programas Específicos y en otros por sistemas generales o simultáneamente.

1.4.- El procedimiento a seguir para cumplir con lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación y Adiestramiento, es el siguiente:

1.4.1.- Constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

1.4.2.- Formular e implantar los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, atendiendo a las necesidades detectadas.

1.4.3.- Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas Constancias de Habilidades Laborales.

1.5.- Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es el organismo que debe tener toda empresa; su función principal es: vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. La comisión Mixta debe integrarse por igual número de re

representantes de los trabajadores y el patrón.

Se recomienda:

Empresas con menos de 20 trabajadores, 1 representante -- del trabajador y 1 representante del patrón.

Empresas de 21 a 100 trabajadores, 3 representantes de -- los trabajadores y 3 representantes de los patrones.

Empresas de más de 100 trabajadores, 5 representantes de -- los trabajadores y 5 representantes de la parte patronal.

1.6.-Planes y Programas.

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

Programa es la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene en términos de tiempo y de recursos, las acciones de capacitación y adiestramiento que se podrán efectuar en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional. Ambas definiciones aparecen en el Glosario de términos empleados en la capacitación y el adiestramiento que la U C E C A prepara para normalizar el manejo conceptual de la materia.

Antes de elaborar los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento se deben detectar las necesidades que de la misma tengan los trabajadores.

Los elementos que debe contener el Plan y los Programas son:

- 1.6.1.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- 1.6.2.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- 1.6.3.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores.
- 1.6.4.- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- 1.6.5.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- 1.6.6.- Aquellos otros que establezcan los criterios de la U C E C A, que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Presentación para registro de los Planes y Programas.

Las Empresas que tengan contrato colectivo de trabajo, deberán presentar los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga de dicho contrato colectivo.

Las Empresas que no tengan contrato colectivo deben presentarlos para su aprobación, dentro de los primeros sesenta días

de los años impares.

En ambos casos deberá informarse respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

1.7.-Obligación de los Trabajadores.

Los trabajadores que reciben la capacitación y el adiestramiento están obligados a:

- 1.7.1.- Asistir puntualmente.
- 1.7.2.- Atender las indicaciones de los instructores y cumplir con los programas respectivos.
- 1.7.3.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

1.8.-Constancia de Habilidades.

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, mismo que es autenticado por la Comisión Mixta, el cual acredita al trabajador haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niega a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto, - el trabajador deberá acreditar documentalmente dicha capacitación o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señala la U C E C A .

2.- Formas U C E C A .

Los principales registros de la Capacitación son a través de las formas U C E C A :

- U C E C A 1.- Informe de integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- U C E C A 2.- Presentación del Plan y Programas para Empresas con 20 o más trabajadores.
- U C E C A 2A.- Presentación del Plan y Programas para Empresas hasta con 19 trabajadores y hasta 5 puestos de trabajo.
- U C E C A 3.- Solicitud de Registro de Instructores o Instituciones Capacitadoras.
- U C E C A 4.- Constancia de Habilidades Laborales.
- U C E C A 5.- Informe sobre las listas de Constancias de Habilidades Laborales.
- U C E C A 6.- Registro de Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento.

3.- Control de Asistencias.

Este registro es la única constancia real de la Capacitación impartida a los trabajadores independientemente de las formas U C E C A 4 ó 5. La razón estriba en que se deja constancia de las acciones realizadas de Capacitación, cubriendo de inmediato la probabilidad de que el trabajador deje de prestar sus servicios antes de formular las formas U C E C A, este registro debe conservarse.

Controles Internos.- Adicionalmente se deberán llevar los siguientes registros:

- Registro de Asistencia del Personal Capacitado
- Libro de Actas de la Comisión Mixta de Capacitación.

4.- Libro de Actas.

Es obligación de toda Empresa llevar un libro de Actas de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Este libro debe reunir la memoria de todas las acciones que se realicen o afecten las disposiciones de Capacitación y Adiestramiento.

Lo formula la Comisión Mixta y no debe registrarse ante autoridad alguna, solo conservarse dentro del mismo establecimiento.

Las reuniones se recomiendan sean mensuales a fin de no olvidarlas y consecuentemente dejar de cumplir con la obligación de revisar las acciones de Capacitación.

5.- Instructores.

Son instructores: las personas físicas, los institutos, - las escuelas, las empresas, los organismos que imparten Capacitación. Existen diversos tipos o categorías de agentes capacitadores, la siguiente clasificación, está contenido en el Oficio 01-6364 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, - publicado en el Diario Oficial de la Federación del 8 de Enero de 1979.

A).- Por la naturaleza jurídica:

1.- Persona Moral

- Institución o escuela de Capacitación y Adiestramiento.

2.- Persona Física

- Instructor externo independiente
- Instructor interno especializado
- Instructor interno habilitado.

B).- Por el tipo de vinculación agente capacitador-empresa:

1.- Laboral

- Instructor interno especializado
- Instructor interno habilitado

2.- Civil o Comercial

- Institución o escuela de Capacitación y Adiestramiento
- Instructor externo independiente

C).- Por el nivel de preparación.

1.- Profesionalizado

- Institución o escuela de Capacitación y Adiestramiento
- Instructor externo independiente
- Instructor interno especializado

2.- Habilitado

- Instructor interno habilitado.

- *Instructor interno especializado.*
Es aquel que se dedica el 100% de su tiempo a capacitar.
- *Instructor interno habilitado.*
Es el Jefe, Gerente, Supervisor o Técnico que dedica cierto tiempo a capacitar (Algunas horas al mes).
- *Institución Capacitadora.*
Son los organismos que se integran de varios instructores que indistintamente son enviados a capacitar a las empresas u organizan cursos en sus instalaciones.
- *Empresas.- (Agentes auxiliares de capacitación).*
Cuando las empresas venden productos, prestan servicios o dan en arrendamientos estos productos y como prestación complementaria e indispensable imparten cursos de capacitación a sus clientes, se consideran agentes auxiliares de capacitación.

Características de los Instructores.

Se recomienda que los instructores tengan las siguientes características:

- a).- Conocer perfectamente el trabajo que van a realizar.
- b).- Tener un deseo de enseñar a otros.
- c).- Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad.
- d).- Contar con las habilidades suficientes que le permitan comunicar sus ideas a los demás.
- e).- Lealtad hacia la organización y sus objetivos.

Autorización de Instructores.

Para los efectos de la Ley [U C E C A] requieren autorización los instructores que se mencionen en los planes y programas. Los instructores externos y los institutos o escuelas requieren tener registro de la U C E C A para ser válidos sus -- cursos.

6.- Fechas y horas de Capacitación.

Los Instructores externos indicarán fechas y números de -- horas por curso.

Si se trata de Instructores internos, las fechas y el número de horas dependerá de factores como disponibilidad del -- instructor prioridad en el curso y tiempo disponible del personal.

Para los efectos U C E C A, los cursos deben programarse conforme a los siguientes criterios:

- 25% del personal por año.
- De 20 a 40 horas por mes de Capacitación.
- Programas Bi-anual (cada dos años)
- Distribuir, según necesidades, los cursos de 24 meses del programa.

7.- Capacitación dentro y fuera de la jornada de Trabajo.

La capacitación debe ser dentro de la jornada de trabajo, salvo que existan causas "plenamente justificables" de que no

pueda ser así. Se entiende por causas justificables las que --
verdaderamente imposibiliten la capacitación en horas de traba-
jo. Los "acuerdos" entre patrón y trabajadores no son justifi-
cación válida.

8.- Etapas legales de Capacitación.

El plan es el periodo que comprende la capacitación de --
los trabajadores al 100% en 4 años.

El programa es el periodo de 1,2,3, o incluso 4 años se --
detallen los cursos al personal.

Por lo mismo si el plan se divide en etapas de 1 año, ha-
brá que presentar 4 programas, si el plan se divide en perlo-
dos de 2 años habrá que presentar 2 programas.

El plan y el programa se inician con un curso. Al con---
cluir el programa se imparte otro curso. Al iniciar un nuevo --
programa se imparte otro curso y al finalizar la etapa otro --
curso. Estos cursos y fechas, son en razón a controles adminis-
trativos de U C E C A.

Ejemplo:

ETAPAS DE LA CAPACITACION

Vigencia del Plan	01-04-82	a	01-04-86
Programa Bi-anual	01-04-82	a	01-04-84
Segundo Programa	01-05-84	a	01-04-86
	Abril 82	a	Abril 84
	Mayo 84	a	Abril 86
Primer Programa	50 % del personal		
Segundo Programa	50 % del personal		
Plan de 4 años	100 % del personal		

C A P I T U L O No. III

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

1) *Objetivos:*

El primer paso importante para organizar la capacitación es determinar en qué aspectos y a qué trabajadores hay que capacitar. Para ello, se pueden realizar diversas acciones que - de una u otra forma nos permitan cumplir con la Ley y con la - imagen interna de enseñanza a los trabajadores. Una de ellas - sería el caso de pensar en cursos de relaciones humanas para - que las secretarías tengan mejor trato entre sí; cursos de ven- - tas para los vendedores que han bajado su cuota o de la Ley Fe- - deral del Trabajo para los gerentes.

Si pensamos así, lo más probable es que hagamos capacita- - ción, lo que nos conduciría a:

- Gastar más dinero del necesario.
- Utilizar el tiempo de los trabajadores participantes en - cursos que a lo mejor no son solución a problemas que de- - seamos eliminar.
- Desmoralizar al personal, sobre la bondad de la Capacita- - ción.
- Desaprovechar la posibilidad de mejorar la productividad - en cada agencia.

Por el contrario, si lo que deseamos es hacer de la capa-

citación una inversión, debemos formular un diagnóstico de necesidades que nos permita obtener los siguientes objetivos:

- Determinar si nuestros problemas se solucionan con capacitación.
- Obtener información sobre los diversos puestos de trabajo y sus requerimientos de aprendizaje.
- Detectar deficiencias en el servicio por causas de proceso o personal.
- Dar las bases para iniciar un proceso conscientemente --- útil en la toma de decisiones de inversión de Capacita--- ción.
- Definir las prioridades en el programa de Capacitación.
- Estar en posibilidad de exigir lo necesario en los servicios de Capacitación.

P U E S T O A C T U A L

E S

DEBERIA
SER

D E T E C C I O N D E N E C E S I D A D E S

Dentro de las necesidades, tenemos:

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

VENTAJAS DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

- 1.- *Ahorro de tiempo y dinero*
- 2.- *Hacer capacitación sólida*
- 3.- *Prever situaciones futuras*
- 4.- *Conocer el desempeño del personal*
- 5.- *Detectar fallas en procedimientos*
- 6.- *Descubrir problemas de seguridad e higiene*
- 7.- *Es base para valorar los puestos*
- 8.- *Facilita la integración de nuevo personal*
- 9.- *Genera confianza empresarial*

10.- Permite diferenciar lo que es causa de capacitación, de otros problemas.

2.- VENTAJAS DEL DIAGNOSTICO

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo es importante para las empresas porque ofrecen, entre otras, las siguientes ventajas:

- A).- Ahorra tiempo y dinero por dirigir esfuerzos adecuadamente, no así cuando se efectúan acciones aisladas y sin fundamentos válidos.
- B).- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- C).- Permite prever los cambios que se realizarán en el futuro y estar preparadas para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- D).- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sentar las bases para evitar el problema de falta de hombres aptos para los puestos de trabajo.
- E).- Puede descubrir problemas en los procedimientos administrativos, que están afectando al funcionamiento de la empresa.
- F).- Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- G).- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al medio ambiente.

- H).- Puede descubrir situaciones que estén derivando problemas de tipo financiero.
- I).- Propicia las bases necesarias para la correcta valuación de los puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- J).- Establece el criterio necesario para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo cual se denomina en el lenguaje de capacitación: "Administrar las parri--llas de reemplazo".
- K).- Permite establecer un programa de introducción para cada nivel ocupacional dentro de la empresa, que sea aplicado a los nuevos colaboradores, garantizando así su rápida integración al puesto y a las necesidades de productividad del mismo.
- L).- Genera una actitud favorable en los dirigentes, ejecuti--vos y en general en todo el personal de la empresa, hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo porque saben que van a resolver problemas reales y --concretos.

Por todo lo expuesto en esta unidad de aprendizaje, es --factible afirmar que si bien un diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, no es precisamente una panacea o varita mágica con la cual una empresa puede re--solver todos sus problemas; sí es un instrumento de análisis y

evaluación, que da origen a las posibilidades de solución de - un sinnúmero de problemas que como un proceso natural y dinámico, se presentan en todo organismo o ente productivo.

3.- PROCESO PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Básicamente hemos hablado de necesidades de capacitación, se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo contra - lo que debería de suceder (ahora o en el futuro); si hay diferencia, esto nos da la clave para planear el tipo, la intensidad de la capacitación.

Por otra parte, si consideramos a la empresa como un ente dinámico, y de hecho lo es, en el que cada una de las partes - que la integran son variables que fluctúan con el tiempo, tengmos que en la empresa existen cambios o adaptaciones.

Lo anterior es nuestro punto de partida para determinar - nuestro sistema para el diagnóstico de necesidades.

Cuando se crea una empresa se tienen una serie de normas, estándares, métodos, presupuestos, descripciones de puestos, - cartas de organización, etc., que indican con exactitud como - la empresa deberá de funcionar en la práctica. Para ejemplificar lo anterior pongamos el caso de la construcción de una casa; antes de empezar a construirla, debemos tener preconcebida en nuestra mente como será la casa, y además debemos tener perfectamente definidos en detalle los cimientos, el cálculo de

las estructuras, las instalaciones eléctricas, hidráulicas, el acabado de todos los detalles, y en fin, un sinnúmero de datos o información que son indispensables para la construcción de la misma. Si este ejemplo lo trasladáramos a una empresa, sería igual; es decir que antes que una empresa o departamento de la misma se ponga en marcha, debemos saber qué es lo que -- exactamente debemos hacer, con qué elementos, aplicando determinado proceso, y cumpliendo con normas y especificaciones -- bien definidas.

¿Podríamos imaginar la construcción de una casa sin planos?, o algo más grave aún, la puesta en marcha de un negocio sin planes, sin estándares de operación sin procesos o procedimientos bien definidos?

Sin embargo, lo que debería suceder en cuanto a planeación, no se realiza y nos encontramos que se desconoce lo que realmente hacen los empleados y trabajadores y consecuentemente lo que requieren aprender para el desempeño de sus funciones. Nuestros conocimientos son generales, aproximados, no -- exentos de total desubicación y consecuentemente requerimos de aplicar técnicas que nos definen la situación. Ante la obligación legal y operacional de capacitar, el problema de orientar al definir la diferencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer, tomando como base los síntomas que observamos de la realidad. Estos síntomas los podemos clasificar en manifiestos y encubiertos.

4.- SINTOMAS MANIFIESTOS Y ENCUBIERTOS

A) SINTOMAS MANIFIESTOS:

Los síntomas manifiestos son aquellos que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista; es decir, son aquellos problemas de origen fácilmente detectable. Para comprender más ampliamente manifiestos citamos varios ejemplos:

- a).- Un número de empleados menos a los que se requieren, es un síntoma manifiesto de que los niveles de producción o de productividad, no se alcanzan o no se van a alcanzar.
- b).- Cuando tenemos personal de nuevo ingreso, es un síntoma manifiesto el que no alcancen su rendimiento óptimo o de que puedan tener accidentes de trabajo.
- c).- Los empleados a punto de jubilarse es un síntoma manifiesto que nos indica un probable problema (encontrar o preparar a quien lo sustituya).
- d).- Cuando se va a promover a una persona a otro puesto, es un doble síntoma manifiesto de que podemos tener problemas si no capacitamos a esta persona en las actividades de su nuevo puesto, y no encontramos o adiestramos a alguien que lo sustituya en su puesto actual.
- e).- Cuando ampliamos las instalaciones; es un síntoma manifiesto; ya que hay que buscar personas preparadas para cubrir puestos ampliados.
- f).- Los cambios en la maquinaria o equipo, son síntoma manifiesto que nos indica que pueden existir problemas, si no

capacitamos y adiestramos al personal en el manejo de la nueva maquinaria, o en la operación de mantenimiento e -- instalación de la misma.

- g).- Los cambios en el procedimiento de trabajo, en los métodos, en los sistemas administrativos, políticas y reglas, etc., son síntomas manifiestos de que pueden presentarse problemas si no capacitamos y orientamos al personal en los cambios mencionados.
- h).- Los cambios en los procesos tecnológicos utilizados en la empresa, son síntomas manifiestos de que se pueden presentar problemas si no capacitamos y orientamos al personal sobre estos cambios, y por último.
- i).- Los cambios en los productos o servicios que presta la empresa, son síntomas manifiestos que nos indican la posibilidad de que se requiere capacitar en nuevos productos o servicios.

B).- SINTOMAS ENCUBIERTOS.

Corresponden a los que no observamos con claridad, o bien pueden ser producto de más de una causa; consecuentemente es -- con estos síntomas donde requerimos la utilización de técnicas que nos detecten si son o no solucionables con capacitación.

Algunos ejemplos son:

- Baja productividad en el taller

- Disminución por mal servicio
- Aumento de costos
- Incremento en material de desperdicio
- Retrasos en la entrega de unidades
- Problemas de la interpretación de objetivos y políticas
- Irregulares cargas de trabajo
- Indisciplina del personal
- Alta rotación de personal
- Numerosos accidentes de trabajo

5.- TECNICAS DE DIAGNOSTICO.

A continuación mencionamos las técnicas más usuales para diagnosticar necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo así como una breve descripción de las mismas.

a).- "ENTREVISTA": esta técnica tiene tres modalidades diferentes que son: entrevista dirigida, entrevista semi-dirigida y entrevista libre. Cualquiera de estas modalidades -- puede ser utilizada para diagnosticar necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo aunque en realidad las dos primeras pueden ser valiosas y económicas.

- Entrevista Dirigida: Conducida por el entrevistado, apoyándose en una serie de preguntas que han sido determinadas previamente y para las que se esperan respuestas concretas y breves de parte del entrevistado.

- Entrevista Semi-dirigida: en este tipo de modalidad, -- también se predeterminan preguntas sobre los aspectos - en que se desea obtener información y durante su transcurso, el entrevistador plantea preguntas según el giro que toma la entrevista, sin perder de vista los tópicos centrales prefijados.

En este tipo el entrevistado tiene más libertad, pero - siempre es guiado por el entrevistador. Es pertinente - aclarar que este tipo de entrevista también se requiere mucha mayor habilidad por parte del entrevistador.

- Entrevista Libre: en esta técnica, el entrevistador tie ne presente el objetivo que busca, sin embargo, permite una discusión libre. A pesar de ser una entrevista --- abierta totalmente, el entrevistado deberá evitar dis-- gregaciones.

Se requiere una gran experiencia por parte del entrevis tador, ya que por ser libre la discusión, pueden presen tarse aspectos no previstos en los objetivos a alcanzar, y él debe ser capaz de identificarlos e interpretarlos- adecuadamente.

b). - "CUESTIONARIOS": Esta técnica es una de las más económi-- cas y rápidas para determinar necesidades de formación in dustrial.

Resulta práctica su aplicación cuando se desea investigar una área en la que existen muchas personas ocupando un --

mismo puesto, o muchas que guardan una similitud de funciones (niveles operativos). Por lo anterior se puede utilizar para averiguar apreciaciones a niveles tanto generales como individuales.

Los cuestionarios pueden utilizarse para obtener información sobre:

- Los elementos de dirección de la empresa y las necesidades de capacitación de los subordinados.
- Cualquier persona (mecánicos, supervisores, jefes de departamento, etc.) en lo que respecta a su propio nivel de conocimientos, ejecuciones y sus necesidades.
- El inventario de recursos humanos de la empresa.
- Las opiniones de los subordinados, respecto a las necesidades de los jefes, supervisores o gerentes.

Podemos decir que prácticamente se puede diseñar un cuestionario por cada objetivo que se persiga, sobre los más diversos aspectos. Para diseñar cuestionarios, es conveniente seguir los lineamientos que presentamos a continuación:

- Defina el objetivo a perseguir
- Determine el tipo de personas que llenarán el cuestionario, (mecánicos, supervisores, jefes de departamento, etc.)
- Liste los sistemas, procesos y/o actividades que le interese investigar

- *Precise la información que más le interese de los aspectos anteriormente descritos*
- *Redacte las preguntas idóneas de cada elemento a investigar*
- *Indique cuál es su hipótesis, o cuál será la forma en que espera que sean contestadas las preguntas y trate de prever algunos ajustes*
- *Elabore las instrucciones para que apliquen correctamente los cuestionarios; para el entrevistado y las personas que contestarán los cuestionarios.*

c).- "LISTA DE VERIFICACION": Para aplicar esta técnica, se descomponen en una lista detallada las partes o frases ordenadas, además, es una secuencia lógica, de un puesto, una parte del mismo, el proceso, el área de responsabilidad o la actividad seleccionada.

El listado se efectúa colocando cada aspecto a analizar por línea con una raya o paréntesis a la derecha de cada una. Se pide a quienes llenen las listas de verificación que marquen con una "X" los aspectos en los que les hace falta información y/o se sientan incompetentes y/o aquellos en los que les gustaría tener más conocimientos o habilidades: También se les puede solicitar que cancelen los aspectos en los que se sientan a un nivel completamente satisfactorio.

Se recomienda incluir un espacio en el que puedan hacer -

indicaciones y/o las observaciones que consideren de interés.

- d).- "EXAMENES O PRUEBAS". Constituyen una de las mejores herramientas para determinar las carencias de conocimientos o habilidades. Los exámenes pueden ser teóricos para determinar el nivel de conocimientos, o prácticos, para determinar el nivel de habilidades.

Los exámenes para medir conocimientos pueden incluir preguntas directas y/o de complementación y/o de relación de columnas, y/o de selección múltiple, y/o de alternativa (falso-verdadero). Las preguntas deben versar sobre los tópicos que nos interesa medir, como pueden ser: políticas de la compañía o de la planta armadora; precios, sistemas o procedimientos; teorías o conceptos teóricos, etc. Los exámenes prácticos para medir habilidades, son efectuados normalmente en condiciones de realidad, o sea, ejecutando la actividad en la que se desea medir las habilidades, o a través de simulacros efectuados sobre "modelos" o en laboratorios de prácticas.

Creemos innecesario ejemplificar estas técnicas por ser ya muy conocidas y utilizadas, aunque tal vez no para determinar necesidades de capacitación y adiestramiento. Sin embargo, su objetivo y aplicación en este campo es muy claro.

- e).- "CORRILLOS" (o análisis de discusión en grupos): Para ---

aplicar esta técnica es necesario elaborar preguntas previas a la reunión, con el objeto de determinar los objetivos a perseguir. Esta técnica es muy útil cuando existen manuales de organización, descripciones de puestos y en fin toda información que contenga el cómo "deberla" de funcionar la empresa y precisamente con base en esa información se realizan análisis de las necesidades de formación profesional de los empleados de la organización. Para aplicar la técnica de corrillos en la detección de necesidades se hace lo siguiente:

Reúna grupos de obreros, empleados, jefes de depto., gerentes, etc., divida al grupo en sub-grupos de 4 a 6 personas, pídales a cada grupo que nombre a un moderador y a un secretario; entregue a cada sub-grupo (corrillo) las instrucciones de la tarea a realizar. Se recomienda utilizar preguntas del siguiente tipo:

- ¿En qué áreas necesitamos incrementar o actualizar conocimientos y habilidades?
- ¿Cuáles son los problemas que afectan nuestro trabajo y cuáles son los más graves?
- ¿Qué métodos, sistemas o procedimientos necesitamos mejorar y cómo podemos capacitar y/o adiestrar al personal respecto de esos cambios?

6).- "HOJA DE INVENTARIO DE HABILIDADES": Es una técnica que normalmente se utiliza para diagnosticar necesidades de -

capacitación a nivel obrero o bien para personal de tipo operativo. Por medio de la matriz se listan en orden horizontal las tareas o actividades que se desean analizar, - en sentido vertical los nombres de las personas que ejecutan las tareas o actividades involucradas en el análisis. A continuación se define una clave para calificar el rendimiento que cada persona tiene en cada una de las actividades o tareas listadas. El inventario normalmente es elaborado por supervisores, jefe de departamento, o gerentes - quienes están en una posición muy favorable para hacer -- apreciaciones de sus subordinados. Las tareas o actividades a incluir dentro del inventario, varía según el puesto de trabajo y pueden ser amplios o específicos, según - se desee.

- g). - "ANÁLISIS DEL PUESTO": Es una técnica que consiste en la realización de un estudio sistemático y directo para obtener información de un puesto y lo que se necesita saber y hacer para ejecutarlo correctamente.

El análisis puede hacerse muy detallado o en forma general, dependiendo de factores como: la importancia del -- puesto, los objetivos prefijados, el tiempo disponible para hacerlo, la gravedad del problema que se presenta, el cual nos hace realizar un análisis, etc.

Dividir el puesto en sus componentes mayores (tareas). -- Las tareas son cada una de las actividades principales --

que constituyen pasos lógicos y necesarios en el trabajo - a desarrollar (uno de equipo, uno de material, procesos - básicos, elaboración de formas, reportes, etc.).

Las características definitivas de una tarea son:

- . Se reconoce como una de las principales responsabilidades del trabajador.
- . Dura una parte importante del tiempo productivo del trabajador.
- . Incluye actividades en las que intervienen conocimientos y habilidades íntimamente relacionados.

Se realiza para un propósito específico, mediante un método y apeándose a ciertas normas de velocidad, exactitud, calidad y cantidad (niveles mínimos de realización).

- Una vez dividido el puesto en todas sus tareas, se procede a identificar todos los elementos que lo componen. Es conveniente hacer una lista detallada de los materiales, equipos, herramientas y maquinaria utilizados. Usualmente hay una o más actividades que se asocian con los materiales, equipos, herramientas y maquinaria.

Desde luego, el objetivo de un análisis de puesto con fines de detección de necesidades es el de:

"Comparar los niveles reales de ejecución de cada trabajador (respecto a normas de calidad, cantidad, velocidad, exactitud, etc.) con los requerimientos para el puesto".

h).- "OBSERVACION": Es una técnica que ofrece la oportunidad -

de corroborar otras técnicas utilizadas en el proceso de detección de necesidades; pero desde luego, su característica más importante es que a través de su aplicación podemos tener una fuente fidedigna de información, que es la justa realidad.

En la aplicación de esta técnica es indispensable tener información por escrito respecto a los procesos o actividades a realizar, precisamente para compararlos con lo que sucede en la realidad.

Es conveniente aplicar esta técnica en una forma incógnita, ya que de lo contrario, se pueden correr varios riesgos, como son:

- El personal puede trabajar bajo presión y por esta razón cometer errores que normalmente no comete, o dejar de hacer cosas erróneas que normalmente hace por el hecho de sentirse observado.

Existen otras técnicas o procedimientos que nos permiten diagnosticar necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, como pueden ser:

- Los índices o registros de los procesos de la empresa, a través de los cuales podemos observar por ejemplo: el porcentaje de reclamaciones de trabajo realizados, los niveles de productividad, los datos de montos de ventas, etc.

Al comparar los objetivos de la empresa o de los departamentos o de los propios puestos de trabajo, con los datos arrojados por los índices, se obtienen diferencias, las cuales nos proporcionan la orientación correspondiente a las necesidades de formación horarias, niveles ocupacionales o por puestos de trabajo. Las quejas tanto del personal como de los clientes, nos dan información sobre los problemas que existen en la empresa.

Los registros, son también elementos de apoyo para la detección de necesidades de formación profesional, como lo hablamos indicado en el punto anterior referentemente a síntomas manifiestos y encubiertos.

Para concluir este tema, debemos subrayar la importancia que tiene el utilizar por lo menos dos tipos de técnicas para analizar un puesto; una actividad, un proceso, o un problema, ya que, el diagnosticador tiene que asegurarse de obtener en una forma correcta las evidencias que justifiquen las necesidades de formación profesional que existen en la empresa.

Esto será explicado en forma más amplia a continuación.

APLICACIÓN POR NIVELES OCUPACIONALES

En este inciso hemos seleccionado de las técnicas anteriormente descritas aquellas que pueden ser aplicadas, a la estructura organizacional de la Distribuidora del Comercio Auto-

motriz, las cuales comentaremos a continuación:

- *A nivel mano de obra aplicar:*
 - . *Hoja de inventario de habilidades*
 - . *Lista de verificación*
 - . *Exámenes*
 - . *Observación directa*
 - . *Registros de personal*
 - . *Indices*

- *A nivel Jefes de Departamento o Supervisores:*
 - . *Entrevistas dirigidas*
 - . *Lista de verificación*
 - . *Corrillos*
 - . *Cuestionarios*

- *Personal operativo y/o oficina*
 - . *Entrevistas Dirigidas*
 - . *Cuestionarios*
 - . *Lista de verificación*
 - . *Registros de personal*
 - . *Observación directa*
 - . *Quejas*

- *A nivel de Jefes de Area o Gerentes:*
 - . *Análisis de puesto*
 - . *Entrevistas semi-dirigidas*
 - . *Corrillos*

Lista de verificación.

A nivel Directivo:

Entrevistas semi-dirigidas

Entrevistas libres

Corrillos

Cuestionarios

6.- Fuentes de Información sobre las necesidades de entrenamiento.

6.1.- Artículos.

Las publicaciones profesionales de negocios incluyen artículos sobre diversos aspectos de las empresas; tratan también de los niveles de productividad que se ven directamente afectados por el grado de capacitación o adiestramiento de los trabajadores; para los encargados de dicho entrenamiento es importante leer estos artículos.

6.2.- Libros.

Los libros, constituyen una valiosa fuente de información, aunque muchas veces el costo de los mismos es elevado y su contenido no muy actualizado.

Las revistas son más accesibles y su material más fresco. El entrenador puede tomar sugerencias de ambas fuentes y adaptarlas a su empresa.

6.3.- Estudio de Casos.

El estudio de casos es un método que consiste en el análisis de un problema, presentando por escrito las diferentes alternativas de solución, para escoger la más conveniente.

Existen en el mercado casos ya resueltos.

6.4.- Quejas.

La queja se puede llevar a cabo en forma oral o escrita, representa un síntoma de que algo no marcha del todo bien, y sirve para descubrir necesidades de entrenamiento.

6.5.- Crisis.

Puede presentarse en un departamento o en toda organización, debido a motivos como: falta de organización, planeación inadecuada, responsabilidades mal definidas, etc. Se requiere la pronta intervención del entrenador para llevar a cabo una capacitación especial.

6.6.- Experiencia ajena.

Es interesante conocer las experiencias ya vividas por otros entrenadores, lo que nos proporciona un marco de referencia para actuar y nos evita el gastar tiempo y esfuerzo en forma innecesaria.

6.7.- Índices.

En las empresas existen datos que pueden ser analizados por el entrenador, para detectar las necesidades de la misma.

Estos datos se refieren a rotación, ausentismo, accidentes, costos; entre otras.

6.8.- Quejas formales.

Se formulan por escrito y permiten solucionar problemas - concernientes a supervisión, administración de políticas - o procesos de operación, que afectan a la empresa.

6.9.- Planes.

Los planes deben estar respaldados por un personal adecuadamente motivado y capacitado para que se lleven a cabo - con éxito.

El entrenador debe participar en la elaboración de los - mismos para prevenir las necesidades que puedan surgir en los planes a corto, mediano y largo plazo.

6.10.- Políticas.

Al implantarse nuevas políticas y al efectuar una revisión de las ya existentes se puede detectar una falta de personal calificado.

6.11.- Registros.

Los registros de datos fijos revelan necesidades de entrenamiento; con frecuencia esta falla no es responsabilidad de las personas encargadas de dicho entrenamiento, sino - que la deficiencia proviene de niveles superiores de la - organización. Se requiere de la capacidad de ver más allá del registro.

6.12.- Informes.

El informe constituye una fuente de información para detectar necesidades de entrenamiento, si se lleva a cabo en una forma detallada.

6.13.- Solicitudes.

Las solicitudes pueden ser informales, generalmente son orales, o bien formales: por escrito.

Deben ser claras y se requiere de un análisis de las mismas antes de actuar.

6.14.- Rumores.

El rumor es una fuente que proporciona información importante que de otra forma es muy difícil de conseguir.

Además es un medio veloz y algunas veces exacto.

Existen también los rumores negativos que afectan la productividad porque crean desconfianza y surgen los conflictos.

6.15.- Aseveraciones.

Por lo general las aseveraciones no son claras ni directas, se efectúan en forma indirecta o velada, por personas o por publicaciones. Hay que estar alerta para detectarlas.

6.16.- Sugerencias.

Se pueden solicitar sugerencias a los supervisores y encargados de cada departamento, ya que por el trato continuo con el personal, conocen sus deficiencias.

6.17.- Síntomas.

Se deben analizar los síntomas, cualquier cambio que se perciba dentro de la organización puede ser causa o efecto de un problema mayor.

6.18.- Otras fuentes.

Existen otras muchas fuentes de información que el entrenador puede utilizar de acuerdo a sus necesidades y a los objetivos finales que pretende con el proceso de entrenamiento.

CAPITULO No. IV
ORGANIZACION DE UN CURSO INTERNO DE CAPACITACION

1.- PRINCIPIOS DE LA EDUCACION DE ADULTOS.

La capacitación es un concepto básicamente dirigido a los adultos. Por ello y de manera complementaria, es importante -- mencionar los principios que deben tomarse en cuenta para elaborar un curso:

- **Aprendizaje Individualizado.** - Cada individuo aprende a su propio ritmo. Por lo mismo, el programa debe elaborarse pensando que hay gente que aprende rápido y otros en forma lenta. Unos con mucha teoría y otros con base práctica. Como se puede satisfacer a todos, este principio nos ayuda a pensar en cursos que tenga una dosificación específica según el grupo.
- **Aprendizaje Dosificado.** - En los cursos es normal abrumar al participante de conocimientos. Este principio debe ayudarnos a pensar en dar menos información y que ésta sea más directa y asimilable.
No es fácil definir, pero hay que tener en mente siempre en reducir la información, el avanzar poco a poco, el fijarse objetivos específicos y no hacer capacitación cultural.
- **Aprendizaje Programado.** - Correctivamente al tema de es---

estructuras del contenido, este principio indica definir el orden de los temas y la formulación del ejercicio o prácticas que los refuercen.

Cada tema debe ir unido al anterior, reforzando los conocimientos y adicionando en cada ocasión.

- *Aprendizaje Vivencial.* - El adulto requiere más práctica - que teoría. Aprende más cuando participa del hacer que so lo escuchar. Por ello, es importante que la teoría sea ml nima y en la práctica se ample la teoría hasta satisfacer el conocimiento o indicar por qué no se debe aumentar la teoría.

APRENDIZAJE DE ADULTOS

I N D I V I D U A L	NO HACER CURSOS SIN PENSAR EN LAS DIFERENTES CAPACIDADES DE APRENDIZAJE
D O S I F I C A D O	POCA INFORMACION OBJETIVOS ESPECIFICOS EVITAR LA CULTURA
P R O G R A M A D O	TEMAS UNIDOS INCREMENTAR LOS CONOCIMIENTOS UNIENDO TEMA CON TEMA PENSAR EN EJERCICIOS
V I V E N C I A L	MAS PRACTICA QUE TEORIA POCA TEORIA Y PRACTICA SI HAY NECESIDAD ANLIAR LA TEORIA

2.- PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE:

No basta con programar y llevar a cabo cursos de capacitación, para que estos tengan éxito; hay que tomar en cuenta los principios del aprendizaje, cuyo proceso se puede conceptuar - como un cambio favorable en la actitud, en el comportamiento.

Es necesario tomar en cuenta:

- Las diferencias individuales.

Una persona puede aprender con suma facilidad, en cambio otra puede hacerlo en forma lenta, dependiendo de su educación, habilidades, conocimientos; determinados, por las diferencias individuales.

- Motivación.

Una adecuada motivación, facilita el aprendizaje, cuando se desea aprender, se aprende; cuando se impone como una obligación, los resultados no son favorables.

- Los estándares.

Son medidas de evaluación para conocer el proceso de la persona.

- Las recompensas.

No deben ser necesariamente económicas; el diploma, el reconocimiento, palabras de estímulo, son siempre bien recibidas.

- El refuerzo.

Volver a repasar los aprendido para que los conocimientos

se reafirman. Puede hacerse en su totalidad, o dividiendo la materia en partes.

- Los antecedentes del individuo.

Se deben tener ciertos antecedentes educativos para llevar a cabo determinado curso.

No podemos esperar que un alumno de secundaria nos resuelva un problema de hidráulica.

3.- PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE LA CAPACITACION:

Brevemente enunciadas, las etapas lógicas que comprende la función de capacitación son:

- 1.- Llevar a cabo una investigación profunda para determinar las necesidades reales a corto, mediano y largo plazo.
- 2.- Una vez determinadas las necesidades, determinar los objetivos que se desean lograr.
- 3.- Señalar el contenido de la educación para que esta sea la adecuada, es decir: materia, temas, áreas que deben ser cubiertas en los cursos.
- 4.- Fijar la forma y el método de instrucción a seguir en los cursos.
- 5.- Una vez realizado el curso, es importante la evaluación del mismo.
- 6.- Seguimiento o continuación de la capacitación.

4.- ORGANIZACION DE UN CURSO INTERNO

A.- GUIA DEL INSTRUCTOR:

El inicio de la organización de un curso parte de la Guía del Instructor. Este documento consiste en formular:

- Objetivos específicos
- Temas particulares
- Actividades de enseñanza a cada tema
- Apoyos didácticos por tema
- Tiempos estimados por tema o actividad

Su utilidad práctica radica en confrontar buenos deseos - (objetivos generales) con problemas prácticos de actividades, - apoyos o tiempos de enseñanza.

En ocasiones es factible estimar 20 horas para un curso - pero hasta no formular la guía del instructor, nos podemos dar cuenta que requieren ser 30 o reducirse a 10.

B) APOYOS DIDACTICOS

Estos pueden ser desde muy sencillos hasta muy sofisticados, sus ventajas y desventajas están relacionados con su facilidad de elaboración, con su costo, con la utilidad que pueden representar para el tamaño del grupo de que se trate, con las características del local donde se impartirá la instrucción, - con los objetivos de la instrucción, con las características - de los participantes, etc.

A continuación se enlistan los más usuales, sin que esto quiera decir que siempre deben utilizarse "todos", o que nece-

sariamente se usen de manera simultánea. Estos son:

	PIZARRON
	ROTAFOLIO
	MAGNETOGRAFO
	FRANELOGRAFO
	MURALES
M A T E R I A L E S	MANUALES
D E	TEXTOS PROGRAMADOS
A P O Y O	VIDEO-CASSETTES
	TRANSPARENCIAS
	FILMINAS O DIAPOSITIVAS
	PELICULAS
	AUDIOVISUALES
	VIDEO-TAPES
	PROYECTOR DE PELICULAS
E Q U I P O S	RETROPROYECTOR
D E	PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS
A P O Y O	VIDEOCASSETERA

PIZARRON: Este es uno de los materiales más sencillos, su uso presenta las siguientes ventajas.

- 1.- No es necesario elaborarlo con anticipación
- 2.- Su costo es bajo en relación con los demás materiales
- 3.- Generalmente se encuentra en los salones.

Desventajas:

- 1.- Requiere que el expositor de la espalda al auditorio y - que tienda a dirigirse al pizarrón olvidando a los participantes.
- 2.- En grupos grandes la visibilidad se reduce

3.- Ensucia y empolva las manos y ropa.

Recomendaciones:

Utilizarlo para sintetizar los contenidos empleando gises de colores: colocarse al escribir en él extendiendo el brazo - hacia la derecha de manera que no tape el cuerpo lo que vaya - escribiendo; usar gises compactos; al borrar hacerlo de arriba hacia abajo para levantar menos polvo. Utilizarlo con orden y - por secciones para no crear confusión en los participantes, -- usar letra clara.

ROTAFOLIO: Es un material más elaborado que el anterior, - está formado por una serie de láminas unidas por un espiral, - de manera que se pueda ir mostrando sucesivamente al rotarlas.

Ventajas:

- 1.- Puede ser utilizado como pizarrón o bien las hojas pueden separarse previamente.
- 2.- Es conveniente para enfatizar los puntos importantes de - una exposición.
- 3.- Evita el ensuciarse de gis y ahorra el tiempo empleado en borrar.
- 4.- Si las hojas son acumuladas y no arrancadas, se dispone - de información para realizar síntesis y resúmenes.

Desventajas:

- 1.- Las páginas limitan el espacio para escribir.
- 2.- Algunos son difíciles de transportar.

- 3.- Para ahorrar tiempo es conveniente preparar dibujos o esquemas con anterioridad.
- 4.- No es aconsejable en auditorios muy numerosos.

Recomendaciones:

Utilizar plumones de diferente color para contrastar, y que el expositor se coloque de un lado del rotafolio empleando lo con orden y letra clara.

MAGNETOGRAFO: Está compuesto por una delgada lámina de metal o una tela metálica, colocada entre una tabla de triplay y una franela, algunos otros tienen la franela en una cara de la tabla y el metal en la otra, los objetos pequeños, con un imán al dorso se adhieren al metal.

Ventajas:

- 1.- Es difícil para enseñar habilidades que requieren de mucho movimiento (manejar máquinas, etc.)
- 2.- Permite la combinación de material elaborado previamente con material preparado en el momento.

Desventajas:

- 1.- Requiere de elaboración previa
- 2.- No es aconsejable en grupos grandes
- 3.- El pizarrón es pesado y difícil de transportar
- 4.- Alto costo de pizarrón y magnetos

Recomendaciones:

Conviene tener tiras metdlicas que permitan que cualquier material no muy pesado, pueda ser adherido a el.

FRANOLOGRAFO: Consiste en un trozo de fieltro o de franela, extendida sobre una tabla de triplay, masonite o celotex. - Las letras, figuras y smbolos se recortan del mismo material que recubre el tablero, pues los trozos de franela se adhieren entre sl. Tambien pueden utilizarse los materiales adheribles con una lija pegada en la parte de atrs que permite que se peguen al fieltro o franela.

Ventajas:

- 1.- Puede ser preparado previamente y utilizado varias veces.
- 2.- La presentaci3n de procedimientos puede desarrollarse paso a paso a medida que se aaden materiales, se retiran o cambian de lugar.
- 3.- Es adaptable
- 4.- Permite la participaci3n del grupo
- 5.- Costo bajo

Desventajas:

- 1.- Requiere de elaboraci3n previa
- 2.- No es aconsejable en grupos muy numerosos.

Recomendaciones:

Los materiales que se adhieren al franel3grafo no deben ser muy pesados.

MURALES: Es uno de los métodos más antiguos para instruir visualmente en forma organizada. Consiste en la presentación - de material gráfico en superficies de corcho, linóleo, o muros especialmente instalados para dichos fines.

Ventajas:

- 1.- Complementan la información dada
- 2.- Dan la oportunidad de expresarse gráficamente
- 3.- Su costo es relativamente bajo
- 4.- Puede ser utilizado en grupos de diferentes tamaños y con participantes diversos.

Desventajas:

- 1.- Requiere de elaboración previa
- 2.- Debe estar colocado en un lugar iluminado y cubierto, de tal forma que la lluvia o el sol no les afecte.

Recomendaciones:

Los murales deben colocarse a la vista de todos y contener la mayor información en forma gráfica, permitiendo que se incluyan un mínimo de letreros.

MANUALES: Consiste en el material impreso que es proporcionado a cada uno de los participantes. Este material contiene: los objetivos a lograr tanto terminales como intermedios, todos los conceptos y la información desarrollada a lo largo - de los temas a tratar, resúmenes y reforzamiento de las sesiones.

Ventajas:

- 1.- Se utilizan en grupos de diversos tamaños
- 2.- En locales con diferentes características
- 3.- Es un material de reforzamiento para los participantes.

Desventajas:

- 1.- Requieren de elaboración previa
- 2.- Su costo puede ser alto
- 3.- El grupo debe tener un nivel alto de la lectura.

Recomendaciones:

Como contienen bastante información, deberán ser dados de una forma dinámica, evitando así que aburran al lector, a la vez que la presentación deberá ser agradable a la vista.

TEXTOS PROGRAMADOS: Es también material impreso que se proporciona a cada uno de los participantes. Presenta en párrafos cortos con preguntas acerca de los conceptos tratados, así mismo, incluyen las respuestas a dichas preguntas, ya sea en la parte inferior o a un lado de ellas; esto retroalimenta de manera directa la respuesta del lector o participante.

Ventajas:

- 1.- Van a reforzar los conceptos del participante
- 2.- Cada participante avanza a su propio ritmo
- 3.- Se utiliza en cualquier tipo de local
- 4.- Facilitan la enseñanza.

Desventajas:

- 1.- Es necesario elaborarlos cuidadosamente
- 2.- El grupo deberá tener un alto nivel de lectura.

Recomendaciones:

Al elaborarlos deberá cuidarse de hacerlo en términos claros y precisos, evitando ambigüedades para que el participante logre un mejor aprendizaje.

También será conveniente que se cuide la presentación para que resulte agradable a la vista de quien lo vaya a leer.

DIAPPOSITIVAS O FILMINAS Y PROYECTOS DE DIAPOSITIVAS: Las diapositivas, son una imagen fotográfica positiva colocada sobre un soporte transparente, y las filminas son una serie de imágenes fotográficas que presentan una secuencia. Pueden representar una gran variedad de información: un lugar de trabajo, una máquina, un organigrama, etc. Constituyen uno de los medios más fáciles para representar situaciones de la vida real al auditorio, requieren para su uso un proyector de diapositivas que es una de las más antiguas formas para proyectar imágenes fijas.

Ventajas:

- 1.- Pueden utilizarse en grupos de diferentes tamaños
- 2.- Para representar informaciones variadas
- 3.- Facilitar la comprensión de los conceptos
- 4.- El proyector de diapositivas para aulas es muy sencillo y fácil de manejar.

- 5.- Es relativamente barato
- 6.- Es fácil de transportar
- 7.- Las diapositivas pueden proyectarse en el número y orden que se desee, las filminas siguen la secuencia en que -- fueron elaboradas.
- 8.- Pueden permanecer largo tiempo en la pantalla para comentarlas.

Desventajas:

- 1.- Requieren de elaboración previa
- 2.- El local debe ser susceptible de oscurecerse
- 3.- Se necesita de una pantalla.

Recomendaciones:

El instructor de antemano deberá revisar el proyector de manera que no vaya a haber impedimento al momento de usarlo, - revisar también las extensiones, pantallas y demás accesorios implicados en su uso.

TRANSPARENCIAS Y RETROPROYECTOR: Las transparencias son - imágenes fijas realizadas en hojas de papel y fotocopiadas en hojas de acetato pueden también hacerse directamente en la hoja de acetato utilizando la tinta apropiada.

Estas imágenes se proyectan en una pantalla utilizando el retroproyector, aparato eléctrico especialmente diseñado para la proyección de acetatos e imágenes fijas.

Ventajas:

- 1.- El expositor puede estar de frente al auditorio
- 2.- Facilitan la comprensión de conceptos
- 3.- El retroproyector es fácil de manejar
- 4.- Pueden proyectarse en el orden deseado
- 5.- Pueden permanecer el tiempo en la pantalla para hacer comentarios
- 6.- Pueden utilizarse en cualquier tipo de local, no es necesario oscurecerlo
- 7.- El auditorio puede variar en tamaño y características de los participantes
- 8.- Permite que el auditorio tome notas

Desventajas:

- 1.- Requieren de elaboración previa
- 2.- Se requiere de mucho equipo, pantalla, retroproyector, acetatos; lo cual hace la transportación complicada.

Recomendaciones:

Hacer una revisión del material, antes de presentarse al grupo, centrando bien la transparencia en la pantalla.

AUDIOVISUALES: Consiste en la presentación de cierta información mediante imágenes visuales (filmillas, películas, etc.) y auditivas (grabación, discos, etc.).

Ventajas:

- 1.- Facilitan el aprendizaje al ser percibida la información mediante el sentido de la vista y del oído
- 2.- Motivan a los participantes

- 3.- Agilizan el proceso de enseñanza-aprendizaje
- 4.- Se utiliza en grupos de diferentes tamaños y diversas características de los participantes

Desventajas:

- 1.- Requieren de bastante elaboración
- 2.- Pueden ser costosos
- 3.- El local generalmente debe ser susceptible de oscurecer
- 4.- Se requiere de pantalla, grabadora, tocadiscos, proyector, etc.

Recomendaciones:

Su efectividad depende de su selección que debe ser acorde al contenido que se va a impartir, y usado por el instructor de tal manera que propicia una mayor actividad en el participante.

PELICULAS: Consiste en la proyección de imágenes en movimiento. A través de los ojos de la cámara, pueden mostrarse -- los múltiples movimientos de personas, animales, máquinas. Pueden verse las manos realizando una variedad de tareas como para la enseñanza de la reparación o manipulación de ciertas máquinas, herramientas, etc.

Ventajas:

- 1.- El movimiento da casi siempre la realidad necesaria para enseñar la manera de hacer algunos trabajos
- 2.- Pueden ser utilizados con auditorios pequeños o grandes
- 3.- Crean una comprensión general y pueden dar antecedentes -

sobre un tema determinado

- 4.- Crean interés y fijan la atención
- 5.- Favorecen la percepción de fenómenos al permitir ser proyectados a una menor o mayor velocidad.

Desventajas:

- 1.- Requieren de elaboración, si son realizadas específicamente para el módulo
- 2.- Son costosas si se elaboran
- 3.- Local susceptible de oscurecer
- 4.- Necesita de pantalla, proyector con o sin sonido

Recomendaciones:

Revisar y verificar el uso del material a utilizar antes de presentarlo al grupo para evitar imprevistos.

VIDEOTAPES: Consiste en la grabación de imágenes en una cinta, la cual es susceptible de ser regrabada.

El videotape puede ser proyectado tanto en pantallas como en televisores con la utilización de un equipo especial: la videocassetera.

Ventajas:

- 1.- Pueden utilizarse con auditorios de diverso tamaño
- 3.- Fácil transportación si se utiliza pantalla
- 3.- Fácil manejo
- 4.- Son útiles en cualquier tipo de local

Desventajas:

- 1.- Requieren de gran elaboración
- 2.- Son costosos

Recomendaciones:

Revisar el material antes de presentarlo al grupo y colocarlo en un sitio estratégico de manera que todos puedan oír y ver.

APOYOS DIDACTICOS

P I Z A R R O N	PARA SINTETIZAR CONOCIMIENTOS, CONCEPTOS, FRASES, DIBUJOS, INFORMACION NO PERMANENTE
R O T A F O L I O	DEJAR INFORMACION PERMANENTE, CONCEPTOS, FRASES, DIBUJOS, MANEJO LIMPIO DE MATERIALES
M A N U A L E S	SINTETIZAR INFORMACION, ACLARAR PROCEDIMIENTOS, APOYO UNA VEZ CONCLUIDO EL CURSO
D I A P O S I T I V A	PROYECTAR AL GRUPO CUADROS SINOPTICOS COMPLEJOS EJEMPLIFICAR SOBRE PARTES, FACILITAR LA COMPRESION
A C E T A T O S	AGILIZAR LA INFORMACION, UTILIZAR LOS PROPIOS APUNTES, REDUCIR FORMAS

C) AULA DE CAPACITACION

Es recomendable, de ser posible, visitar el salón o aula en el cual se va a llevar a cabo el curso, con unos días de anticipación. Esta visita permitirá inspeccionar lo siguiente: - La forma en la que están colocadas las sillas o bancas, de esta manera se decide si es necesario colocarlas en círculo "o", en "u" o en "v". Estas deben ser colocadas considerando lo siguiente:

- 1.- Que todos los participantes tengan una visibilidad adecuada.
- 2.- Que no les sea reflejada la luz que entre por la ventana.
- 3.- Que no haya movilidad.
- 4.- Que vaya de acuerdo con el número de participantes.
- 5.- Y considerando los ejemplos audiovisuales que se van a utilizar.

Asimismo, es necesario checar las fuentes de electricidad de las cuales se puede disponer en caso de utilizar material eléctrico como el retroproyector, el proyector de películas, - televisión, etc. Se deberá incluir una extensión eléctrica de la longitud necesaria para conectar el (los) aparato (s) con la fuente de electricidad. En caso de no haber visitado el aula, ésta debe prepararse un día antes o bien con un par de horas de anticipación para seleccionar los lugares adecuados en los que se colocarán: el rotafolio, pizarrón, proyector, televisión, pantallas, retroproyector, etc., de manera tal, que --

tanto el acceso a los lugares de los participantes como la movilidad dentro del aula no esté interferida por estos materiales didácticos.

Asimismo deberá chequearse si el aula puede oscurecerse para proyectar películas, transparencias, etc.

Se debe incluir y colocar en los lugares asignados por el instructor, el siguiente material:

- Foco extra para el proyector y el retroproyector
- Gises y borrador en caso de utilizar pizarra
- Plumones de colores si se utiliza retroproyector
- Pruebas de evaluación
- Lápices y sacapuntas
- Manuales para cada participante si así se ha predeterminado
- Gafetes de mesa para que cada uno de los participantes escriba su nombre
- Hojas blancas
- Masking tape
- Tijeras
- Engrapadora
- Material necesario para los descansos: café, azúcar, refrescos, vasos, servilletas, cucharitas, destapador, etc.

Una vez instalado todo el material didáctico, deberán ser probados los aparatos eléctricos y de preferencia se colocarán las películas en los proyectores, los video-cassettes en las -

video-cassetteras, etc. El objeto de esta acción tiene como finalidad checar que los aparatos funcionen correctamente, así como economizar el tiempo durante la sesión.

Es conveniente utilizar una lista checable para verificar que todos los recursos se encuentran disponibles.

El instructor deberá llegar con anticipación al aula el día de la sesión, de manera que se encuentre presente cuando los participantes lleguen.

Algunos otros factores a considerar son:

- El tamaño del aula, que va a depender en ocasiones del número de participantes.
- Existencia de espacio suficiente para efectuar recesos, - toma de café.
- Accesorios necesarios para que los participantes realicen las prácticas y ejercicios.
- Características de iluminación y ventilación del aula.

SITUACION Y ORGANIZACION FISICA DE LAS AULAS

Hablar de la situación y organización física de las aulas en donde se va a efectuar un curso no es asunto de poca importancia. Se ha comprobado científicamente que para que nuestro organismo funcione óptimamente, especialmente el cerebro, se requiere del oxígeno que es proporcionado por una adecuada ventilación. Las áreas o espacios verdes, también son importantes

porque además de brindar la ventaja del aire puro, son gratos a la vista del alumno.

La iluminación adecuada permite la perfecta comunicación visual.

La limpieza del local, nos mantiene en actitud favorable para el aprendizaje.

La funcionalidad, debe responder a las necesidades de: - ubicación, dimensiones, distribución, conexiones eléctricas su ficientes, material y equipo necesario.

D) PROMOCION DE CURSOS

Promover un curso, significa el crear una atmósfera de -- > aceptación a la capacitación; eso significa no sólo apoyo de - los directivos, sino de jefes y propios participantes.

La importancia de promover los cursos, radica en los directivos que acepten que la capacitación bien organizada, es - una inversión; de los jefes, que el tiempo invertido será en - su propio beneficio y de los propios participantes, al obtener un rendimiento más eficiente de sus actividades.

Si los objetivos no son claros, si se parte de tener que capacitar porque la ley lo exige, la planta lo pide o el insti tuto vendi ó un curso, el fracaso a mediano y corto plazo se re ble jar án.

La seriedad con que presentamos los cursos, garantiza -

el éxito de su promoción.

L) EJECUCION DE LA CAPACITACION

No siendo este un curso de formación de instructores, el enfoque al tema de ejecución de la Capacitación está orientado al papel del responsable de la Capacitación ante un curso impartido internamente. Por ello, mencionaremos los aspectos que de be cuidar se mantengan en un curso:

- **INTEGRACION DEL GRUPO.**- Propiciar que no existan hostilidades hacia el instructor o entre los propios asistentes.
- **OBJETIVOS.**- Redefinir, cuantas veces sea necesario, los objetivos del curso o los temas tratados ya que es común perder el rumbo y el tiempo.
- **COMPROMISO.**- Reiterar al grupo y en un caso al instructor el compromiso contratado al inicio del curso.
- **RETROALIMENTACION.**- Aprovechar los descansos o recesos -- por comida, para plantear cualquier aclaración al grupo o al instructor; solicitar indique si se cumplen las expectativas o algunas observaciones de interés general.

En resumen, la ejecución de la capacitación, vista desde el punto de vista del organizador, debe ser constante diálogo-abierto por hacer del tiempo y esfuerzos provocados, una inver sión plenamente valiosa.

F) EVALUACION DEL CURSO.

El punto de partida para evaluar cualquier evento, es de-

finitivamente la formulación de objetivos claros, específicos y directos a conocimientos o habilidades necesarias.

El gran defecto de muchas evaluaciones consiste en aplicar exámenes o recopilar información que previamente no ha sido vista desde el punto de vista del nivel de aprendizaje, profundidad de conocimiento, forma práctica de conocer si se aprendió o situación ambiental para responder por escrito. Consecuentemente lo mismo da que se evalde o no, ya que los resultados serán deficientes y no reflejarán el aprendizaje.

EVALUACION.

La evaluación es necesaria para una vez terminado el curso, conocer el éxito del mismo, el grado de asimilación de los alumnos y detectar futuras necesidades de capacitación.

Se entiende por evaluación la forma de que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y la labor del instructor, para en base a esa información mejorar habilidades y corregir posibles errores.

La evaluación debe informar sobre:

- Reacción del grupo y del alumno.

Las actitudes son elocuentes, si éstas son de satisfacción y favorables al curso, es que éste fue motivador y se llevó a cabo con éxito.

Por el contrario si las actitudes son negativas y de rechazo, es que el curso fue un fracaso.

- El conocimiento adquirido.

Debemos conocer lo que aprendió el alumno, distinguiendo entre conocimiento nuevo adquirido y los que a través del curso solo recordó por tenerlos olvidados.

- Conducta.

Este aspecto, relacionado con el desarrollo del individuo es el más difícil de determinar.

- Resultados.

Aquí se requiere de conocer resultados finales específicos, posteriores al curso, y que significan una mejora para el que participó en él.

También se deben considerar dentro de la evaluación aspectos tales como: el medio que se utilizó, si entendió lo impartido, fue suficiente el tiempo que se utilizó para explicar cada tema?

La Evaluación del personal, puede realizarse:

- 1.- Antes del curso
- 2.- Durante el curso
- 3.- Al final del curso

La primera sirve para conocer el grado de conocimientos y habilidades con que cuenta el alumno, para así determinar las necesidades de educación.

La segunda tiene gran importancia, ya que permite al instructor conocer a diario las reacciones, conocimientos y cam-

bios en los alumnos.

La evaluación al final del curso es la más utilizada, su práctica es sencilla y por lo regular los resultados son positivos.

ETAPAS EN LA EVALUACION.

Las etapas para evaluar un curso son 4:

- Elaboración de un plan
- Definición de un instrumento
- Concentración de datos
- Interpretación de resultados

ELABORACION DE UN PLAN

Todo esfuerzo de Capacitación debe ir consistentemente integrado por ello, solo se podrá evaluar lo que previamente se ha establecido con objetivo.

Al planear la evaluación hay que considerar:

- Qué pretendemos lograr
- Qué instrumento es útil al efecto
- Qué momento es el adecuado
- Y cuestionarse ¿será realmente de esta forma que lo lograre?

DEFINICION DEL INSTRUMENTO

Formular un examen oral o escrito no es cosa fácil. Requiere de una clara definición de objetivos, validez, productividad

del grado de aprendizaje.

Los exámenes prácticos por su parte, no son cuestión de curso sino de confrontar habilidades ante situaciones reales.

La tercera alternativa y quizá más viable es la evaluación de opiniones que cumple con conocer qué partes del curso cumplieron con su objetivo en escalas de nada a totalmente.

CONCENTRACION DE DATOS.

Dependiendo de la escala utilizada será la concentración de los datos. Esto equivale a decidir resultados por tema y -- por curso general.

INTERPRETACION DE RESULTADOS.

En este punto vale la pena conciliar los resultados que se obtengan, lo dicho verbalmente por el instructor, lo expresado por los participantes y lo observado durante el curso.

G) LISTA DE VERIFICACION

Es el documento que se elabora para no dejar a la memoria los detalles en la organización de un curso, incluye:

- La promoción del curso
- Los materiales didácticos
- La revisión del aula de Capacitación
- Los diplomas, apuntes
- La coordinación general de servicios.

C A P I T U L O No. V

DIFERENTES CURSOS QUE SE PUEDEN LLEVAR A CABO A NIVELES INTERMEDIOS E INFERIORES DE LA EMPRESA.

Curso: "AVENTURAS EN ACTITUDES"

Un programa de Autodesarrollo y Autodescubrimiento.

DIRIGIDO A:

Todo el personal que necesite interactuar para lograr los objetivos de una Empresa.

OBJETIVOS:

En este curso se aprenderá como:

- 1.- Reconocer y resolver problemas de comunicación.
- 2.- Identificar y entender las posiciones emocionales que controlan nuestras acciones en la relación con los demás.
- 3.- Reaccionar positivamente, hasta en las situaciones más difíciles.
- 4.- Cambiar debilidades en fuerzas o habilidades.
- 5.- Estimular a los demás y motivarse a uno mismo.
- 6.- Descubrir las cualidades del liderazgo y sus características.
- 7.- Fijar metas efectivamente.
- 8.- Generar y obtener entusiasmo.

ASPECTOS ESPECIALES DE AVENTURAS EN ACTITUDES.

Los logros del programa, al integrarse en una organización permiten:

- 1.- Reducir la tensión y la fricción, disminuyendo los errores en la producción e incrementando la satisfacción en el trabajo.
- 2.- Aumentar la integración del grupo de trabajo, desarrollando mejores relaciones entre subordinados y compañeros de trabajo.
- 3.- Estimular el desarrollo personal reduciendo el temor al cambio y aumentando la aceptación y seguridad de uno mismo.

METODOLOGIA:

Aventuras en Actitudes enseña a mantener las actitudes positivas. Isto se hace por medio de compartir con los demás los pensamientos, sentimientos y opiniones.

No hay maestro de clases, solamente un total involucramiento personal en la relación con los compañeros del Curso, dirigido por un facilitador.

DURACION:

85 horas. Puede desarrollarse con un horario intensivo o en varias sesiones con un mínimo de 3 horas cada una.

Curso: "EMPRESA"

PER QUE ESTE CURSO:

Este curso ayuda a que los participantes se identifiquen un poco más con su Empresa; valorizarán los elementos que la integran; comprenderán el porqué de los problemas más comunes y conocerán el porqué de las decisiones que se toman.

COMO SE DESARROLLA:

Por medio de un ejercicio práctico, se presenta la Empresa como un todo, en la forma más elemental, explicando las funciones de una Empresa y la forma en que se interactúan. El ejercicio práctico se desarrolla de la siguiente manera:

- A.- El objetivo es formar una Empresa, con determinados datos económicos que se tienen preparados.
- B.- Los participantes adoptan el papel de accionistas y tienen que tomar decisiones, desde la mejor forma de invertir hasta las utilidades que desean obtener.
- C.- El mismo ejercicio preve casos que permitan a los participantes analizar las principales actividades de cada una de las funciones de la Empresa y descubrir cómo interactúan.

AL FINAL DEL CURSO EL PARTICIPANTE:

- Identificará y explicará los conceptos económicos más comunes en una Empresa: Ahorro, Capital, Dinero, etc.
- Explicará cómo funciona el sistema de una Empresa y la forma en que beneficia a la comunidad.
- Valorizará los factores externos que afecten a la Empresa.

CONTENIDO:

- 1.- Cómo nace una Empresa:
 - a) Conceptos elementales. b) Alternativas de inversión.
- 2.- Cómo se organiza una Empresa y cuáles son sus funciones principales.
- 3.- Influencia positiva de la competencia.

- 4.- Importancia de los Recursos Humanos en la Empresa:
 - a) Dignidad de trabajo. b) La motivación y el Trabajador.
- 5.- Factores externos a una Empresa:
(Económicos, Políticos, Tecnológicos, Sociales).
- 6.- Objetivos económicos y sociales de una Empresa:
(Resumen del Curso).

DURACION:

10 Horas.

Curso: "SUPERACION PERSONAL"

DIRIGIDO A:

Encargados de tiendas, Vendedores, Bodegueros, Auxiliares de -
Contabilidad y Secretarias.

OBJETIVOS:

Lograr que los participantes mejoren el manejo de sus relaciones con las demás personas en los diferentes campos: Familiar, social y laboral, con figuras de autoridad, compañeros y clientes.

Llegar a una mayor aceptación de sí mismos a través del conocimiento de sus recursos y limitaciones.

Conocer y aceptar la importancia de la comunicación.

CONTENIDO:

- 1.- La comunicación como medio de iniciar, mantener o terminar una relación.
 - a) Diferentes tipos de comunicación.
 - b) La comunicación como base para un constante desarrollo

y enriquecimiento personal.

- 2.- *Importancia de la participación dentro de los diferentes grupos en que nos movemos.*
 - a) *Comprensión de la dinámica individual*
 - b) *Comprensión de la conducta del grupo.*
 - c) *Importancia del desarrollo en la familia, por considerarla como medio para un desarrollo sano de la personalidad.*
- 3.- *Participación del individuo en la sociedad actual.*
 - a) *Características individuales Femenino-Masculino.*
 - b) *Complementación de los sexos en los diferentes grupos.*
- 4.- *Conceptos sobre Personalidad:*
 - a) *Personalidad interna.*
 - b) *Personalidad externa.*
- 5.- *Cómo hacer frente con seguridad a situaciones difíciles.*
 - a) *Seguridad en sí mismo.*
 - b) *Cómo manejar la cólera y la hostilidad; la de usted y la de los demás.*
 - c) *Cómo enfrentarse a las críticas y al rechazo.*
- 6.- *El trabajador y su ubicación en la organización actual.*

METODOLOGIA:

- *Pláticas*
- *Mesas redondas*
- *Dinámicas*
- *Película motivacional.*

DURACION:

8 Horas.

Curso: "CIRCULOS DE CALIDAD"

DIRIGIDO A:

Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores.

QUE SON LOS CIRCULOS DE CALIDAD:

Los círculos de Calidad son grupos de personas que se reúnen - regular y voluntariamente con el fin de identificar, analizar - y resolver problemas de calidad en su área de trabajo, y en - - otras si fuera necesario.

Este curso orientará cómo formar círculos de calidad en su em-
presa. Este sistema le ayudará a incrementar las utilidades me-
jorando la productividad, el control de calidad y la motiva--
ción de los empleados.

OBJETIVOS:

Este Curso le ayudará:

- Conocer qué son y cómo operan.
- Conocer los beneficios que pueden esperarse de los Círcu-
los de Calidad.
- Saber qué pasos deben seguirse para implantar un programa
de Círculos de Calidad en la Empresa.

OBJETIVO GENERAL:

En este Curso el participante encontrará un apoyo técnico que-
le permita coordinar y dirigir los Círculos de Calidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

El participante aprenderá a:

- a) Aplicar las técnicas requeridas para identificar, analizar y proponer soluciones.
- b) Dirigir las reuniones de trabajo y lograr de ellas: los mejores resultados.
- c) Trabajar en equipo.

CONTENIDO BASICO:

I Parte: Naturaleza de los Círculos de Calidad.

- Qué son, cómo operan.
- Cómo es su estructura.

II Parte: Estudio de casos y prevención de problemas.

- Análisis de decisión.
- Análisis básico de causa y efecto, etc.

III Parte: Implementación.

METODOLOGIA:

Orientación teórica y práctica.

Desarrollo de un caso típico.

Evaluación de conocimientos.

Curso: "BASICO DE VENTAS"

DIRIGIDO A:

Vendedores de Piso.

OBJETIVO GENERAL:

Este Curso proporciona una panorámica general sobre los conceptos básicos de una venta, con el fin de ayudar al participante

a que obtenga una mayor confianza en sí mismo y valore más el producto y la empresa para la que trabaja.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:

Con un personal más motivado en ventas y más conocedor del producto y más identificado con la empresa, se podrán obtener los siguientes beneficios:

- Incremento en Ventas
- Más Producción
- Menos rotación de personal
- Mejor imagen de la empresa dentro del comercio
- Mayor penetración de las marcas que se desean promover.

CONTENIDO:

Algunos de los temas que se desarrollarán:

- 1.- El arte de vender personalmente
 - Puede enseñarse el arte de vender
 - Objetivo de la actividad del vendedor
 - Métodos de ventas

Curso: "LA MOTIVACION EN EL MANEJO DE PERSONAL"

DIRIGIDO A:

Niveles de Jefatura.

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar al participante herramientas que le permitan valorizar las habilidades requeridas para motivar eficientemente a sus colaboradores.

VENTAJAS PARA LA EMPRESA:

- Sus Jefes conocerán estrategias de motivación.
- Con personal motivado se incrementa la productividad, disminuye la rotación y el ausentismo, se desarrolla el trabajo en equipo, etc.
- En definitiva, se mejora el clima de la Compañía.

VENTAJAS PARA EL PARTICIPANTE:

Al terminar el Curso:

- Podrá identificar y eliminar las barreras para la motivación.
- Conocerá y entenderá los principios de la motivación.
- Podrá motivar a sus colaboradores con mayor eficiencia.

CONTENIDO:

- Qué es la motivación.
- Barreras.
- Modelos actuales de motivación.
- Funciones de la Administración de Personal.
(Seleccionar, entrenar, dirigir, supervisar, evaluar y motivar).

METODOLOGIA:

Exposición Teórica-Práctica.

DURACION

10 Horas.

Curso: "RELACIONES LABORALES"

DIRIGIDO A:

Gerentes Regionales, Jefes de Departamento, Supervisores.

OBJETIVOS:**GENERALES:**

- A) Conocer los orlgenes y el papel que desempeñan las Asociaciones de Patrones y Empleados.
- B) Recomendar los tipos de Poltticas de Personal para mejorar las relaciones laborales en la Organización.
- C) Saber cómo desarrollar una efectiva relación de trabajo - con el Delegado Sindical del departamento.
- D) Tener un conocimiento básico legal que ayude a desempeñar adecuadamente las relaciones laborales.
- E) Comprender la importancia que tiene el establecer y observar el Procedimiento de Quejas y Disciplinas.

ESPECIFICOS:

- A) Cómo actuar ante las Asociaciones de Patrones y Empleados.
- B) Explicar las diferentes clases de Asociaciones
- C) Comprender por qué depende de la Gerencia el crear el clima adecuado para obtener las Relaciones Laborales armónicas formulando Poltticas justas de empleo y cuál debe ser el roll del Supervisor.
- D) Recomendar Poltticas avanzadas de empleo.
- E) Desempeñar su papel en el cumplimiento de estas Poltticas.
- F) Entender el papel del Delegado Sindical y su importancia en la Empresa.
- G) Saber cómo trabajar con el Delegado de su propio departamento.
- H) Comprender por qué Ud. no debe delegar sus responsabilida

des como Jefe, en el Delegado Sindical.

- I) Conocer las partes de la Legislación Laboral con las que debe estar familiarizado para no decir o hacer algo incorrecto.
- J) Saber dónde encontrar respuesta a las muchas preguntas Legales que nos demandan una respuesta inmediata.
- K) Entender por qué son importantes las buenas relaciones laborales y tener un Procedimiento de Quejas y Disciplinas.
- L) Poder definir el Procedimiento de quejas individuales, y disciplinas colectivas de su Empresa.
- M) Poder definir el Procedimiento disciplinario en su Empresa.
- N) Entender el papel del Supervisor en estos Procedimientos y la importancia de cumplirlos correctamente.

CÓNTENIDO:

- A) Asociaciones de Patrones y Empleados.
- B) Políticas de empleo para obtener buenas relaciones laborales.
- C) Trabajando con el Delegado Sindical.
- D) Legislación Laboral
- E) Procedimiento de Quejas y Disciplinas
- F) Resumen y repaso

METODOLOGIA:

- A) Cada Módulo va acompañado de objetivos de aprendizaje.
- B) Se emplean ejemplos y/o casos prácticos.
- C) Al final de cada Módulo se hace un cuestionario como repaso

so de sí mismo.

- D) Durante el Curso se organizan grupos para discutir algún tema.
- E) Al terminar el Curso se hace una evaluación de conocimiento.

DURACION:

20 Horas.

Curso: "EL CONDUCTOR RESPONSABLE"

DIRIGIDO A:

Conductores y Ayudantes en promoción para choferes.

OBJETIVO GENERAL:

Que el conductor conozca no sólo las características de su vehículo, sino que también pueda conducirlo adecuada y responsablemente.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:

Al terminar el Curso, el Conductor será más productivo con su vehículo porque logrará:

- a) Mayor rendimiento de combustible.
- b) Mayor duración del vehículo porque habrá mejor atención al motor, llantas, frenos y transmisión, etc.
- c) Disminución de costos por accidentes y por lo mismo, disminución de gastos por incapacidades.
- d) Disminución de ausentismo por accidentes.
- e) Menos riesgos de trabajo.

BENEFICIOS AL CONDUCTOR:

Al terminar el Curso, el conductor.

- Estará motivado a ser más responsable en el manejo de su vehículo.
- Desarrollará la percepción de peligro y el sentido de seguridad vial.
- Conocerá las características de un manejo seguro.
- Conocerá las disposiciones de seguridad establecidas por el Reglamento de Tránsito y por el Manual del Conductor.

CONTENIDO:

- 1.- Principios Fundamentales.
- 2.- Condiciones adversas (efectos).
- 3.- Conductas negativas más frecuentes.
- 4.- Condiciones de choque entre vehículos.
- 5.- Misión del conductor.
- 6.- Responsabilidad del vehículo.
- 7.- Operación y conservación del vehículo.
(Qué hacer antes de salir, distribución de la carga, clutch, velocidades, frenos, llantas, etc.)
- 8.- Normas de seguridad en la ciudad y carretera.

METODOLOGIA:

- Exposición teórica y práctica.
- Participación activa de los integrantes.
- Simulacros de maquetas.
- Valorización de películas sobre conducción.

DURACION

20 Horas.

Curso: "TALLER DE DESTREZAS CULTURALES BASICAS PARA ADULTOS"

1.- Finalidad del Programa:

Lograr un desarrollo personal, socialmente productivo.

2.- Objetivos Generales:

2.1.- Que el adulto incremente sus habilidades y aptitudes autodidcticas.

2.2.- Que adquiera las destrezas bsicas de lecto-escritura y Matemdticas equivalentes a un nivel de educaci3n bsica.

2.3.- Que valore su propio desarrollo, su necesidad de aprender y de contar con instrumentos nuevos de aprendizaje a travs de actividades productivas para sl mismo y para su comunidad.

3.- Ventajas para el participante:

3.1.- Desarrollo de aptitudes y destrezas generales que abren las puertas a otros estudios y oportunidades.

3.2.- Desarrollo de aptitudes autodidcticas.

3.3.- Aprende a resolver "situaciones problema" de su realidad individual y social.

3.4.- Aprende respondiendo a retos y desafos.

3.5.- Al final de cada etapa del programa, el participante sale "Sabiedo ms y Pudiendo ms".

4.- Metodologa:

4.1.- El programa se desarrolla en forma de taller donde el participante aprende de las experiencias propias de los dems, aprende-haciendo, y va descubriendo -

resultados inmediatos.

5.- Organización:

5.1.- El programa se desarrolla bimestralmente de acuerdo al calendario propuesto por la Empresa.

5.2.- Este Programa no forzosamente tiene como objetivo - terminar con la certificación de Primaria y Secundaria. Si esto fuera necesario, de acuerdo al interés de cada participante, se buscarla la forma de conectarlo con los organismos establecidos para este efecto.

6.- Duración:

6.1.- Un mismo grupo asistirá a 5 bimestres.

El avance va dependiendo del interés de los participantes y de la solución a sus necesidades en este campo.

6.2.- En cada bimestre podrá iniciarse con un nuevo grupo.

Para la coordinación inicial de este evento, nos permitimos proporcionarles algunas sugerencias para la selección de los candidatos al Programa:

- A) Que sean empleados de la Empresa.
- B) Que tengan cierta garantía de permanencia en la Empresa.
- C) Que sepan de antemano en qué consiste el Programa.
- D) Que su escolaridad sea de Primaria o Secundaria incompleta.
- E) Que el jefe inmediato de cada participante esté convencido de las bondades del Programa y que además sea útil a -

su colaborador.

Finalmente les informamos del procedimiento a seguir:

- 1.- Hacer una pre-selección de aproximadamente 25 candidatos en total.
- 2.- Organizar una reunión con los candidatos para que se les explique en qué consiste el taller.
- 3.- Después de la reunión, hacer la selección final de los -- candidatos.
- 4.- Iniciar el Programa con el grupo, en la fecha convenida.

C A P I T U L O N o . V I
LA CAPACITACION EN LA ACTUALIDAD

Según estadísticas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social existen en el Estado de Jalisco un total de 25,886 empresas de condición federal y estatal.

Registrados 581,819 trabajadores; 5,036 Empresas con Comisión Mixta, 176,550 trabajadores incluidos en la Comisión Mixta. 2,603 empresas con planes y programas. Datos registrados - al 24 de Julio de 1983.

Registro de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento a nivel federal y estatal.

1981 - 1996

1982 - 524

1983 - 528

Registro de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento a nivel federal y estatal.

1981 - 1943

1982 - 867

1983 - 636

NOTA: El año de 1983 está registrado hasta el mes de Julio. - Por medio de entrevistas y visitas a empresas de diferentes industriales, nos percatamos que en la mayoría existe una verdadera inquietud por capacitar a sus trabajadores. También hay - empresas que sólo desean cumplir con este requisito obligato--

rio.

Todos coinciden en que el fundamental y básico efectuar el entrenamiento y que las repercusiones para los propios trabajadores y para la organización son siempre positivos.

Depende del giro del negocio, la forma y métodos en que se lleva a cabo, variando de acuerdo a las necesidades y posibilidades de los individuos y de la empresa. Quién la proporciona, cómo, dónde y cuándo se efectúa; lo determina cada empresa, por lo que no se puede establecer un estándar o un modelo a seguir.

Para que una estructura administrativa se desarrolle armónicamente a lo establecido, se requiere que todos y cada uno de los niveles y puestos específicos también se desenvuelven en armonía. Y es el trabajador que ocupa dichos puestos y niveles la pieza fundamental de esta estructura administrativa. De aquí la importancia de la constante preparación del individuo.

No podemos decir que exista relación entre la rotación del elemento humano y el grado de capacitación; sino que depende de la empresa el proporcionar los satisfactores adecuados a las necesidades individuales. En la medida en que no se satisfagan dichas necesidades existen la rotación del personal insatisfecho.

La mayor preparación o educación de la persona le permite entender mejor lo que se le indica, lo cual facilita el aprendizaje.

Esto es, en síntesis las respuestas a las preguntas que efectuamos en materia de Capacitación.

Creemos que la capacitación y el adiestramiento no es un proyecto a realizar; es una realidad y se está llevando a cabo en una forma constante, y en la mayoría de las empresas adecuadamente.

Las empresas modernas mexicanas están llevando a cabo la capacitación obligatoria de sus trabajadores en una forma que parece ser la más adecuada.

Por increíble que parezca esto, muchas veces el propio trabajador es el que se niega a capacitarse o a adiestrarse, consecuencia de una deficiente motivación.

En otras ocasiones el motivo es político, afecta a la empresa; se debe buscar lo que causa realmente la frustración o conflicto en el individuo.

C A P I T U L O No. VII

CONCLUSIONES

Analizando datos estadísticos nos damos cuenta que la educación en México se ha expandido rápidamente a partir de 1958; de 1958 a 1970 la matrícula total creció de 5,3 millones a 11 millones de matriculados, siendo el ciclo primario el de mayor incremento numérico y la enseñanza media y superior la de mayor crecimiento porcentual. Los datos numéricos revelan que el ingreso de quienes cursaron educación superior creció más rápidamente que el ingreso por capital. Mostrando así un claro desajuste social y explicando la saturación en muchas áreas de la educación universitaria.

Debemos subrayar la gravedad del fenómeno de la prematura incorporación del hombre al trabajo por sus serias implicaciones tanto de orden económico como de orden social. Este fenómeno se expresa mediante el enfrentamiento con la pirámide empresarial. La educación condiciona la vida laboral del sujeto y determina de modo mediano su papel en la vida económica del grupo.

Es importante señalar el sentido trascendente de toda función educativa; ya sea adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación o entrenamiento.

El fin primario en la educación concierne al individuo en su vida personal y en su progreso espiritual, en sus relacio-

nes con el medio social. Además, jamás debemos dejar en el olvido que la misma libertad personal está en el centro y corazón de la vida social y que una sociedad humana es en realidad un conjunto de libertades humanas que aceptan obligaciones y derechos y una ley común para el bien común.

Establecer una educación para la comunidad, no sólo es vano y superficial, en realidad la educación para la comunidad implica y requiere antes que nada la educación para la persona.

El hombre ha buscado como finalidad prioritaria a través de los tiempos la de actualizar sus potencialidades, es decir perfeccionarse no sólo como individuo, sino también como miembro de una sociedad.

Requiere por lo tanto de la educación para ampliar sus conocimientos y de la capacitación y el adiestramiento para no caer en la obsolescencia.

Es muy importante señalar la parte esencial de la educación, nos referimos a la orientación inmediata para el bien del hombre; el hombre y su mejoramiento y desarrollo es el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe estar orientando a que la persona aprenda a aprender para aprender a ser y así aprender a hacer.

Cualquier intento de educar y capacitar al personal será un fracaso si se carece de una profunda filosofía de la educa-

ción y no se entiende su necesidad y trascendencia.

El tema de la educación ha sido siempre interesante, pero ahora debido a las circunstancias actuales, adquieren una relevancia aún mayor. Consideramos también la importancia de la personalidad del maestro o instructor; debe ser un líder, una persona que sepa guiar al grupo, que logre en el alumno o colaborador un permanente deseo de superación, un líder que sepa señalar el camino que ha de seguirse, para que los esfuerzos por educar sean exitosos.

Existe en nuestro país por una parte una creciente demanda para personal calificado y por otra la oferta por personas que desean trabajar y que no tienen el mínimo de conocimientos y aptitudes para desempeñarse de una manera correcta en un puesto específico es cada día mayor. Desempleo y Subempleo que privan en la actualidad, se deben a la rápida industrialización y el deterioro en la vida del campo que lleva a los campesinos a ir en busca de una quimera a los centros de población, agrandando el problema de la explosión demográfica y ofertando una mano de obra que es sumamente deficiente.

Hay un claro desajuste tanto cualitativo como cuantitativo entre el sistema educativo y el mercado de trabajo. Incongruencia entre la naturaleza y contenido de la capacitación y la demanda de personas específicamente preparadas para un puesto de trabajo.

Por consecuencia los esfuerzos por capacitar dicha mano -

de obra tendrán una eficacia muy limitada, lo que vendrá a -- agravar aún más el desequilibrio en el mercado de trabajo y -- con consecuencias que aún no podemos predecir para la estabili-dad social de nuestro país.

Tenemos un deber ineludible, un deber que ya no puede ser aplazado por más tiempo: construir un México cada día mejor, - en las manos de todos los mexicanos está el aportar el esfuer- zo necesario para convertir este sueño en realidad.

Pero no basta con el ánimo, con el deseo; necesitamos las herramientas adecuadas para allanar los obstáculos del camino. Una capacitación adecuada es la clave para que los conocimien- tos y habilidades sean mayores día con día.

Los profesionistas debemos compartir nuestros conocimien- tos con aquellos que no tuvieron la fortuna de concluir un gra-do académico, el cual no debe ser motivo para una constante - discriminación social.

Tomemos la delantera y llevemos de la mano a quienes con- su trabajo diario, sencillo y muchas veces tan mal remunerado, hicieron posible que seamos lo que ahora somos: profesionistas capaces, y dispuestos siempre a servir a todos nuestros seme- jantes.

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

*Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo**Jorge E. Beyes Esparza**Editorial Empirés S.A. de C.V.**México (1982)**Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**Robert L. Craig y Lester R. Bittel**Editorial Diario (8° Impresión)**México (Julio de 1982)**Administración de Recursos Humanos**Fernando Arias Galicia**Editorial Trillas**México (Julio 1981)**Capacitación y Desarrollo de Personal**Alfonso Siliceo**3° Edición**Editorial Limusa**México (1983)**Otras fuentes de información**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**Instituto AMDA de Capacitación y Adiestramiento, A.C.**Proyecta. Instituto de Capacitación Especializada de-**Occidente, A.C.*