



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CAPACITACION EN UNA EMPRESA
PARAESTATAL
(CONASUPO)**

**Seminario de Investigación
Administrativa
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
JOSE LUIS DIAZ SOLACHE
JOSE ANTONIO ALVARADO GOMEZ**



**DIRECTOR
LIC. FRANCISCO VALLES MUÑOZ**

MEXICO, D. F.

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

INTRODUCCION

1	ANTECEDENTES	4
1.1	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO	9
1.2	CAPACITACION PARA EL TRABAJO	14
1.3	¿QUE ES LA CAPACITACION?	18
1.4	FUNDAMENTO LEGAL	20
1.5	RESTRICCIONES DE LA CAPACITACION Y RESULTADO FINAL	25
1.6	FACULTAD DE LA DIRECCION EN EL EJERCICIO DE LA CAPACITACION ...	26
2	EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE	28
2.1	ESENCIA DEL APRENDIZAJE	28
2.2	BASES DEL APRENDIZAJE EFECTIVO Y LA APTITUD PARA APRENDER	30
2.2.1	APTITUD PARA APRENDER	31
2.3	PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE	32
2.4	MOTIVACION Y APRENDIZAJE SISTEMATICO	34
2.5	MATERIAL DE APRENDIZAJE	35
3	LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	37
3.1	COMO SE DETECTAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	43
3.1.1	OBSERVACION	45
3.1.2	CUESTIONARIO	49
3.1.3	ENTREVISTA	52

3.2	CAPACITACION PARTICULAR	55
3.2.1	CAPACITACION DE CONOCIMIENTOS PRACTICOS	57
3.2.2	CAPACITACION PROFESIONAL Y TECNICA	62
4	ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN UNA EMPRESA PARA- ESTATAL (CONASÚPO)	66
4.1	METODOS E INSTRUMENTOS DE CAPACITACION	66
4.2	ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION	74
4.3	EJECUCION DE PLANES Y PROGRAMAS	84
4.4	EVALUACION Y CONTROL	85
4.5	INVESTIGACION DE CAMPO	92
5	LA EVALUACION DE LA RENTABILIDAD DE LA CAPACITACION.....	99
5.1	DE QUE MANERA PUÉDE EL DIRECTOR DE LINEA INCREMENTAR LAS POSI- BILIDADES DE RENTABILIDAD	100
5.2	EN QUE MOMENTO SE DEBEN EFECTUAR LAS EVALUACIONES	104
5.2.1	MEDICION ANTERIOR A LA CAPACITACION	105
5.2.2	MEDICIONES DURANTE LA CAPACITACION	105
5.2.3	MEDICIONES POSTERIORES A LA CAPACITACION	107
5.3	SISTEMAS DE MEDICIONES	111
5.3.1	EXAMENES	113
5.4	SEGUIMIENTO	115
5.4.1	PROGRAMAS DE SEGUIMIENTO	116
5.4.2	COORDINACION	118

6	SINTESIS DE UN INFORME DE CAPACITACION	119
6.1	ESTADISTICAS UTILIZADAS PARA LA MEDICION	119
6.1.1	MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL	122
6.1.2	MEDIDAS DE DISPERSION.....	123
6.2	EVALUACION DE LA CONFIANZA.....	125
6.2.1	INFORMES CONCRETOS DE ALUMNOS.....	127
CONCLUSIONES		128
BIBLIOGRAFIA		132

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

Los cambios sufridos por la humanidad a través de los años, han influido en el progreso social y tienen como principal elemento de desarrollo al ser humano quien forja con sus experiencias, el carácter, aptitud, vocación, destreza y capacidad. El ser humano como principal motor de la sociedad, llamese-- empresa, organización, familia, grupo, etcétera, debe contar con una preparación que le permita alcanzar los mejores resultados, en las actividades que realiza diariamente.

Actualmente se ha puesto mayor atención a la capacitación del ser humano, tratando de lograr a través de ella que sean desarrolladas las funciones de la mejor manera posible y con el objetivo primordial de alcanzar un resultado - óptimo tanto para la organización como para sí mismo.

El trabajo que se presenta a continuación, tiene el propósito de describir - el proceso que sigue una Empresa Paraestatal, particularmente CONASUPO, para capacitar a su personal, así mismo con la finalidad de conocer, a través de la investigación de campo, si CONASUPO imparte cursos de capacitación y saber las proporciones en las que el personal ha recibido capacitación.

El trabajo está dividido en seis partes: la primera habla sobre los antecedentes de la Capacitación, de los primeros países que trataron de capacitar a la gente en la industria, son mencionadas algunas definiciones del término y se habla también sobre las leyes establecidas para que se le de capacitación al personal en toda organización, sea pública o privada. La segunda parte trata sobre un aspecto importante que está interrelacionado con la capacitación y que es el aprendizaje.

La tercera parte es donde se da inicio al Proceso de Capacitación, es detectar cuando y donde es necesaria una capacitación, esta detección se lograra a través de la aplicación de entrevistas y otras técnicas de estudio descritas en esta parte. Trata también sobre algunos tipos de capacitación como la que se da en las Universidades.

La cuarta parte de este trabajo habla sobre como elaborar un Programa de Capacitación, los métodos más comunes que se pueden utilizar para este fin, y la ejecución del programa, no olvidando el control que se debe dar a todo esto. Se incluye también un apartado en donde se exponen los resultados de la investigación de campo. La quinta parte nos habla sobre la rentabilidad de la capacitación, de las evaluaciones que se deben practicar para saber si se están obteniendo beneficios con la capacitación, y el seguimiento que se le debe dar a un Programa de Capacitación.

La última parte describe los puntos más importantes que debe contener el in-

forme que se presenta despues de terminado el programa, se mencionan algunos métodos estadísticos que ayudan a la presentación de un mejor informe.

1. ANTECEDENTES

A partir de la primera guerra mundial se advierte la imperiosa necesidad de la capacitación, bajo un procedimiento metódico, pero es hasta la segunda guerra mundial cuando la Gran Bretaña la establece como una norma reglamentaria.

En Francia, la organización de la capacitación se estableció a través de la publicación del decreto del 8 de Octubre de 1946, (1) que instituye una comisión nacional formada sobre una base tripartita, encargada de investigar las necesidades de la mano de obra, de disponer la creación de centros de capacitación, de vigilar su funcionamiento y determinar la ocupación.

En 1946 se creó la Asociación Nacional Interprofesional, para la organización razonable de la mano de obra, que padeció un cambio en su denominación a partir de 1966 designándose Asociación de Formación Profesional de Adultos, nombre que conserva hoy en día.

A mediados de los años cuarentas se le llamó a la capacitación "Readaptación Profesional", teniendo un carácter transitorio y precario destinado a evolucionar, con las variaciones de la coyuntura económica, pero con las características de solo favorecer a los trabajadores desempleados.

(1) Revista trimestral # 2, "Nuestra Formación Especial" (México 1966), Pág. 23.

La importancia de la capacitación partió de las empresas industriales, de la iniciativa privada y poco a poco fué abarcando gran parte del sector público. Puede decirse que la preocupación nació de la lucha contra el desempleo, de la búsqueda de un mejor puesto y de mejorar las condiciones de vida.

Luchar contra el desempleo y remediar las consecuencias de la movilización de recursos humanos, eran los objetivos de la capacitación. En aquella época los países habían estado en guerra y disponían de su gran volumen de mano de obra desocupada, en vista de que habiendo perecido gran parte de la juventud, faltaba ésta para llevar a cabo las actividades primordiales no se podía dejar al gran número de individuos sin preparación, cuando en las fábricas hacía falta mano de obra calificada. Por tal motivo, en países europeos, los gobiernos y los medios profesionales responsables, patronos y sindicatos, crearon centros de capacitación acelerada.

En lugares que ya existían éstos, su concepción cambió radicalmente. No se trataba de pasar a los desempleados de un sector de la población a otro, pero sí de formar decenas de miles de trabajadores donde se supiera que muchos cambiarían de rama de actividad.

De igual manera los países en vías de desarrollo, se enfrentaban a grandes problemas de mano de obra calificada, desplegando esfuerzos enormes para resolver dicha situación, mediante el mejoramiento de los medios de formación profesional.

En América Latina se crearon organismos de formación profesional, iniciándose en Brasil en la década de los años cuarenta, con la creación del SENAI (Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial).

En Argentina con la Comisión Nacional de Aprendizaje (SENA), en Venezuela con el INCE, (Instituto Nacional de Cooperación Educativa).

En la década de los sesentas, se ha visto la aparición del servicio nacional de aprendizaje y de trabajo industrial en Perú (SENATI) y el Instituto Nacional de Aprendizaje en Costa Rica.

En el año de 1953, el gobierno de México promueve de manera conjunta con el sector obrero y empresarial, el establecimiento del Centro Industrial de Productividad (CIP); Institución destinada básicamente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento en el país.

Después de doce años de haberse fundado el citado Centro, surge el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) en 1965 el cuál, adecuándose a las nuevas condiciones del país, retoma y amplía los objetivos y funciones de su antecesor, mediante el desarrollo de dos programas básicos: uno dirigido al mejoramiento de la productividad y otro constituido por el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra en la Industria (ARMO).

Posteriormente, la institución amplía su ámbito de acción hacia empresas y organismos del sector social de la economía, el que hasta ese entonces había permanecido al margen de tal tipo de servicios. EL CENAPRO-ARMO cumplió con la responsabilidad institucional que las condiciones le impusieron.

Las actividades realizadas por CENAPRO - ARMO buscaron siempre marchar acordes con el acontecer de la realidad nacional; sin embargo, el gobierno federal, con el propósito de reafirmar la trayectoria desarrollada por más de 25 años de servicio en el terreno de la capacitación, decretó, en el Diario Oficial del 24 de Septiembre de 1982, la creación del Instituto Nacional de Productividad (INAPRO) y, consecuentemente, la liquidación del Centro Nacional de Productividad.

Las atribuciones y competencias del nuevo instituto, así como los objetivos que definían su cometido básico, hacían esperar que el proyecto culminara en una institución modelo en su género. No obstante como consecuencia de los tiempos difíciles que le tocó encarar por efecto de la crisis económica actual, la viabilidad de su plena realización se tornó poco probable.

Por ello, en el mes de marzo de 1983, se decretó la disolución del Instituto Nacional de Productividad, cuyas actividades y funciones se trasladaron a la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo.

El decreto del 31 de Mayo de 1983, que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo, responsabiliza a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de la coordinación del "Programa Nacional de Capacitación y Productividad" (2). Para cumplir con esta obligación se establece en el reglamento interior de la misma secretaría, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 4 de Marzo de 1983, la creación de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

(2) Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, Poder Ejecutivo Federal, Junio de 1983, México D.F., pág. 23.

También y de acuerdo a las reformas de la Ley Federal del Trabajo publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 30 de Diciembre de 1982, se llevaron a cabo modificaciones estructurales que permitieron que las funciones asignadas a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), fuesen desempeñadas en forma directa por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y con la consecuente disolución de la citada unidad.

Las atribuciones conferidas a la Dirección General de Capacitación y Productividad, tienen como finalidad: normar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; cuidar la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento; supervisar el desempeño de las instituciones que imparten capacitación; implantar programas de capacitación para, y en el trabajo, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública; aprobar o rechazar planes y programas de capacitación; realizar programas de investigación de la productividad; diseñar y proponer lineamientos de carácter nacional, regional y sectorial para incrementar la productividad, así como para lograr la justa distribución de los beneficios que se obtengan.

La capacitación y el adiestramiento se instauraron como parte de los derechos sociales que garantiza la constitución general de la república, como son: el derecho al trabajo y la estabilidad en el empleo.

El derecho a la capacitación expresado en el texto constitucional y en la Ley Federal del Trabajo, tiende a concretarse dentro de las relaciones laborales en función de la dinámica de éstas y de la necesidad de asegurar oportunidades de promoción individual, facilitar el progreso tecnológico,

incrementar los niveles de productividad, etc. De ello se desprende la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el contexto del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

1.1 Capacitación y Adiestramiento en el trabajo

Con la promulgación de la nueva Ley Federal del Trabajo en 1970, se suprimió el contrato de aprendizaje y se estableció la obligación patronal de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio.

Para supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en 1970 el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiente de la Dirección General del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las actividades de vigilancia que ejerció dicho departamento se limitaron a recabar los programas de capacitación que llevaban a cabo las empresas así como los resultados obtenidos.

En 1975, el Departamento de Vigilancia y Capacitación pasó a depender de la Dirección General de Organización y Recursos Humanos, que ordenó formular un estudio sobre capacitación obrera. Como resultado de dicho trabajo se propuso la creación en 1976 de la Dirección General de Formación Profesional, fijando como objetivo principal, la realización de una encuesta a nivel nacional que permitiera la obtención de información acerca de las necesidades de capacitación de la mano de obra, la posición de trabajadores y empleadores sobre el fenómeno y los recursos que se destinaban a tales labores.

A través de estas investigaciones y estudios se detectó que la mayoría de las acciones efectuadas hasta ese momento por los sectores público y privado, había sido escasas y carentes de continuidad y planeación.

Se hicieron patentes, entre otros problemas, los bajos niveles de formación de la mano de obra mexicana y la necesidad de capacitar a la creciente población procedente del medio rural; el incremento de la demanda de trabajadores calificados, resultado de la complejidad del aparato productivo y la estructura orgánica de los centros laborales; la escasez de instituciones, personal calificado e infraestructura técnica, destinados a la formación profesional de los trabajadores, así como la ausencia de un sistema que reconociera y validara las calificaciones adquiridas en el trabajo.

Se adiciona entonces, por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de Enero de 1978, la fracción XIII, del apartado "A" del artículo 123 Constitucional. Y por decreto que entro en vigor el 10 de Mayo del mismo año se reforma la Ley Federal del Trabajo, agregándole el capítulo III-Bis del título cuarto, reglamentario de la norma constitucional.

La ley declara de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento. Establece el derecho de los trabajadores de recibir capacitación y adiestramiento de sus patrones, con el objeto de elevar su productividad y, con ello, su nivel de vida; contempla los sistemas, métodos y procedimientos de capacitación y adiestramiento, señalando que éstos tienen por objeto el desarrollo de las habilidades del trabajador

en su actividad laboral; obliga a los patrones a proporcionar información a los trabajadores sobre la aplicación de la tecnología, a prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, a prevenir riesgos de trabajo en general, a mejorar sus aptitudes.

Al formarse la fracción XXXI, del apartado "A" del artículo 123 Constitucional, se establece la competencia exclusiva de las autoridades federales del trabajo para aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones relativas a la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores, creándose el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento y estableciendo en principio la responsabilidad del mismo a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, cuyas atribuciones, como antes se precisó, fueron asignadas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En su concepción general, el Sistema está estructurado en cuatro niveles:

- En el nivel de base, se ubican las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, mismas que habrán de constituirse en cada una de las empresas del país. Estas comisiones deben integrarse por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Su función esencial, de acuerdo al artículo 153, fracción I de la ley federal del trabajo, consiste en vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

- En el segundo nivel, se sitúan los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, cuyas facultades se establecen en el artículo 153, fracción K de la Ley Federal del Trabajo.

Dichos comités son órganos auxiliares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y están relacionados con las diferentes ramas industriales o actividades económicas.

- En el tercero, se encuentran los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento y el Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Este nivel está planeado para cubrir una dimensión de corte regional y dotar al sistema de instancias de asesoría.
- En el último se ubica la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dependencia a la que la Ley Federal del Trabajo le confiere facultades relacionadas con la organización, promoción y supervisión de comisiones mixtas; comités nacionales; planes y programas de capacitación; registro y autorización de agentes capacitadores y constancias de habilidades laborales.

El papel desempeñado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a partir de las modificaciones introducidas a la Ley Federal del Trabajo en 1978, ha sido fundamentalmente su supervisión, registro y vigilancia, en cuanto al cumplimiento de los preceptos legales sobre la materia. Hasta Febrero de 1984, se habían registrado 91,626 comisiones mixtas,

referidas a un universo de 3 millones de trabajadores; 42,358 planes y programas de capacitación: 1,356 capacitadores externos independientes; 1,234 instituciones capacitadoras y 145,877 constancias de habilidades laborales.

Por otro lado, el apoyo normativo y la asistencia técnica y administrativa otorgada tanto a los Comités Nacionales, Consejos Consultivos Estatales y Comisiones mixtas, como a los agentes e instituciones capacitadoras han sido insuficientes, debido a la falta de una infraestructura, adecuada; a la escasez de recursos materiales y a la ubicación de apoyos operativos en otras entidades del Gobierno Federal, desvinculadas del sector productivo y de las instancias de participación señaladas en la Ley Federal del Trabajo.

Se han constituido 28 Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que representan a otras tantas ramas de actividad económica y jurisdicción federal. No obstante, en la mayoría de los casos, las funciones y actividades desarrolladas por dichos Comités no han dado una respuesta efectiva respecto al contenido de su creación, debido, básicamente a la falta de apoyo de los sectores obrero y patronal.

Por otro lado, han sido instalados 27 Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, cuyas acciones se han limitado, lamentablemente, a la promoción de eventos informativos y a la organización de comisiones de trabajo. Sólo 7 de éstos han logrado establecer un plan de trabajo basado en la detección de necesidades correspondientes.

Paralelamente, el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento ha otorgado su apoyo y estímulo, para que el sector privado genere centros de capacitación y adiestramiento que beneficien sus respectivas actividades productivas. Como ejemplos, se pueden señalar al Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC), al Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA), al Instituto de Capacitación Automotriz, al Centro de Adiestramiento Textil (CATEX), entre otros.

En suma, el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento muestra a pesar de su reciente creación una serie de rigideces en su operación que deben ser superadas. De lo contrario, se corre el riesgo de detener el proceso y desvirtuar la filosofía con que fué concebido.

Las rigideces más significativas se vinculan al desmesurado formalismo adquirido (burocratismo excesivo de los trámites de registro); la insuficiente participación de los sectores sociales involucrados; la proliferación de mecanismos de participación en las instancias capacitadoras que diluyen su acción; el excesivo centralismo de la operación y el control; la carencia de un sistema metodológico y conceptual que dé respuesta a las demandas que formulan las instituciones capacitadoras y un mercado anárquico de agentes de capacitación.

1.2 Capacitación Para el Trabajo

El esfuerzo que realiza el Gobierno Federal, orientado a la promoción de la capacitación para el trabajo, se fundamenta en diversos ordenamientos legales que facultan en materia de capacitación a diversas instituciones

entre las que se destacan la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Compete a la Secretaría de Educación Pública, en los términos del artículo 38, fracción XXVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los Gobiernos de los estados y los municipios, las entidades públicas y privadas y con los fideicomisos creados para tal propósito.

Conforme a lo establecido en el artículo 2o. del acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación del 4 de mayo de 1982, se han organizado Sistemas de Orientación Vocacional de Enseñanza Abierta y Acreditación de Estudios, desarrollados particularmente por la Unidad de Centros de Capacitación, que coordina 160 planteles en todo el país. Desde años anteriores, la Dirección General de Ciencias y Tecnología del mar, y la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, desarrollan funciones específicas de capacitación, en sus respectivos ámbitos, en el entendido de que la infraestructura del Sistema de Educación Tecnológica constituye una posibilidad para ampliar programas de capacitación para el trabajo.

Con el fin de utilizar de manera plena esa infraestructura, la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica creó un mecanismo para la coordinación del Programa de Educación No Formal Industrial y de Servicios (PROENFIS), con la participación de representantes de todas las entidades del país.

El propósito fundamental está dirigido a utilizar la totalidad de sus

730 planteles distribuidos estratégicamente en toda la República para la realización de actividades de capacitación y adiestramiento, aprovechando los tiempos disponibles después de cumplir con su función educativa fundamental.

La función de Educación No Formal Industrial y de Servicios se ha integrado a los trabajos definidos en el contexto del Subprograma de Capacitación y Productividad para la Defensa de la Planta Productiva y el Empleo, instrumentándose al efecto actividades con los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

En el contexto de estas acciones se ha buscado realizar cursos de capacitación demandados por las empresas, en función directa de sus necesidades específicas. Además, se han llevado a cabo programas de capacitación para trabajadores desempleados y subempleados, que son canalizados por los Servicios Estatales de Empleo, coadyuvando con ello a su posterior incorporación a un trabajo productivo.

La operación de los 730 planteles señalados (centros de capacitación, centros de estudios tecnológicos, centros de bachillerato tecnológico, institutos tecnológicos y los CONALEP) se han realizado a través del desarrollo de 300 diferentes especialidades que amplían las posibilidades de capacitación para el trabajo.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley del Seguro Social, además de proporcionar los servicios inherentes a su cometido básico, realiza acciones de capacitación y adiestramiento con carácter de prestaciones sociales, las cuales, de conformidad con el artículo 234 de dicho ordenamiento se proporciona a través de diversos

programas, tales como el de cursos de adiestramiento técnicos y capacitación para el trabajo.

La actividad capacitadora del Instituto se desarrolla en 108 centros que operan en diferentes regiones del país.

Tanto en la Secretaría de Educación Pública como en el Instituto Mexicano del Seguro Social, se ubica la mayor parte de la infraestructura que el Gobierno Federal dispone para brindar capacitación para el trabajo.

Por su parte el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), aunque en menor medida, realiza acciones de capacitación para el trabajo, de acuerdo con el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 19 de Mayo de 1983 que establece las funciones de este organismo, entre las que destacan las señaladas en el artículo 2o., fracción III y la fracción I del artículo 17 del Reglamento Interior del Trabajo de esa entidad.

El esfuerzo realizado por el DIF en materia de capacitación para el trabajo se orienta, fundamentalmente, hacia el sector informal urbano en 13 centros de capacitación, gran parte de los cuales están ubicados en el Distrito Federal.

La Secretaría de Turismo (SECTUR), de acuerdo con los artículos 23, 26 y 28 de la Ley Federal de Turismo, está facultada para promover acciones de capacitación para el trabajo mediante el establecimiento de centros de capacitación y programas específicos en la materia.

Tales facultades aparecen en el artículo 42, fracción XII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Por su parte la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en términos del artículo 36, fracción XXVI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, por intermedio de la Dirección General de Autotransporte Federal, fomenta la capacitación para el trabajo en coordinación con la Camara Nacional de la Industria de Transportes y Comunicaciones.

En los términos del artículo 80. de la Ley Nacional de Educación para Adultos, el Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), realiza también acciones de capacitación en y para el trabajo, que puedan ser registradas por las empresas, con base en lo estipulado en el artículo 153, párrafo C de la propia ley, como parte del total de horas de capacitación que comprendan sus planes y programas.

1.3 ¿ Que es la Capacitación ?

Para Alfonso Siliceo (3), la Capacitación es "una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador". Alfonso Siliceo en su definición pone muy en claro, que para que se dé una capacitación en una organización, ésta primero debe detectar las áreas en donde haga falta la capacitación del personal y no simplemente capacitar por capacitar. La capacitación estará orientada a establecer un cambio, tanto intelectual como en el aspecto práctico.

(3) Siliceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Edit. Limusa, México 1983, págs. 20-21

Para Howard y Thornton (4), la capacitación es "el acto intencional de la dirección aplicado a proporcionar los medios necesarios para la posibilidad de aprendizaje, ya sea en el trabajo o en clase"

En esta definición, se nota también que, la capacitación debe impartirse mediante la orientación de niveles superiores de la organización, con lo cual se logrará elevar las capacidades individuales y conjuntar éstas para alcanzar un máximo de productividad y eficiencia en la organización.

Arias Galicia (5), define a la capacitación como: "la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Así también, él define a la capacitación partiendo de la educación, como lo indica la figura I.



En donde la educación es "la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que lo rodean, o sea de los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como de los utensilios, herramientas y técnicas para usarlos".

(4) Howard P. Jhon y Thornton William, La Capacitación, Edit. Herrero, págs. 11-13.

(5) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México 1981, págs. 319-320.

El entrenamiento es una preparación para realizar un esfuerzo físico o mental y así poder desempeñar una labor, éste consiste en proporcionar destreza en una habilidad adquirida, mediante la práctica de carácter motriz. Por último el desarrollo, que es la formación de la personalidad de un hombre (carácter, hábitos, sensibilidad, capacitación para dirigir, etc.).

Mencionando una definición completa diremos que: "La capacitación es el proceso mediante el cual un individuo adquiere conocimientos y refuerza los ya adquiridos, con el fin de mejorar el desempeño de sus actividades, lo cual se verá reflejado en el logro de los objetivos de la organización".

1.4 Fundamento Legal

Desde 1970 nuestra Ley Federal del Trabajo, consignó como una obligación patronal la capacitación y adiestramiento, en la fracción XV del artículo 132, sin embargo, el precepto tal y como se encontraba concebido, era impreciso y no surtía los efectos necesarios, porque dejaba al acuerdo de las partes el cumplimiento de las mismas y sólo permitía la intervención de la autoridad para coordinar esas acciones y tomar nota de ellas.

Fué por ello que se consideró necesario analizar esos inconvenientes en cuanto a su fundamento constitucional. Si bien se podría pensar que la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo de 1970 tenía pleno apoyo constitucional mediante una interpretación exhaustiva de las diversas fracciones del artículo 123-A constitucional, que aludía indirectamente a la capacitación y adiestramiento, la verdad es que

la obligatoriedad no se encontraba implícita en ninguna de las fracciones del precepto constitucional y por ello se estima inconveniente que mediante una simple reglamentación de esta fracción se pudieran señalar sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales se llevará a la práctica, esta obligación y lo que es más importante, que los trabajadores disfrutaran de ese derecho.

Conciente de esta necesidad, se envió al Congreso de la Unión la iniciativa de reforma tendiente a consignar de manera explícita la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento y establecer que la ley fuese la que regulase de manera específica esta obligación.

Tal reforma a la fracción XIII del artículo 123 constitucional fué aprobada y promulgada en el Diario Oficial del 9 de Enero de 1978. A través de ella queda perfectamente definida la obligación y queda establecido que la Ley Reglamentaria señalará los sistemas, métodos y procedimientos para llevarla a la práctica.

Como complemento al marco constitucional, era obligado promover la reforma a la ley reglamentaria. El Primer Magistrado ordenó el estudio respectivo para que se formulara el Proyecto de Iniciativa, el cual fué remitido al Congreso de la Unión, para ello se convocó a un período extraordinario de sesiones en atención a la urgencia de la resolución de los problemas del país, mismo que se efectuó el 28 de Abril de 1978, fué así como el 1o. de Mayo del mismo año entraron en vigor las reformas a la Ley Federal del Trabajo reglamentarias de las fracciones XIII y XXXI del apartado "A" del artículo 123 constitucional y a través de las cuales se señalaron los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales

el patrón ya estaría en posibilidad de cumplir satisfactoriamente con esa obligación.

El cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, implica realizar una serie de acciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo; en ellas se expresan diferentes requisitos administrativos, condiciones de organización y ejecución en cualquier actividad sobre capacitación y adiestramiento. A continuación se transcriben las fracciones que hablan de la capacitación y que están contenidas en la Ley Federal del Trabajo:

- "Todo trabajador tiene 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, con el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".
- "Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".
- "La capacitación y el adiestramiento deberá tener como objetivo:
 - I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle infor-- mación sobre la aplicación de nueva tecnología,
 - II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

.III. Prevenir riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad.

V. Mejorar las aptitudes del trabajador (6).

- "Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:
 - I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás -- actividades que formen parte del proceso de capacitación y --- adiestramiento.
 - II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capa-- citación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
 - III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".
- "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instru-- mentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación de los trabajadores".
- "Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación, y adiestramien-- to que se haya acordado establecer, o en su caso las modificaciones

(6) Trueba Urbina Roberto y Trueba Barrera Jorge, Ley Federal del Trabajo 1970, Reforma procesal 1983, Edit. Porrúa, México 1983, págs. 95-96.

que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

- "Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-C, deberán cumplir los siguientes requisitos:
 - I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
 - II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
 - III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento.
 - IV. 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.
 - V. Verificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras".
- "Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes".
- "La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación". (7)

(7) Ley Federal del Trabajo. op. cit., Págs. 99, 100 y 101.

1.5. Restricciones en la Capacitación y Resultado Final

La capacitación, muchas veces puede ayudar a que el personal sea más eficiente; sin embargo, existen restricciones ineludibles. Aunque existan condiciones favorables, la capacitación no puede resolver problemas de organización defectuosa. En efecto una organización que desde su inicio no contó con objetivos claramente delineados y elaborados y además su estructura organizacional es deficiente, no puede aspirar a que su personal logre mejores niveles de conocimientos en la realización de tareas, ya que con ello impedirá el aprendizaje y poco a poco la transferencia de la destreza.

La capacitación tampoco puede tomar el papel de seleccionar y distribuir el trabajo, ya que en toda organización debe existir personal dedicado a esa tarea. Así también la capacitación no puede aumentar el potencial de aprendizaje, puede estimular algunas capacidades innatas pero no puede crearlas.

La capacitación no enseña cualquier cosa a cualquier persona, únicamente brinda al individuo los medios para hacer posible la superación. Si el personal no siente interés o deseos de aprender, nunca logrará un aprendizaje efectivo, por otro lado no debe exagerarse jamás en la capacitación del personal, ya que esto traerá como consecuencia un bloqueo en las capacidades del individuo y habrá un decremento en la creatividad y productividad.

En cuanto al resultado final puede deducirse que es; el reforzar una organización, mediante el desarrollo al máximo de capacidad del elemento humano, obteniendo así su progreso.

1.6 Facultad de la Dirección en el ejercicio de la Capacitación.

Enmarcada dentro de la función de integración, fase del proceso administrativo, y más concretamente de la administración del personal, la capacitación es una función que coadyuva directamente para mantener en alto la moral del personal de la empresa. Los programas de capacitación que motivan al empleado, deben estar dirigidos a difundir las técnicas modernas de administración y los conocimientos propios del puesto de trabajo, debiendo programarse sobre bases periódicas y de acuerdo con las necesidades reales de la empresa.

Ahora bien, el director es el verdadero responsable de la capacitación, su facultad consiste en tomar decisiones, ayudado por especialistas en capacitación, quienes estarán prestos a asumir una responsabilidad total en la actividad, y pondrán al tanto de todo lo que acontezca en el departamento de capacitación al Director, ya que este último debe estar enterado oportuna y objetivamente de las investigaciones, objetivos y resultados de la función capacitadora. En virtud de que los asesores de personal y capacitación tienen información que pueda afectar substancialmente a la organización, pues al hablar de la baja o alta productividad se está refiriendo a aspectos de importancia básica, y es por eso, que solo el Director de la organización debe tomar directamente decisiones en estos casos.

La ubicación del departamento de capacitación, dentro de la organización, la podemos observar en la figura 2, dicha ubicación estará supeditada al tipo de organización de que se trate (8).

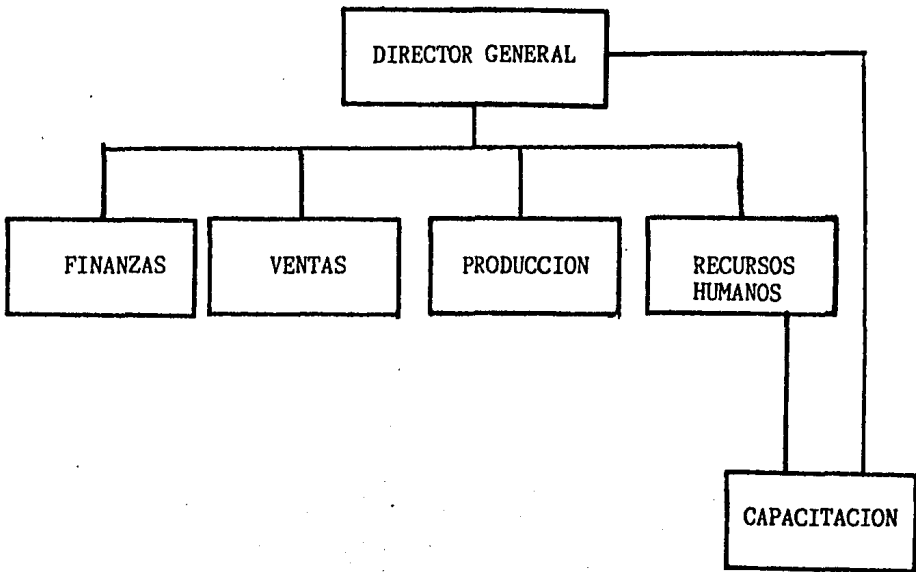


Figura 2

(8) Siliceo Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Limusa, México 1983, pág. 16

2. EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE

El principio de la educación, desarrollo y capacitación tiene sus orígenes dentro del proceso mismo del aprendizaje, y se están estudiando las formas de aprendizaje humano para establecer porqué algunos individuos aprenden más rápido que otros. Se debe considerar también las condiciones ambientales ya que algunas parecen alentar el aprendizaje en tanto que otras lo obstaculizan (9).

La psicología del aprendizaje, como cualquier otra ciencia, se preocupa por problemas tanto prácticos como teóricos. Es claro que un conjunto de bases superiores que describiesen con buen éxito los procesos del aprendizaje serían efectivamente valiosos si únicamente nos dijeran algo sobre la manera de como tratar con los fenómenos de fuera del laboratorio. Este conocimiento práctico es importante no sólo para los universitarios y los profesionales, sino para todo tipo de personas. Se vive una época muy compleja, día con día se recibe más información que posiblemente se pueda utilizar, como miembros de una sociedad, se les requiere para ayudar a tomar decisiones con base en la información que se ha reunido. Y así, la tarea de los capacitadores se hace más y más valiosa e importante.

2.1. Esencia del Aprendizaje

La función principal de la capacitación consiste en efectuar un cambio,

(9) Terrazas Govea María Cristina, Tesis sobre Capacitación del Personal de la Empresa, UNAM 55-1981, pág. 84.

con el propósito de una mayor organización en capacidad para alcanzar las metas deseadas. Aunque los métodos empleados varían ampliamente, los programas de capacitación pueden agruparse en tres grandes categorías:

- a) Desarrollo de los conocimientos prácticos manuales.
- b) Transmisión de la información o conocimiento.
- c) Modificación de las actitudes.

Un principio bien cimentado en la dirección del aprendizaje propugna que, aún cuando hay grandes semejanzas entre la gente en muchos aspectos, también existen notables diferencias. Estas se producen en gran medida a consecuencia del proceso del aprendizaje, mediante el cuál se aprenden y modifican conocimientos prácticos, actitudes, creencias y perjuicios.

Se considera muy frecuentemente que el aprendizaje equivale a mejorar; es decir que una persona está aprendiendo cuando se observa que sus respuestas son más rápidas, eficientes y beneficiosas para ella en su trato con el resto de la gente. Pero aunque el deseo del aprendizaje consiste en lograr un cambio hacia una mejor posición, hay ocasiones en que se producen resultados adversos respecto al tiempo y al deseo.

Se puede decir que se ha "aprendido" cuando se observan ciertos cambios en su conducta, pero hay que recordar que sólo es posible predecir que se ha logrado un aprendizaje, cuando se hayan verificado las observaciones con todo cuidado, a menos que conozcamos perfectamente los múltiples factores que afectan una impresión negativa en cuanto porcentaje o realización del proceso de aprendizaje.

Así pues, una sola prueba deficiente de aprendizaje no se debe en todos los casos a un aprendizaje pobre o métodos incorrectos, ya que existen muy diversas causas que pueden motivarla, tales como la fatiga, aburrimiento poco deseo de conseguir un resultado correcto, distracciones o práctica infrecuente.

2.2. Bases del Aprendizaje Efectivo y la Aptitud para Aprender.

Las bases del aprendizaje se concentran en el "Cómo" y "Qué" aprende un individuo, al igual que su desarrollo.

El aprendizaje humano parece avanzar rápidamente en algunos puntos y descender en otros, las razones y las condiciones para tales períodos de variación son el punto de control del análisis del aprendizaje, el saber "Cómo" y "Qué" aprende una persona, ayuda a los demás, a los grupos y a las organizaciones para llevar a cabo un aprendizaje efectivo.

El proceso de aprendizaje ha sido objeto de intensos estudios por parte de educadores, psicólogos y especialistas. Cada uno de ellos ha aportado su propia y significativa contribución al conocimiento sobre este tema. Una base generalmente aceptada de estos estudios merece destacarse; en los esfuerzos de capacitación suele asegurarse mejor la producción si se obedecen los principios del aprendizaje.

Las investigaciones han demostrado también la importancia de la participación activa del que se somete al aprendizaje, ya que sin ningún interés de su parte el aprendizaje es nulo.

Lo que representa consecuentes problemas en el desarrollo de empleo de las técnicas de aprendizaje, en cualquier caso, el mejor sistema de procurar los medios para que se produzca el aprendizaje consistirá en seguir el punto de vista del que se capacita y no del capacitador.

2.2.1 Aptitud para Aprender

Los estudios realizados dentro del campo del aprendizaje han conducido a plantearse preguntas como las siguientes:

¿ Existe una capacidad general para aprender ?

¿ Varía está en las diferentes tareas ?

¿ Varía según la edad del alumno ?

Los estudios prueban que, en general sí la base intelectual es lo suficientemente amplia, se consigue más fácilmente un nuevo aprendizaje, y que toda aquella persona de inteligencia muy desarrollada puede seguir aprendiendo a lo largo de su vida. Por otra parte los estudios citados indican que no existe un factor general de aprendizaje ya que, las pruebas sobre una capacidad general de aprendizaje son prácticamente inexistentes. La aptitud de un individuo para aprender una nueva tarea depende en gran parte de las experiencias que ya posee y de su predisponibilidad hacia la nueva tarea.

Todos los informes existentes sobre la labor de antiguos operarios, coinciden que el aprendizaje es más sencillo si las nuevas tareas están

ligadas a las aptitudes adquiridas con anterioridad y si la motivación es adecuada. Es mucho más fácil, sin embargo, aprender nuevas tareas y actitudes que no guarden relación con la experiencia pasada.

2.3 Principios del Aprendizaje

Los principios prácticos pueden originarse de la investigación sobre el aprendizaje, de dos maneras:

Primera: La investigación de los procesos fundamentales pueden a menudo abrir el camino a los procedimientos prácticos, al estudiar la adquisición de capacidades, se deduce que el conocimiento de los resultados es necesario para que el aprendizaje sea eficaz.

La otra manera de como los principios prácticos pueden derivarse de las investigaciones del aprendizaje, es mucho más directa. Se pueden llevar a cabo investigaciones dirigidas, al problema de cuales condiciones mejorarán el aprendizaje, esto no quiere decir que la investigación práctica no tenga importancia teórica, siempre que se descubra un procedimiento que mejore palpablemente la velocidad de retención o aprendizaje, a continuación se mencionan algunos principios del aprendizaje: (10)

- (10) Terrazas Govea María Cristina, Tesis sobre Capacitación del Personal en la Empresa, UNAM 55-1981, págs. 90-92.

1. Todos los seres humanos pueden aprender. Las personas de cualquier edad y diferentes capacidades intelectuales tienen la habilidad para aprender nuevas formas de actuar.
2. El capacitado debe ser motivado a aprender. Esta motivación puede ser de diversas formas: como la autorealización, las posibilidades de ascenso, incentivos económicos; sin embargo, la mayor parte de la motivación del aprendizaje recae en la automotivación.
3. El aprendizaje debe ser activo, no pasivo. La educación eficaz requiere de la acción y necesita de todos los participantes.
4. Los métodos de aprendizaje deben ser variados. La variedad debe introducirse para evitar la fatiga y aburrimiento.
5. Deben establecerse normas a seguir. Las metas deben fijarse de tal forma que los individuos pueden juzgar por sí mismos sus logros y progreos educacionales.
6. Hay diferentes niveles de aprendizaje. El aprendizaje puede abarcar la conciencia de el cambio de actitudes o el cambio de comportamiento, en tanto que otras actividades se concentran en maniobras físicas, existen necesidades de tiempo y métodos para lograr los diferentes niveles de aprendizaje.
7. El aprendizaje es un ajuste de una parte del individuo. El aprendizaje real representa un cambio, y todos los cambios requieren ajustes.

8. El aprendizaje es un proceso acumulativo. La reacción de una persona ante cualquier lección está condicionada y modificada por lo que ya ha aprendido en lecciones anteriores y por su experiencia.
9. El ego se considera como factor importantísimo para el aprendizaje. Cada participante aprende mucho más cuando ve que el aprendizaje está relacionado con el logro de sus metas personales.
10. El aprendizaje está estrechamente relacionado con la atención y con la concentración. El proceso es mucho más eficaz si se evitan las distracciones.

Un factor importante que determina la efectividad del aprendizaje, es la cantidad de tiempo dado a la práctica.

2.4 Motivación y Aprendizaje Sistemático

Se ha insistido en que, sin esfuerzo por parte del alumno no hay posibilidad de aprendizaje, es por eso que, para que el aprendizaje sea efectivo deben existir motivaciones adecuadas para que éste preste su interés. Un hecho olvidado con mucha frecuencia, es que él es quien determina la justeza de la motivación. El responsable del aprendizaje en muchas ocasiones, se siente desorientado al observar que falla el aprendizaje, incluso en los casos en que ha ofrecido una motivación que estima adecuada, olvidando que el alumno puede considerar insuficiente dicha motivación.

Otro error extendido sobre la motivación consiste en suponer la existencia de un "incentivo universal". Los estudios realizados sobre esta materia han demostrado que influyen muy distintamente, de acuerdo con la idiosincrasia, de los individuos, recompensas tales como los certificados, cartas de recomendación, condecoraciones, etc., en contra de lo que pudiera creerse, tampoco los premios de tipo económico constituyen una motivación universal. Debemos enfrentarnos al hecho de que cada persona tiene sus objetivos particulares, que se traducen en aspiraciones y deseos de sobresalir totalmente distintos.

2.5 Material del Aprendizaje

Nadie mejor que el responsable del aprendizaje, es quien decidirá el material adecuado para que el alumno pueda llegar a dominar este proceso.

En cuanto al alumno, los tres factores más importantes que determinan su progreso son:

1. Cantidad de información.
2. Familiaridad con ella.
3. Significado.

Los responsables del aprendizaje deben esforzarse en organizar las sesiones de tal modo que siempre se parta de lo conocido para llegar a lo desconocido. Al mismo tiempo, procurarán que el aprendizaje tenga un nivel congruente con la educación y experiencia de los alumnos. Asimismo, enseñarán la materia mediante unidades naturales o lógicas; cada una de ellas, habrá

de dominarse por completo antes de pasar a la siguiente, hasta que se reúnan gradualmente todas, formar un conjunto coherente y completo" (11).

Si el procedimiento de aprendizaje es incorrecto, puede conducir a resultados desastrosos, ya que la persona que llega a familiarizarse con un método, le es muy difícil aprender otro distinto. Así pues, el mejor momento para capacitar a alguien es determinante, ya que el momento y métodos correctos son precisamente cuando se emprende por primera vez la tarea, y no después de algunos días o semanas de "experiencia" probando métodos incorrectos.

(11) Howard P. Jhon y Thornton William, La Capacitación, Edit. Herrero, México 1976, pág. 43.

3. LA DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

En primer término habrá que saber lo que el individuo necesita aprender antes de que se inicie su capacitación: "Las necesidades de la capacitación estarán integradas por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas". (12)

Es inconcebible, a todas luces, afirmar que deslindar con claridad las necesidades de capacitación constituye una labor sencilla y que para ello existen procedimientos mecánicos que se pueden aplicar de manera automática. Las necesidades de capacitación son hechos complejos sujetos a la influencia multivariada de determinantes enclavadas en la empresa, en el sindicato, en el propio trabajador y en la sociedad en su conjunto. Es por ello que debe considerarseles como eventos dinámicos que se modifican con el transcurso del tiempo y que se transforman según la carrera ocupacional de las personas.

Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando dicha diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

(12) Howard P. John y Tornton William, La Capacitación Editorial Herre-
ro, México 1976, pág. 19.

- A) Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativa.
- B) Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
- C) Se traduce en conocimiento, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse por esa vía.

La capacitación ocupa un sin número de actividades según la clase de trabajo que se va a desempeñar, pero siempre se debe partir de las necesidades reales, antes de iniciar algún programa se debe saber la situación de la compañía y sus necesidades.

Roger Bellows enumera los diferentes pasos a seguir para establecer un programa de capacitación en una organización, los que a continuación se citan:

- Análisis de las necesidades de capacitación.
- Desarrollo de programas.
- Ayuda a grupos directivos en operación del programa.
- Operación de programas generales
- Control de dichos programas.

El proceso de capacitación involucra al capacitador aunque no siempre quien capacita es el que organiza toda la situación, sino que es

un elemento más para el buen desarrollo del programa; pero la organización debe tener personas que detecten las necesidades y que desarrollen los programas más adecuados. Esta ayuda puede ser externa o interna, de acuerdo a las posibilidades de la organización. El encargado de la capacitación de una organización, tiene que prever, al querer implantar un programa de capacitación, los procedimientos que va a seguir, para lo cuál, se tienen que realizar los siguientes pasos:

- Deslinde de la situación.
- Planteamiento del programa.
- Estudio de métodos.
- Formulación de datos.
- Información sobre los resultados.

El elemento más importante del programa, es lograr el cambio o mejoramiento de la conducta deseada, para demostrar que los programas de capacitación tienen una razón de ser, y así tener todo el apoyo de la Gerencia General.

Por otro lado, se tiene que considerar como elemento muy importante para la capacitación a la psicología, la cual considera a este proceso como un método sencillo y directo para aumentar la productividad y el bienestar de los trabajadores en su empleo, (13) para lograr la realidad de está definición, la misma psicología dá una serie de herramientas, como son la motivación de los capacitados, las normas de conducta y como entenderlas etc., todos estos elementos de naturaleza personal que en un momento determinado pueden echar a perder ese proceso.

(13) Iloyd J. Roch Psicología y Vida, México, 1982 Edi Trillas.

Hay una serie de reglas o principios que dá la psicología y que son especiales para la capacitación como: mayor lapso entre los períodos de capacitación, elaborando así medidas que el capacitado sepa cuándo y donde está trabajando y aprendiendo con perfecto conocimiento de los resultados.

Estos principios pueden utilizarse con bastante beneficio, ya que la persona irá viendo poco a poco la adquisición de nuevos conocimientos y se va haciendo cada vez más receptiva del proceso, lo cual siempre se necesitará, será un criterio acerca de la capacitación del trabajador para que se pueda tener un patrón experimental que revele los resultados de los programas de capacitación, en términos de mayor eficiencia del trabajador.

"Un elemento muy importante para tener un patrón bien cimentado para la capacitación son las descripciones y especificaciones de puestos, que sirven como base para el desarrollo de un programa con necesidades bien claras. Siguiendo en la contribución de la psicología a la capacitación, los psicólogos educativos han dado una serie de reglas para que los procesos educacionales tengan los resultados esperados", los que a continuación se mencionan:

1. Planear en términos de diferencias individuales entre los capacitados, se debe tener en cuenta las diferencias entre los capacitados las cuales son de 2 tipos:
 - a) Diferencias entre los conocimientos adquiridos.
 - b) Diferencias entre la aptitud básica o capacidad de aprender.

Para detectar ésto, se debe ver si el grupo es homogéneo o heterogéneo.

2. Planear intervalos regulares de enseñanza.

La práctica espaciada o los períodos de enseñanza producen resultados más efectivos, que si se aglomeran los espacios. Relacionado con ésto, se encuentra la necesidad de cuidar lo que se retiene en la memoria después de un período de práctica.

3. Motivar al capacitado.- Siempre tiene que haber un incentivo que se obtendrá con el adiestramiento y la capacitación. Este incentivo puede ser aumento de salarios, de estatus o la satisfacción por lo que se ha aprendido.

4. Capacitar a los capacitadores.- Los capacitadores siempre deben de ver la manera de descubrir la necesidad de capacitación potencial antes de que se convierta en actual. O sea, la capacitación debe prevenir necesidades que se avecinan antes de que se conviertan en agudas.

Es posible que los conocimientos se asimilen mejor cuando el aprendiz recibe informes de éxito o fracaso de sus intentos por aprender. Teniendo en cuenta estos cuatro elementos, podemos llegar a tener la efectividad deseada en el proceso de capacitación. La efectividad de un proceso no se puede mejorar mediante la evaluación crítica para ver claramente nuestros errores y encontrar la forma de corregirlo. Esto se puede hacer mediante los aumentos significativos en la comprensión al administrar la prueba y después de la capacitación.

Estas medidas nos pueden ayudar para la evaluación de los diferentes métodos que estamos utilizando. Tales recursos sugerirán la duración del curso que se realiza, la cantidad de intervalos comprobados con los períodos de práctica. Por lo general es más significativo contar con un grupo de comparación o de control para comprobar los resultados del proceso de enseñanza.

Hemos estado hablando de cómo llegar al proceso de capacitación y desarrollo y la determinación de necesidades, estudio de posibilidades, implantación de programas, etc.

Ahora vamos a analizar el proceso lógico para el éxito de la capacitación.

Investigación para determinar las necesidades reales que existen (previsión)

Todos sabemos que en una organización se deben satisfacer las necesidades presentes y prever las futuras, y la única forma de lograrlo es observando el desarrollo de la organización.

La capacitación tiene dos razones de ser:

- a) Satisfacer necesidades presentes.
- b) Prever situaciones.

Aquí radica la gran importancia de estos procesos, ya que éstos van a preparar el elemento humano de la organización en la forma más eficiente para que este elemento haga frente a las situaciones que se vayan presentando, de acuerdo al acelerado desarrollo técnico actual. La ideología antigua de la capacitación sólo se debe impartir al ingresar a un nuevo puesto, ya pasó. En efecto, esa es una parte, pero la razón más importante es la previsión de situaciones futuras para poderles hacer frente.

La nueva ideología de la capacitación es que la función educativa no sólo debe impartir conocimientos en proporciones limitadas, sino que debe perseguir un objetivo esencial, que es la formación cultural e integral del colaborador de la organización. Sólo es justificable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real, para la cual hay que ver la situación en la que se encuentra la organización, y también los elementos de los que se va a valer para resolver dichas situaciones.

3.1 Cómo se detectan las necesidades de la capacitación

Las necesidades pueden ser identificadas fácilmente, como sucede al observar a un trabajador que transporta en forma incorrecta una caja pesada, o pueden ser tan complicadas que requieren de un abultado informe para la capacitación, es a su vez, complicada o sencilla de acuerdo con las dificultades que se presentan, como son:

- a) Planeamiento
- b) Instrucción
- c) Medida
- d) Comprobación

La capacitación implica, adicionalmente a la ejecución de los cursos seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos), y actividades posteriores (Evaluación y seguimiento).

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica

rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

En este aspecto, resulta más conveniente y comprensivo realizar la importancia de determinar las necesidades de capacitación, ya que:

- 1.- Se elimina la tendencia a capacitar, sólo cuando existen razones válidas de justificación impartir capacitación.
- 2.- Se proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos que la empresa requiere.
- 3.- Se propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una.
- 4.- Se asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- 5.- Se generan los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le dan sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso, lo que es más, una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aún

cuando tengan serias necesidades (14). Tal es el caso, en que determinándose las necesidades se observa la siguiente combinación de variables: El trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa (no sabe y no desea aprender) El trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado ante tales hechos lo más recomendable será tomar alguna medida en vez de capacitar.

La única manera de entender lo anterior y de obtener información para elaborar cursos a la medida, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación.

Para determinar las necesidades de capacitación nos valemos de algunas técnicas como son: observación, cuestionarios y entrevistas.

3.1.1. Observación

Es el instrumento primordial para detectar las necesidades de capacitación del personal ya que:

- Sirve de objetivo ya formulado de investigación.
- Es planificada y sistemática.
- Es controlada y relacionada directamente a nuestros fines.
- Está sujeta a comprobación.

Muchos tipos de datos requeridos por el capacitador como evidencia de las necesidades, pueden ser obtenidas a través de la observación directa, no

(14) Mendoza Núñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación, México 1983, Edit. Trillas, Págs. 35 - 36.

es el único método por el que el capacitador puede obtener datos; sino puede hacerlo a través de entrevistas, cuestionarios, etc.

Sin embargo, el mayor valor de la técnica de observación es quizá el que hace posible obtener la información del comportamiento tal como ocurre, en ocasiones la observación de los sucesos diarios y comunes pueden hacerse difíciles a causa de la posibilidad de que los factores ocultos interfieren en la tarea de la observación.

La observación puede tener lugar en situaciones auténticas de la vida ordinaria o en el laboratorio.

El observador puede formar parte del grupo o bien, ser desconocido por él, todo dependerá de la profundidad del estudio. Al realizarse la investigación, el capacitador se encuentra con cuatro interrogantes.

- a) Qué deberá ser observado
- b) Cómo deberá de ser observado.
- c) Qué procedimientos deberán ser utilizados para lograr mayor exactitud en la observación.
- d) Qué relación deberá existir entre el observador y el observado y cómo puede establecerse tal relación.

De las respuestas a estas interrogantes depende en algún modo el tipo de observación que se aplicará.

3.1.1.1. Observación no estructurada

La observación no estructurada es llamada también "Observación Participante". En esta forma de observación el observador participa en ello.

Una respuesta significativa a la pregunta "En que consiste la observación" es verdaderamente difícil, puesto que la observación no estructurada es utilizada con frecuencia como una técnica exploratoria, el conocimiento del observador con respecto a la situación, tiene muchos vicios al alternarse conforme se va avanzando en la observación.

Por otro lado, esto puede imponer cambios en lo que está observando, al menos en la medida en que pueda hacer más concreto el contenido de la observación.

La mejor forma para el control de esta observación es sin duda, en lugar y tiempo de ocurrencia; ya que así se obtendrán datos más precisos, y se irá tomando nota de lo que ocurra.

Una vez terminada ésta, es aconsejable que el observador haga un informe sobre dicha observación. Cuando se observa por primera vez situaciones en que no es posible una anotación inmediata, es posible que en el momento de una oportunidad para describir las observaciones, se recuerde de una forma vaga y confusa.

Por ésto es recomendable que sean dos o más personas las que observen el mismo acontecimiento.

Cuando dos o más personas se encuentran atendiendo y adquiriendo información sobre el mismo problema, tienen oportunidad de comparar las desvia-

ciones. Es recomendable que los observadores hagan su informe independientemente, de tal forma que después puedan ser comparados los escritos.

El observador deberá establecer relaciones de modo gradual, y no tratar de ir demasiado rápido. Las cualidades del observador, serán a menudo de importancia en su participación activa en la observación.

3.1.1.2. Observación estructurada

Gran parte de lo anteriormente dicho, es aplicable también a técnicas de observación más formales y que con frecuencia son utilizadas en estudios preparados para poderlos variar a voluntad y recoger sistemáticamente los resultados convenientes a nuestra investigación, y por tanto, se encuentra en posición de desarrollar un plan específico para su realización.

La observación estructurada centrada en aspectos ya determinados de la conducta, puede tener lugar, bien es campo de los ambientes naturales, bien en experimentos controlados dentro del marco de un laboratorio. Puesto que la situación y el problema ya han sido definidos, el observador se haya en disposición de determinar por adelantado las categorías en los términos en que desea analizar la situación.

3.1.1.3. Marco de referencia del observador

Un observador puede catalogar el comportamiento de una persona, comparándola con las reacciones de otros miembros del grupo.

3.1.1.4. Unidades de tiempo.

La cantidad de tiempo incluida en una anotación por un observador puede variar en horas. Una forma típica de abordar este problema es la participación de más de un observador.

Uno de ellos se encarga de observar aquellos efectos que deben ser anotados tal como ocurren, tales como breves comentarios o pequeños esbozos de comportamiento. Otro se encarga de una visión más amplia, anotando comportamientos que quedarían desvirtuados si se prolongan por más tiempo.

Los actos registrados de un grupo consisten generalmente en decisiones, realización de puntos de un plan o de ciertas partes de una reunión.

3.1.2. Cuestionarios

Son formas impresas en las que los empleados proporcionan información al capacitador, la mayor parte de la veracidad de éstos, descansa en la información que dé, el sujeto para obtener los datos acerca de los estímulos, experiencias, conocimientos, a que está expuesto y para conocer su conducta.

En los cuestionarios la información que se obtiene, se limita a las respuestas escritas de los sujetos ante preguntas ya preparadas.

Ventajas de los cuestionarios:

- a) Son más baratos que las entrevistas.
- b) Se requiere menos habilidad para aplicarlos, que en la entrevista.

- c) Pueden ser aplicados a un gran número de personas al mismo tiempo incluso, pueden ser enviados por correo.
- d) Los entrevistados pueden tener una mayor confianza en su anonimato y sentirse completamente libres al dar sus opiniones y sus respuestas más claras.
- e) Se puede poner al sujeto en una actitud menos obligada para la respuesta inmediata.

3.1.2.1. Proceso para la elaboración de cuestionarios.

El proceso total de la construcción de un cuestionario está dividida en seis diferentes etapas, que a continuación se enumeran:

- 1) Decisión de qué información deberá ser buscada.
- 2) El tipo de cuestionario que se va a utilizar.
- 3) Redacción de un primer borrador.
- 4) Comprobación previa del cuestionario, prueba piloto.
- 5) Reexamen y revisión de las preguntas.
- 6) Determinación de procedimientos para su utilización y publicación.

1) Decisión de qué información deberá ser buscada.

La primera etapa en el procedimiento de la investigación es la formulación del problema preciso a ser contestado y en este caso, qué aspectos de capacitación es conveniente atacar y ésto, proporciona el punto de salida para la elaboración del cuestionario.

2) Tipo de cuestionario que se va a utilizar.

Los tipos de cuestionarios pueden seguir dos clases de procedimientos:

- a) Los que piden que se explique la información deseada.
- b) Los que partiendo de la información deseada en respuestas dirigidas a diversos asuntos.

Existen también dos tipos de preguntas en los cuestionarios:

- 1.- Directas: Donde las opiniones sobre el tema pueden ser buscadas a causa del interés de la capacitación.
- 2.- Indirectas: Se hacen con el objeto de conocer la personalidad del interrogado.

Es recomendable el uso de respuestas posteriores o comprobatorias, especialmente en relación con las respuestas libres.

3) Redacción de un primer borrador.

Se elaborará una lista de los temas aptos para el cuestionario, considerando una buena secuencia. Incluyendo algunas preguntas para comprobar la confiabilidad de las respuestas o realizar cambios en la redacción.

4) Reexamen y revisión de las preguntas del cuestionario.

Es conveniente analizar nuevamente las preguntas y realizar cambios al cuestionario en base a la crítica obtenida de personas familiarizadas con el método de aplicación de éstos.

5) Comprobación previa del cuestionario.

La comprobación del cuestionario es fundamental para ver cómo funciona, y si es preciso hacer cambios antes del comienzo de estudio. Proporciona también los medios de recoger y resolver problemas no previstos en la elaboración del cuestionario, tales como la redacción y secuencia de preguntas, su extensión también puede indicar la necesidad de preguntas adicionales o la eliminación de otras.

3.1.3 Entrevistas

En sentido estricto se define a la entrevista como "la forma de comunicación interpersonal, que tiene como objeto proporcionar o recabar información en virtud de las cuales se toman decisiones". Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración (15)

Las entrevistas difieren de los cuestionarios en que, el entrevistador y la persona entrevistada están presentes al momento en que las preguntas son formuladas y contestadas, así existe la posibilidad de una mayor flexibilidad en conseguir información.

(15) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México, D.F. págs. 265-268

Las fases de la entrevista se pueden dividir en tres:

- a) Rapport.- Este término significa "concordancia", "simpatía". Es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante aunque en sentido estricto el Rapport debe reinar durante toda ésta. Un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al entrevistado.

- b) Cima.- Fase que se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas en forma general y que sirven también para la elaboración de objetivos de la entrevista.

- c) Cierre.- Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al entrevistado para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste las impresiones que a su juicio considere importantes al respecto.

Ventajas de la entrevista:

- a) Puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población.
- b) Tiene mayor flexibilidad para las preguntas y respuestas.
- c) Ofrece una mejor oportunidad que el cuestionario para apreciar la validez de los informes.

- d) Parece más inclinada a tener éxito por crear una atmósfera que permita expresar sentimientos o informar conductas que son generalmente no aceptadas.
- e) Cubre todas las escalas, desde la rígidamente determinada hasta la totalmente no estructurada.

El arte de la entrevista consiste en la creación de una situación agradable, donde el entrevistado debe ser animado a expresar opiniones sinceras sin el temor de que sus actitudes sean reveladas a otros y sin la expresión de sorpresa alguna o juicio de valor por parte del entrevistador.

Para esto se deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1.- Creación de una atmósfera agradable. La presentación de la entrevista por parte de su realizador ha de ser breve y positiva. El entrevistados debe estar dispuesto a contestar cualquier pregunta que pueda hacer el entrevistado.
El entrevistador debe tener la dirección de la entrevista, eliminando la conversación innecesaria y procurando mantener al entrevistado sobre la cuestión de que se trata. Esto debe ser obtenido en breves segundos.
- 2.- Formulación de preguntas. Los entrevistadores deben tener en cuenta la importancia de que cada pregunta sea formulada exactamente tal como está redactada, cualquier explicación no prevista en las preguntas es también prohibida. ¿Cualquier explicación puede cambiar de sentido de la pregunta o desviar la respuesta.

3.- Informe sobre las respuestas. Existen dos medios principales para registrar las opiniones sobre la entrevista; si la pregunta está precodificada el entrevistador solamente precisa señalar un casillero o circunscribir un número, o indicar qué clasificación se acerca más a la opinión del entrevistado. Si la pregunta no ha sido precodificada, se supone que le entrevistado dará la respuesta verbalmente.

El entrevistador antes de dar por concluida la entrevista cabe asegurarse de que ésta no ha sido completamente terminada y de que no tiene ninguna falta, error u omisión; para ésto, es conveniente que el entrevistador se haga el hábito de inspeccionar cada entrevista inmediatamente después de terminada.

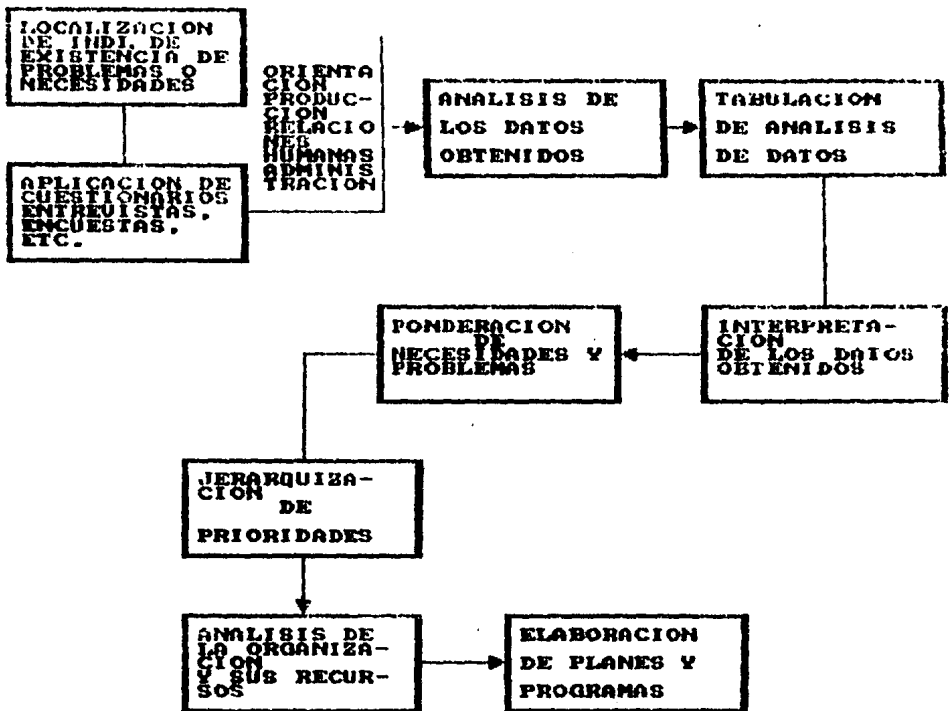
Las respuestas deben ser registradas tal como hayan sido contestadas, no debe cambiarse ninguna palabra pues se corre riesgo de que la respuesta pierda su énfasis y se distorciona su significado.

El cuadro número uno, nos muestra más claramente las fases y elementos que intervienen en la determinación de necesidades de capacitación.

3.2. Capacitación Particular

Se estima que en un 80% de la capacitación total en la industria, los diversos tipos de capacitación individual o particular de la tarea son fáciles de comprender; un hombre invierte casi todas sus horas de trabajo en la tarea, y el aprendizaje de una clase u otra durante el transcurso de la mayoría de dicho tiempo.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION



CUADRO 1

Si prácticamente toda la capacitación individual o particular, conseguida en la tarea es casual y carece de sistematización, lo más probable es que esté aprendiendo técnicas equivocadas y acumulando información errónea. El objetivo de los métodos de capacitación durante la tarea no es otro que el de garantizar más éxitos que fallas en su realización. Dirigiendo activamente las experiencias de capacitación y consolidándolas a medida que se establece el progreso, se experimentará una disminución en tiempo, esfuerzo y dinero, mediante una serie planeada de experiencias, un individuo se encamina desde las etapas más sencillas y los éxitos de poca envergadura hacia las etapas que presentan más dificultad y los éxitos de más prestigio.

3.2.1. Capacitación de Conocimientos Prácticos

La capacitación durante el trabajo y la capacitación de conocimientos prácticos ha llegado a significar hechos idénticos en el campo de la mayoría de los expertos en capacitación.

En esencia, ambos se utilizan para describir el procedimiento ampliamente comprobado y documentado, de aceptación para capacitar a una persona en una tarea específica.

Existe un procedimiento ampliamente comprobado y documentado, de general aceptación para capacitar a una persona en una tarea específica. Su desarrollo data de la Segunda guerra Mundial, fué puesto en marcha por el War Manpower Board. Recibe el nombre de Job Instruction Training (JIT): - Capacitación para la Instrucción durante el Trabajo, y su aplicación es vasta a través de todos los tipos de capacitación de conocimientos

prácticos (16), hasta el punto de recibir actualmente el nombre, aplicado por muchos supervisores, de el "Método Seguro", su uso es posible en cualquier nivel organizativo; bastan unas sencillas modificaciones para hacerlo aplicable a profesionales, técnicos, operarios y funcionarios. En los puntos siguientes se dan las guías principales, de acuerdo con las etapas del JIT, para la capacitación particular o individual de conocimientos.

Guías generales para una Capacitación de Conocimientos Prácticos:

A) Preparación

- 1.- Capacitador de conocimientos prácticos.
- 2.- Análisis de la tarea.
- 3.- Cuadro de la marcha de la actividad de la capacitación.

B) Adaptación

- 4.- Capacitación durante el trabajo siempre que sea posible.
- 5.- Preparación de la capacitación de forma que se eviten distracciones e interrupciones.
- 6.- Obtención de una atención total por parte de los Capacitados.
- 7.- Información de lo que el capacitado ya sabe sobre la tarea.
- 8.- Explicación de porqué, cuándo y cómo de la tarea.

C) Instrucción

- 9.- Presentación de las distintas operaciones paso a paso y a veces si es necesario, explicación y demostración al mismo tiempo.
- 10.- Concesión al capacitado de una probabilidad para ejecutar las operaciones. Hágase explicar y de mostrar a la vez.

(16) Howard P. Jhon y Thornton William, La Capacitación, Edit. Herrero, México 1976, págs. 46-47.

D) Comprobación

- 11.- Preguntas al capacitado que ejecuta la tarea.
- 12.- Corrección de errores cuando se cometan.
- 13.- Insistencia en la práctica hasta tener la seguridad de que el capacitado domina la materia.
- 14.- Concesión de permisos al capacitado para trabajar durante cierto tiempo sin estrecha supervisión.

E) Continuación

- 15.- Comprobación para asegurar una ejecución continua.
- 16.- Capacitación para preparar a nuevas personas.

Hay que considerar que, en esencia, la instrucción comprende sólo una parte de dicha capacitación, ya que se dedica bastante tiempo a la preparación. En primer término, hay que encontrar o formar un capacitador con conocimientos bien fundamentados. El empleado que realiza su tarea a conciencia, puede o no llegar a ser un capacitador, no todas las personas o individuos desean ni están dispuestos a capacitar a otros. Aquellos hombres capaces de demostrar y explicar con claridad el cómo, que, porqué y cuándo de cada etapa de una operación son verdaderamente valiosos. El capacitador competente ha de completar muchas horas de práctica supervisada antes de estar listo para ejercer directamente una función de capacitación.

El paso siguiente consiste en preparar un análisis de la tarea que es esencial para las notas de capacitación y que ha de utilizar el capacitador.

Por último, y tomando como base el análisis de la tarea, se establece un cuadro de la marcha para conocer la rapidez y volumen del aprendizaje en la capacitación. Este cuadro es esencial cuando el trabajo se divide en varias operaciones; cuando más complejo sea el trabajo, más tiempo se invertirá en capacitar a un individuo.

Un estudio sin apresuramiento de la tarea de capacitación ahorrará tiempo. Es decir, el capacitador debe preparar un plan en el que se determine específicamente el modo de conducir la capacitación y se detalle la manera apropiada de disponer de todos los instrumentos y herramientas en la zona de trabajo. La necesidad de evitar distracciones e interrupciones parece obvia, sin embargo, a menudo es descuidada por los capacitadores con el consiguiente olvido por parte de los empleados. Es importante señalar que existen diversas maneras por parte de la empresa, que equipan a capacitadores y capacitados, para diferenciarlos de los demás empleados, y distinguirlos ya sea con gorros de colores para que tengan en cuenta que está en marcha la capacitación, otras empresas llegan incluso a acordar la zona de capacitación, o aislarla de alguna otra forma.

Es recomendable tomarse el tiempo necesario para informarse de los conocimientos previos del alumno sobre la tarea que ha de aprenderse; esto posibilita al capacitador para basar sus explicaciones en los hechos ya conocidos. Muy frecuentemente se supone que el empleado ya posee conocimientos generales sobre la nueva tarea, cuando en realidad suele éste prácticamente ignorar todo cuanto concierne a aquella.

La explicación de la tarea ha de incluir una información sobre la forma en que la tarea se integra en el proceso general, su importancia y siempre en cualquier caso, las medidas necesarias de precaución y seguridad. El modo de presentar una operación varía de acuerdo al grado de complejidad de la tarea. Existen dos tipos de tareas las relativamente sencillas y las más complejas, las primeras se pueden presentar a una velocidad regular y de manera continua, el capacitado presencia y escucha el mejor sistema de realizar la tarea, inmediatamente el capacitador realiza la acción más lenta y presenta cada paso detallada, destacando los puntos claves y de mayor importancia.

Las tareas más complejas es recomendable dividir las y presentar por separado las operaciones particulares o los grupos de operaciones ligadas entre sí, esto se distribuye en varios días o varias semanas, de acuerdo con el cuadro de actividad de la capacitación. Una vez dominada cada operación secundaria se guía al capacitado a través de la serie completa y se le ayuda a aprender cómo se realiza cada operación con las demás para integrar el trabajo completo. Habrá operaciones o series de operaciones que se han de repetir varias veces hasta que el capacitado capte la importancia de todo ello.

El capacitador ha de observar y escuchar para asegurarse de que el capacitado está aprendiendo, también lo comprueba haciendo preguntas y corrigiendo los posibles defectos u errores para dar al capacitado cuenta inmediata de sus resultados. No debe dejarse solo al individuo que recibe la capacitación hasta que haya practicado con el capactor en el puesto de trabajo.

Cuando el capacitador observa en el capacitado una ejecución de la tarea sin error alguno y una rapidez determinada, entonces ya cabe considerar al capacitado, dispuesto para realizar su trabajo durante algunos momentos sin una supervisión estrecha y continua.

Si el capacitador ha tenido en cuenta las 14 guías para realizar una capacitación práctica obtiene una verdadera recompensa en la continuación, que es el momento excelente para procurar advertencias complementarias al capacitado, que le conduzcan a aumentar su producción, precisión y facilidad de manejo.

3.2.2. Capacitación Profesional y Técnica

Generalmente se considera que la capacitación profesional consiste en una ampliación, necesaria para alcanzar un status profesional de primera fila. Para la mayoría de la gente, este status requiere un título universitario o equivalente. Por ejemplo, los diversos tipos de ingeniería (química, eléctrica, Mecánica etc.) precisan al menos de cuatro años de estudios universitarios. Del técnico se solicita principalmente un conocimiento mas sencillo de las mismas técnicas básicas que ha estudiado a fondo el profesional.

En uno y otro caso, se concede especial importancia a la educación formal. Sin embargo, tanto el profesional como el técnico necesitan de una constante y continua actualización.

Uno de los mejores recursos referido a ésto, es la capacitación continua o periódica, pues ésto les obligará a mantenerse al día en todo lo referente a sus campos de especialización. Otro recurso consiste en ayudarles de alguna forma a ampliar sus conocimientos en su propia especialidad; esto puede conseguirse mediante programas de estudio actualizados o cursos intensivos.

La transición del trabajo puramente técnico sobre las cifras y datos a la habilidad de conseguir que la gente realice su labor correctamente, es en ocasiones bastante difícil. Muy a menudo, aquellas personas experimentan dificultades en exponer sus ideas, han de enfrentar nuevos cambios en la capacitación de los individuos, presupuestos, administración de salarios y toda la escala de detalles administrativos que carecterizan a la tarea directiva. Muchas de estas funciones pueden aprenderse durante el trabajo a través de los programas de la empresa, mientras el desarrollo del personal directivo en sus especialidades se facilita mediante la participación en programas exteriores a la empresa (17). Este es un excelente ejemplo de la forma de combinar programas interiores y exteriores, para ayudar al desarrollo completo del individuo.

La mayor parte de la capacitación se produce durante el trabajo. Es un hecho nítidamente establecido, sobre el cual deben fundarse la mayor parte de las decisiones de capacitación.

(17) Howard P. Jhon y Thornton William, La Capacitación, Edit. Herrero, México 1976, pág. 118.

El planteamiento, la coordinación, la dirección y la coordinación de las experiencias de la capacitación le conducirán con seguridad casi absoluta a los resultados finales más óptimos como son: un conocimiento más profundo del trabajo, una mayor precisión en los conocimientos prácticos, una capacitación más amplia y profunda y una mayor motivación. El director ocupa el lugar más idóneo para conseguir que se produzca el desarrollo, ya que asigna las diversas tareas, marca una ejecución, capacita al trabajador, recompensa la obra bien hecha, y revisa constantemente para asegurar un progreso continuo. El capacitador debe ayudar a cada uno de sus subordinados a realizar tareas superiores a la actual y a rendir un esfuerzo mayor y de mayor responsabilidad.

Cuando se mantiene una relación individual se logra fácilmente la capacitación. Sin embargo, si existen materias que no pueden dominarse adecuadamente mediante una relación, habrá de acudir a la capacitación de grupo.

Aunque en su mayor parte es recomendable la capacitación particular, en muchos casos es necesario reunir a los individuos para la capacitación de grupo. En tales casos, es mejor utilizar aquellos métodos que animan a participar; técnicas de discusión y representación de papeles.

Debido al tiempo de que se dispone o al volumen del grupo, no siempre es posible el uso de una técnica participativa. La disertación, las discusiones por un panel de técnicos y las demostraciones; constituyen tres acreditadas técnicas no participativas para la capacitación de grupo.

Los avances electrónicos y electromecanismos, como la T.V., los video-cassettes etc. ocuparán un lugar imprescindible dentro de la capacitación. No hay método "malos" de capacitación. Su efectividad depende fundamentalmente del empleo a que se destine el método. La selección del método apropiado y la preparación para su uso son imprescindibles si se logra la capacitación adecuada.

Hoy en día, hay más empresas que no están dispuestas a llevar a cabo rápidamente una capacitación con el propósito de subsanar una actividad planteada hasta ahora equivocadamente, no debe olvidarse del personal técnico y profesional que necesitan estar al día y aprender técnicas de supervisión y dirección.

Finalmente en los últimos años muchas empresas se han dado cuenta del valor de algunos tipos especiales de capacitación aplicables a todos los niveles: relaciones humanas, educación general y seguridad en el trabajo.

4. LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN UNA EMPRESA PARAESTATAL (CONASUPO)

Existe una variedad de procedimientos para la elaboración de programas de capacitación en las organizaciones, es importante señalar que no existe un procedimiento universalmente establecido, ya que dependerá de las condiciones que prevalezcan dentro de la organización y que influirán en la elección del programa más adecuado. El programa que se expone contiene los siguientes puntos:

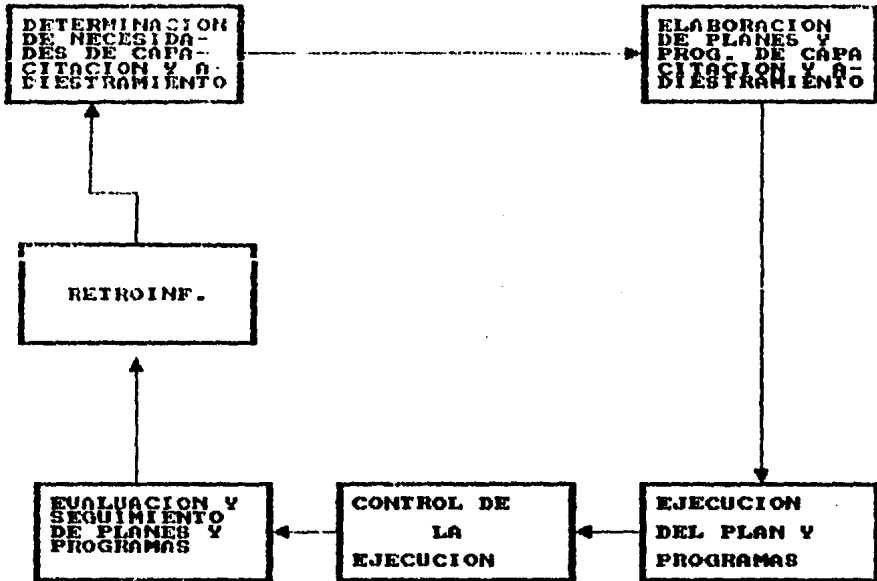
- 1.- Determinación de Necesidades de Capacitación (tratado en el tema anterior).
- 2.- Elaboración de Planes y Programas de Capacitación.
- 3.- Ejecución de Planes y Programas.
- 4.- Control de la Ejecución
- 5.- Evaluación y Seguimiento de los Planes y Programas.
- 6.- Retroinformación.

El cuadro número 2, muestra con mayor claridad el proceso que se sigue en un Programa de Capacitación.

4.1 Métodos e Instrumentos de Capacitación

De acuerdo con los que se va a enseñar y el número de participantes, se seleccionaran los métodos e instrumentos didácticos que se necesitan para facilitar la capacitación; al seleccionar los métodos de capacitación,

EL PROCESO DE CAPACITACION



CUADRO 2

se deben elegir aquellos que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de las necesidades, y de esta manera poder obtener los mejores resultados del curso.

Existen infinidad de métodos de capacitación, algunos de los más importantes son:

- A) Lecturas dirigidas
- B) Análisis de casos
- C) Métodos de clases
- D) Instrucción en el trabajo
- E) Conferencias
- F) Juego de negocios
- G) Método de charola de entrada
- H) Sensibilización

A) Lecturas dirigidas.- La lectura es un modo de aprender, cambiar y desarrollarse, permite al individuo aprender con la experiencia ajena a hacer que los conocimientos puedan ser acumulativos.

La lectura generalmente se incorpora a un programa de capacitación como método colateral para obtener conocimientos, mejorar habilidades o intentar un cambio de actitud; un ejemplo de lectura dentro de una organización, es el requisito para los nuevos empleados, el de leer el manual de personal.

B) Análisis de Casos.- Uno de los objetivos principales de este método, consiste en que los capacitados aprendan por sí mismos procesos

de pensamiento independientes, así como también ayuda a los individuos a desarrollar su capacidad de usar sus conocimientos.

En este método, el capacitador debe actuar como Orientador señalando los casos de estudio, propiciando un ambiente favorable, con el objeto de guiar el proceso aprendizaje-enseñanza.

Este método sirve para dar a los capacitados información actual, de la cual, también les permita ejercitarse en la solución de problemas ya sea en equipo de trabajo o redactando informes individuales, el procedimiento para utilizar este método es:

- 1) Tarea.- El personal a capacitar recibe un día antes a la primera sesión, el caso a resolver para estudiarlo y prepararse para la reunión.
- 2) Primer ejercicio en clase.- Al segundo día, el capacitador presenta el caso al grupo, se revisa en breve tiempo y se resuelven dudas.
- 3) Tarea en casa para el personal a capacitar.- Será suficiente tiempo antes, de la siguiente reunión para que los participantes del curso se reúnan informalmente para discutir las soluciones propuestas, después cada individuo escribe un informe (su análisis y solución al problema).
- 4) Segundo ejercicio en clase.- En la segunda reunión, se divide el grupo en dos secciones y un participante de cada sección dirigirá la discusión sobre los informes; al final de la sesión el capacitador recoge todos los informes.

- 5) Tarea en casa para el capacitador.- El Capacitador estudia los informes y hace comentarios por escrito.
- 6) Tercera reunión para el último ejercicio.- Se reúne el grupo con el capacitador para hablar sobre la solución y hacer comentarios sobre los informes.

C) Métodos de clases.- La clase formal es uno de los métodos más antiguos de capacitación, aunque muchas personas lo consideran anticuado por los nuevos sistemas de participación, pero aún sigue siendo uno de los medios más utilizados para capacitar. La clase es una presentación preparada de conocimientos, información, cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje del que la imparte.

Para poder decidir si el método de clases es el más óptimo en determinada situación, se deben considerar los siguientes factores:

- a) Conocimientos y experiencia del capacitador en relación con el conocimiento o experiencia del grupo.
- b) Número de participantes.
- c) El factor tiempo.
- d) La disponibilidad de lecturas y material de enseñanza.
- e) La naturaleza de la información que se ha de transmitir.

Una buena clase debe motivar el interés del grupo y adaptarse a sus necesidades; estar bien planeada en cuanto a su propósito, ideas principales, claridad de organización y desarrollo, de interés, ser bien presentada por un disertante entusiasta y animado que tenga en mente las necesidades e intereses de un grupo y, por último no debe sobrepasar el tiempo propuesto.

D) Instrucción en el trabajo.- Este método pretende capacitar al trabajador mediante la práctica, misma de la labor, bajo la supervisión del Jefe del Departamento el cual deberá aconsejar al empleado respecto a la aplicación de los procedimientos para lograr una mayor eficiencia.

El proceso de capacitación consta de cuatro partes:

1.- Preparación

2.- Presentación

3.- Prueba

4.- Inspección

1.- Preparación. La preparación se logra dando confianza al trabajador, definiéndole claramente el trabajo que va a desempeñar averiguando lo que el sujeto ya sabe del trabajo, colocándolo en la mejor posición para que pueda ver la operación claramente y ganar su interés.

2.- Presentación. En la presentación de la operación, el capacitador tendrá que describirla y al mismo tiempo realizarla, tal como se espera que el capacitado la aprenda a realizar; si el proceso es complicado, se deberá separar en pequeñas unidades e impartir una por una.

3.- Prueba. Consiste en dejar que el trabajador realice la tarea bajo el cuidado del capacitador y además que explique los puntos claves mientras realiza la labor.

4.- Inspección. La inspección finalmente, es el procedimiento que debe seguir el capacitador para confirmar el aprendizaje del sujeto, inicialmente será muy frecuente, hasta llegar a ser parte-

de la supervisión normal de labores y de las responsabilidades diarias del supervisor.

- E) Conferencias. La conferencia se puede definir como una reunión de dos o más individuos para generar ideas que solucionen cierto problema, sin embargo, aquí se trata de la conferencia como un método de capacitación y no como una reunión de las que llevan a cabo los ejecutivos de empresas.

El método de conferencias implica un grupo de personas que busque ideas, examine y comparta datos e informes; critique y pruebe un procedimiento y sugiera conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de una labor.

La conferencia promueve y requiere de la participación de los sujetos del grupo.

Para poder utilizar la conferencia como método de capacitación de los participantes deberán tener una plataforma de información y experiencia que los capacite a participar en la discusión, a entender y explicar la información, los datos y experiencias sintetizadas por el conductor de la misma. A través de la conferencia, el conductor deberá reunir hechos; seleccionarlos, evaluarlos y obtener las decisiones del grupo.

- F) Juego de Negocios. Los juegos de negocios son ejercicios de simulación, en la que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo. Los participantes desempeñan papeles tales como Gerente de Ventas, Contadores, etc. Los juegos de representación están -

estructurados a propósito, de tal manera que los participantes pueden decidir sus propios cursos de acción, en relación con diversos problemas presentados a través de juego. Los juegos pueden diseñarse de tal modo que varios capacitadores representen el mismo papel y así puedan competir con los demás compañeros, o bien pueden diseñarse para organizar equipos que representen hipotéticamente, empresas en mutua competencia. En cualquiera de estas dos formas, los participantes reciben amplia capacitación respecto a planeación, estrategia y toma de decisiones.

- G) Método de charola de entrada.- Este método ha demostrado ser un medio eficaz en la capacitación especialmente a niveles ejecutivos medio y alto, por lo que respecta al análisis de problemas y toma de decisiones.

Consiste en presentar a los participantes material y problemas que representan una situación compleja, es decir, hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El capacitado decide como manejar cada situación, y toma nota de cada paso y acción que realiza, así como la decisión o decisiones que tomó. Después de haber manejado uno o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados.

- H) Sensibilización.- Como se habrá notado, no todos los métodos de capacitación están dirigidos a la capacitación para la producción de algún bien, sino que, existen métodos que van dirigidos a la

capacitación en otros aspectos, como el método de sensibilización, cuya finalidad es ayudar a que el capacitador logre una mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí. Esto se lleva a cabo trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para un exámen conciente. El manejo de la sensibilización en la empresa, está basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros y en su trabajo y en el trabajo a través de otros, por medio de una sensibilidad respecto a las relaciones humanas.

4.2. Elaboración de Planes y Programas de Capacitación.

En toda empresa es importante establecer procedimientos que ayuden a organizar y desarrollar eventos de capacitación. Uno de estos procedimientos, es formular el plan y los programas de capacitación para los trabajadores. Los planes y programas no deben considerarse como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la ley, sino que su diseño y operación deben estar enfocados a estructurar y organizar todas las actividades de enseñanza-aprendizaje, con el objeto de cubrir las necesidades de capacitación de los trabajadores y de la empresa.

La unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento (UCECA), ya desaparecida, estableció una definición para unificar criterios sobre lo que debe considerarse como plan y programa de capacitación:

Plan de Capacitación.- "Documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación, respecto a cada centro de

trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión general de los programas que lo componen". (18)

Programa de Capacitación.- "Parte de un plan que contiene, en términos de tiempo y recursos, y de manera pormenorizada las acciones de capacitación que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional". (19)

En tal sentido, un plan y programa de capacitación, representan la estrategia global de la empresa y de los trabajadores, para llevar a cavo las acciones de capacitación ya que dichos documentos, se enmarcan, en los procedimientos, actividades, recursos y tiempo de las acciones en la materia.

Para realizar un diseño adecuado de planes y programas, es necesario por lo tanto, haber establecido detalladamente las necesidades de capacitación del personal, en base a las cuales se diseñan los objetivos, los que servirán como guía para preparar el contenido del programa.

El objetivo de un programa de capacitación podrá determinarse tomando en consideración la capacidad que tiene el elemento humano, en relación a los fines que se requieren lograr. Una vez que se tienen los objetivos, se procederá a elaborar el programa en sí, tomando en cuenta para ello, tanto los temas a impartir, como el tiempo en que se debe terminar y el número de personas que formarán el grupo. Todo ello será fijado por el capacitador quién será el responsable del logro de lo planeado.

(18) Diario Oficial de la Federación del 8 de Enero de 1970.

(19) Op, cit.

El programa de capacitación, se aplicará primeramente a los elementos de nuevo ingreso, y posteriormente se dará como a continuación se detalla:

- Complementando la educación del personal
- Tanto al personal obrero como al administrativo.
- A los posibles candidatos que podrán ser promocionados.
- A Supervisores
- A Ejecutivos

Otro aspecto que muchos capacitadores no toman en cuenta, y que es sumamente importante es la situación y organización física. Se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que está sujeto el trabajador, si el lugar de estudio es agradable o no, hay una serie de elementos físicos que facilitan la acción como son: iluminación adecuada, espacio suficiente, ventilación, limpieza y sobre todo la funcionalidad que dan una serie de elementos como la ubicación, dimensiones, distribución y material y equipos adecuados.

Cualquier actividad requiere de un desarrollo sistemático y funcional, para ello es necesario seguir procedimientos formales que tengan objetivos claros y precisos, técnicas de capacitación apropiadas y mecanismos de evaluación que permitan medir el alcance de los objetivos planteados.

Por lo tanto, si al llevarse a cabo el proceso de capacitación, no se realiza siguiendo métodos y técnicas pedagógicas y administrativas que permitan un desarrollo ordenado en cualquier acción, en la materia, los recursos invertidos en las mismas resultarán desaprovechados.

Es por ello que los planes y programas, deben tener una secuencia apropiada (20).

El Procedimiento que se debe seguir para la elaboración de planes y programas, contendrá los siguientes puntos:

- A) Incorporar Desarrollo Organizacional, donde se consideran los cambios planeados en un futuro inmediato, ya que éstos afectan el contenido de los planes o también pueden indicar la necesidad de proporcionar algún tipo de capacitación especial.
- B) Determinar los objetivos de la capacitación que deben ser congruentes con las necesidades analizadas, la determinación de objetivos es también la base para la evaluación de los resultados obtenidos y del seguimiento posterior. Una buena determinación de objetivos conforma la infraestructura necesaria para la ejecución de los planes y determina exactamente que es lo que perseguimos y qué resultados se esperan tener.

La determinación de los objetivos siempre se ve en función de las necesidades y es el concepto inverso a la necesidad o problema detectado. Es necesario también diseñar objetivos específicos para cada programa y para cada curso.

La determinación de objetivos proporciona ventajas importantes como son:

(20) Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa, Edit. Popular de los Trabajadores, México 1979.

- Proporcionar la comunicación entre los involucrados.
- Unificar criterios y lenguaje utilizado en el mismo.
- Facilitar la identificación de capacitadores y personal, por capacitar en los planes establecidos.
- Las actividades programadas tienen sentido, ya que previamente se establecen metas para ellas.
- Se garantiza la eficiencia del proceso de capacitación.
- Permite programar y estructurar las actividades y seleccionar las técnicas y métodos más adecuados.

Por último, la determinación de objetivos facilita la realización de funciones subsecuentes, desde los aspectos más importantes del aprendizaje, hasta los métodos de evaluación de los resultados de la capacitación impartida.

- C) Convertir los objetivos en estándares mensurables, este paso nos permite establecer las metas para cada actividad tradicionalmente las actividades de capacitación son difíciles de medir en cuanto a los resultados esperados, sin embargo, si se diseñan adecuadamente los objetivos se podrán establecer estándares cuantificables para cada uno de ellos.
- D) Elaborar criterios de evaluación apropiados. Dependiendo de la adecuada determinación de los estándares, tendremos o no medidas objetivas de evaluación, es de importancia básica, sistematizar el proceso ya que de su correcta aplicación depende la calidad de evaluación que se maneje. Sin una evaluación apropiada se pierden de vista los objetivos generales y difícilmente se podrán realizar los ajustes necesarios y correcciones adecuadas.

- E) Selección y secuencia del contenido de los programas. El contenido debe estar basado en lo que se requiere satisfacer o solucionar, también se deben tomar en cuenta las características personales de los trabajadores a capacitar y de los capacitadores, en base a lo anterior se realizará la secuencia del contenido.
- F) Seleccionar estrategias o técnicas de enseñanza-aprendizaje, apropiadas para cada programa. Se tiene que considerar desde el tema, hasta la madurez y antecedentes del grupo, ésto se irá incorporando conforme avanza el plan, ya que muchos programas fracasan principalmente porque las estrategias seleccionadas son inadecuadas o no son las apropiadas para el tema o el grupo, por lo que respecta a este paso se debe hacer cuando se tenga un conocimiento suficiente sobre la organización y sus miembros.
- G) Seleccionar y preparar material de apoyo. El material de apoyo o instrumentos para la capacitación, consistirán principalmente en lo siguiente:

Material escrito

Material filmico

Diapositivas

Ejercicios vivenciales

Acetatos

Láminas de rotafolio

Su selección depende, como es lógico de los objetivos específicos de cada curso y de su costo.

- H) Determinar los requerimientos de equipo. Con base en los puntos anteriores determinamos el equipo necesario:

Tableros

Proyectores

Retroproyectores

Mesas y sillas

Pantallas

Equipo y herramientas necesarias en cada trabajo real.

- I) Determinar los requisitos del capacitador. Cada programa requiere de un capacitador con características particulares, sin embargo, las características generales que debe tener un buen capacitador son:

Que quiera

Que sepa

Que sepa como aprende la gente

Que sepa como comunicarse

Que tenga una personalidad adecuada

Que sea flexible

- J) Adecuación de los grupos al nivel de cada persona. Para asistir a un programa los grupos deben adecuarse a ciertas características dependiendo del tema, profundidad, nivel jerarquico, etc., así pues para cada programa se establecen requisitos mínimos de asistencia

para lograr el objetivo del curso.

- K) Establecer los tiempos necesarios. Estos se establecen de acuerdo con los objetivos y su profundidad, así como la complejidad y extensión de los temas que se tocarán.

Para una mejor comprensión del proceso anterior, ver cuadro número 3.

Una vez realizado el proceso anterior y dentro de las limitaciones de información disponible, se tendrán las condiciones adecuadas para formular el contenido de un plan y programa, que será descrito de la siguiente manera:

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

JUSTIFICACION Y BEN.

PLAN GENERAL

PROGRAMAS ESPECIFICOS

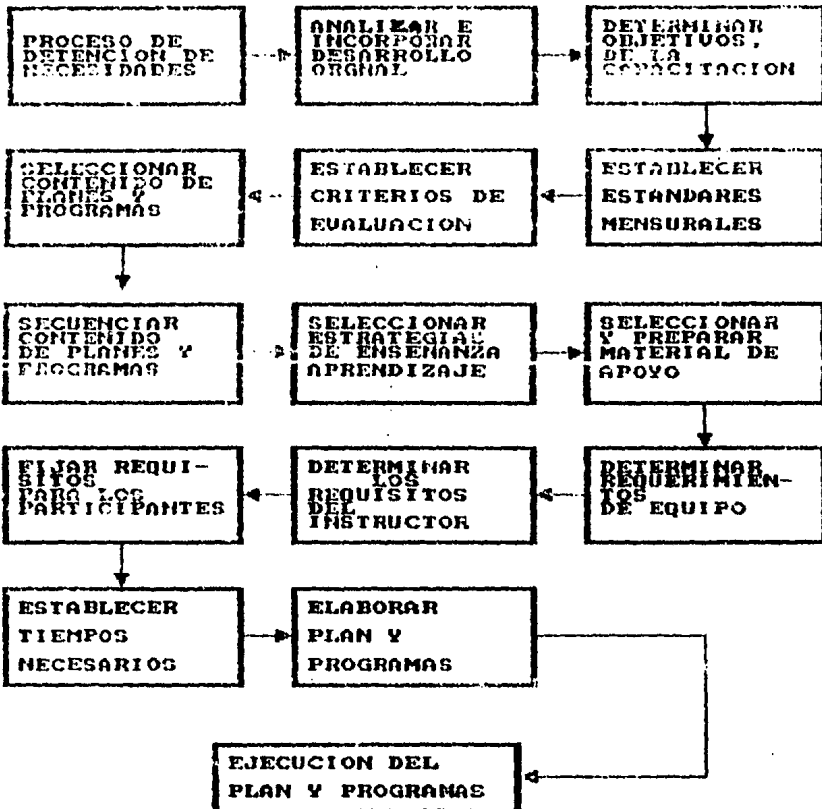
PRESUPUESTO GENERAL

ADMINISTRACION DEL PLAN

PROGRAMACION

ANEXOS

ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS



CUADRO 3

4.3. Ejecución de Planes y Programas.

La ejecución es la base, en la cual se llevan a cabo los programas. Se basa fundamentalmente en la coordinación, ya que en etapas anteriores se efectuó la planeación y organización correspondiente y en una etapa posterior se evaluarán los resultados obtenidos. La coordinación se basa principalmente en una serie de formatos entre los cuales destacan:

A) Tarjeta de Control de cursos recibidos:

En ésta se lleva el historial de cada trabajador en cuanto a los cursos que ha tomado, su asistencia, aprovechamiento y datos geneales.

B) Lista de Verificación de Requerimientos del Programa:

Es la médula de la ejecución y en ellas se refleja la coordinación efectiva, en la lista se consideran todos los aspectos necesarios para la ejecución de un programa, como capacitador local, paquete didáctico, apoyos y equipos, presupuesto etc. Esta forma es el inicio del expediente de un curso.

C) Forma de recopilación de datos:

Esta forma es llenada por el capacitador seleccionado, en ella se anota el objetivo instruccional, el contenido del programa, metodología a utilizar, apoyos y equipos necesarios y la duración. La forma permite la elaboración de invitaciones para los participantes.

D) Invitación para participantes:

En ella se da toda la información general del programa, con fecha de realización, nombre del capacitador, contenido del programa,

objetivo instruccional, etc.; su finalidad principal es que los participantes no se presenten a un curso a ciegas.

E) Lista de asistencia:

La lista de asistencia es el control, de quienes se presentarán al curso y su constancia al mismo. Esta forma permite analizar la programación del personal y sus fallas.

F) Solicitud de inscripción:

En el caso de cursos abiertos en Oficinas Generales, se maneja una solicitud de inscripción, la cual debe ser autorizada por el jefe inmediato del solicitante. En base a éstas se determinan los grupos y requerimientos necesarios.

El proceso que se sigue para la ejecución de programas se puede observar en el cuadro 4. En él se detallan los pasos necesarios para una efectiva ejecución.

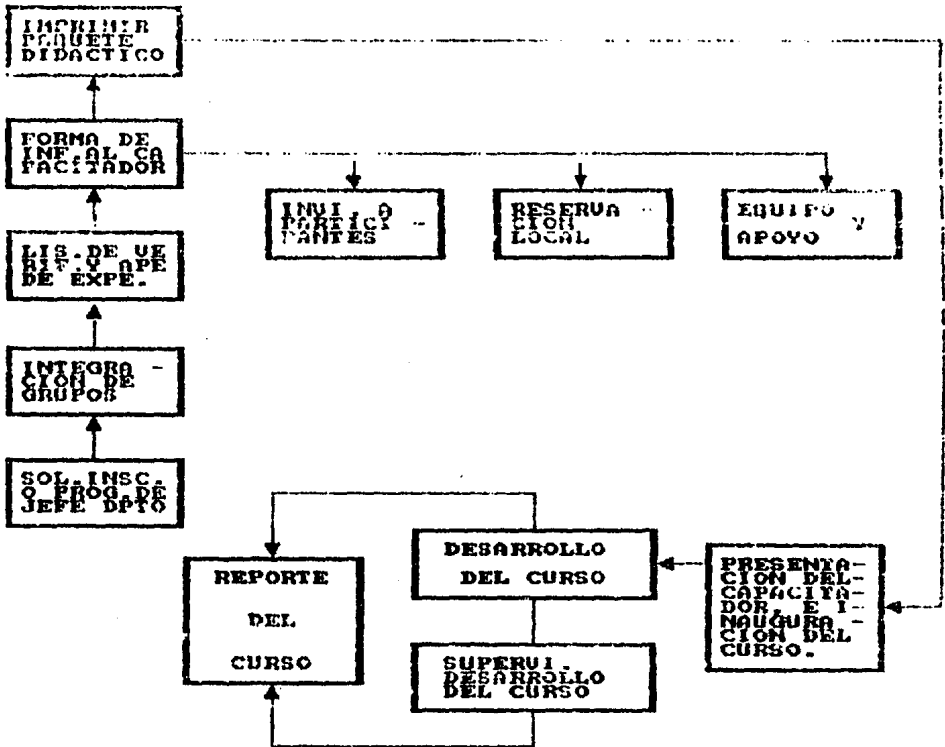
4.4. Evaluación y Control

La evaluación es necesaria por tres causas fundamentales:

- A.- Para determinar la efectividad de la capacitación en relación con los objetivos establecidos.
- B.- Para justificar el costo del desarrollo del plan y el mantenimiento de cada programa.
- C.- Para justificar el tiempo invertido.

La evaluación generalmente requiere de cinco pasos, para conformar la acción que se espera de ella:

EJECUCION DE PLANES Y PROGRAMAS



CUADRO 4

-- Establecer criterios de evaluación

Inmediatos

Intermedios

Finales

-- Recopilar datos intermedios

-- Recopilar datos finales

-- Analizar los datos.

Tradicionalmente se ha dividido la evaluación en cuatro pasos:

A.- Reacción.

Es el grado en que los participantes percibieron un programa de capacitación. Es medir los sentimientos, la fase de reacción no mide ningún aprendizaje. La evaluación de reacción es importante ya que en la medida en que los participantes se sientan motivados, existen mayores probabilidades de obtener beneficios de un determinado curso (para lograr un alto aprendizaje es necesario tener niveles de interés y entusiasmo). Para lograr una evaluación eficaz, se debe empezar por medir efectivamente las reacciones y sentimientos de los participantes.

Es por ello, importante hacerlo en forma organizada y usando cuestionarios diseñados especialmente para el caso y observando el desarrollo de las sesiones. Sin embargo, la evaluación de reacción sólo es el primer paso, ya que ella por sí sola no demuestra si realmente se aprendió algo, ni tampoco si la actitud de los sujetos cambiará como resultado del curso.

B.- Aprendizaje.

Para efectos de la evaluación del aprendizaje es necesario definir el término "Aprendizaje", son los hechos, principios y técnicas comprendidas y absorbidas por los sujetos. (21)

En este aspecto el aprendizaje no incluye el uso que la persona hará en su trabajo de esos hechos, principios y técnicas, la cual se evaluará con los cambios de actitud. La evaluación del aprendizaje debe caracterizarse por:

- El aprendizaje individual de cada participante, de tal manera que sus resultados se puedan determinar cuantitativamente.
- La evaluación debe hacerse antes y después del curso, para poder saber cual fué su resultado.
- Debe medirse el aprendizaje lo más objetivamente posible.
- Se deben organizar estadísticamente los resultados de la evaluación para poder correlacionar el aprendizaje y su nivel de confiabilidad.
- Debe contener criterios para evaluar los dominios, cognoscitivo, efectivo y psicomotor.

Se necesita experiencia y conocimientos especializados para planear y desarrollar el procedimiento de evaluación y para analizar e interpretar los datos resultantes.

(21) Higard Ernest R. y Bower Gordon, Teorías del aprendizaje,

Edit. Trillas, México 1977, pág. 15.

Para cada caso es necesario diseñar su propio procedimiento. Si se puede probar que un programa fué efectivo en cuanto a la reacción y el aprendizaje, se tendrán datos objetivos que podrán usarse para el seguimiento.

Es importante destacar en este momento que el aprendizaje abarca tres grandes dominios:

- El dominio cognoscitivo, el cual se refiere al conocimiento teórico, los razonamientos, los juicios analíticos y las interpretaciones.
- El dominio psicomotor, referido a las habilidades, destrezas y aptitudes mecánicas.
- El dominio efectivo, que se refiere a actitudes, motivaciones, interés y valores.

El aprendizaje implica un cambio de conducta a través de la experiencia, por lo que, un cambio en cualquiera de los tres dominios implica diferentes índices de dificultad y diferentes lapsos de tiempo para lograrlo.

C.- Cambios de Actitud.

La evaluación de los cambios de actitud tienen como principio, que no es lo mismo conocer y saber todos los hechos, principios y técnicas que, aplicarlos en el trabajo. Para que un sujeto cambie su comportamiento debe:

- Querer Mejorar
- Reconocer sus debilidades
- Trabajar en un ambiente favorable
- Contar con la ayuda de una persona capacitada

- Contar con la oportunidad de experimentar lo aprendido.

Para evaluar la actitud es necesario enfocar el problema desde un punto de vista más científico y tomar en cuenta muchas variables. La evaluación de actitud por lo tanto deberá hacerse considerando:

- a) Una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de la capacitación.
- b) La estimación del desempeño se deberá hacer obteniendo información de:

- La persona que recibe la capacitación.
- Su Jefe inmediato
- Sus Subordinados
- Sus compañeros

- c) Un análisis estadístico que permite comparar los desempeños del trabajo antes y después de la capacitación. La estimación del desempeño del trabajo después de la capacitación debe hacerse por lo menos tres meses después; para que la persona haya tenido oportunidad de practicar lo aprendido.

Los procedimientos para evaluar las actitudes son muy complicadas, pero valen la pena y además son necesarios si se quieren mejorar los programas e incrementar sus beneficios. Es obvio que para realizar esta evaluación se requiera capacidad técnica, preparación y tiempo, por lo que la dificultad de evaluar los cambios de actitud es mucho mayor que evaluar la reacción o el aprendizaje.

D.- Resultados.

Desde el punto de vista evaluativo sería conveniente evaluar directamente un programa en cuanto a sus resultados, sin embargo, hay muchos factores que hacen esto muy difícil y a veces imposible. No obstante hay ciertos tipos de trabajo que conviene evaluar por resultados. Debemos considerar que en la mayoría de los casos se dá el problema técnico llamada "separación de variables", es decir; qué tanto mejoramiento se debe al programa y qué tanto a otros factores.

Este problema, por tanto, hace muy difícil medir los resultados atribuidos a un programa específico de capacitación, por lo que la evaluación de los programas en cuanto a resultados progresa muy lentamente. En el caso de programas de tipo técnico en que sus objetivos son tan específicos como la reducción de accidentes, costo, quejas, etc., los resultados son más obvios y la diferencia entre el estado de los resultados de los trabajos antes y después del programa se atribuye generalmente a éste, aún cuando haya influencia de otros factores. Sin embargo, cuando hablamos de temas como tomar decisiones o relaciones humanas, los resultados pueden ser inciertos ya que en estos casos hay una gran cantidad de variables que pueden afectarlos.

La evaluación determina:

- Si los objetivos del programa se logran.
- Si los objetivos del programa deben ser eliminados, sustituidos o redefinidos.
- Areas de mejoramiento del programa o del capacitador.

El proceso de evaluación es la base para el mejoramiento continuo de los Planes y Programas de Capacitación y su dinamismo impone revisiones continuas, en las que hay que destacar tres variables importantes:

Cambio Organizacional

Cambio Operativo

Cambio de los métodos y Medios de Capacitación.

4.5 Investigación de Campo

El objetivo de la investigación de campo, no fue el de confirmar o desechar una hipótesis, simplemente el de proporcionar un conocimiento general de qué es lo que se hace y como se lleva a cabo la Capacitación en la Empresa Paraestatal, conocer también si CONASUPO elabora Planes y Programas de Capacitación y si los cursos impartidos son aprovechados al máximo por su personal.

Las Direcciones de CONASUPO donde fueron aplicadas las entrevistas fueron: La Dirección de Empresas Industriales y Comerciales, en donde se levantaron 5 encuestas; La Dir. de Operaciones con 16 encuestas; La Dir. de Comer

cialización Agropecuaria con 17 encuestas; La Dir. de Planeación y Finanzas con 57 encuestas; La Coordinación de Relaciones de Personal y Administración con 32 encuestas y La Dir. de Delegaciones con 13 encuestas. Enseguida se dara una breve descripción de los objetivos fundamentales de estas direcciones.

La Dirección de Empresas Industriales y Comerciales tiene como objetivo fundamental: Planear, normar, controlar y evaluar el desarrollo y operación de las empresas filiales, industriales y comerciales de CONASUPO, a efecto de lograr su optimización y modernización en su operación, que les permita el cumplimiento eficiente y oportuno de sus metas y funciones para las que fueron creadas. La Dirección de Operaciones tiene como objetivo el de planear organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de las actividades operativas, optimizando los recursos utilizados y garantizando el abasto oportuno. Para el cumplimiento del objetivo anterior, realiza funciones de almacenamieto, distribución, transportación y servicios operativos, entre otros, (control de calidad, despacho aduanal, fumigación seguro de mercancías y auditorías técnicas sobre alimentos e instalaciones). Realiza funciones de apoyo para las compras nacionales, de importación, así como para las ventas.

La Dirección de Comercialización Agropecuaria tiene como funciones básicas de compras y ventas de productos agropecuarios que se producen en el país o que se tienen que adquirir en el extranjero. La Dirección de Planeación y Finanzas tiene como objetivo el de administrar los recursos financieros disponibles, proporcionando un adecuado, oportuno y eficiente apoyo en materia

de planeación y servicios de informática para coadyubar con ello en la regulación y abasto de las subsistencias populares. Las funciones de esta Dirección se pueden resumir en las de planeación y evaluación institucional, crédito y cobranzas, tesorería, contabilidad, presupuesto e informática.

La Coordinación de Relaciones de Personal y Administración tiene como objetivo fundamental el de llevar a cabo la administración de personal, recursos materiales, servicios generales, especiales de alimentación de CONASUPO, promover los estudios y acciones de modernización administrativa y coordinar la organización y desarrollo de las sesiones de los órganos de gobierno de las empresas filiales. Esta Coordinación fue impactada de manera importante por la desconcentración de la institución y la filial llamada Centro CONASUPO de Capacitación (CECONCA), controlada por esta coordinación, a pesar de sus buenas políticas de trabajo, se encuentra en proceso de liquidación. Por último La Dirección de Delegaciones tiene como objetivo básico el de planear, normar, dirigir y evaluar las acciones de supervisión de programas de CONASUPO y sus filiales, así como en materia de obra pública, a efecto de lograr el cumplimiento más oportuno y eficiente de las metas y acciones del sistema.

4.5.1 Cálculo de la Muestra

El tipo de muestreo utilizado en esta investigación fue el estratificado y para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Con un nivel de confianza (Z^2) del 95%, una variabilidad del fenómeno (pq) de 50% y una precisión en los resultados (E^2) de 8%, se obtuvo una muestra de 140 encuestas.

Como la muestra tiene que ser representativa de la población de CONASUPO, se requirió de una distribución proporcional de cada una de las Direcciones, para ésta distribución fue necesario conocer la fracción de los grupos o direcciones para saber que proporción representa cada uno de ellos con respecto a la población total. Esto lo podemos ver más claramente en la siguiente figura:

	Personal total	Fracción	Muestra
Dir. de Empresas Industriales y Comerciales	76	.0353	5
Dirección de Operaciones	239	.1109	16
Dir. De Comercialización Agropecuaria	257	.1193	17
Dir. de Planeación y Finanzas	892	.4139	57
Coordinación de relaciones de Personal y Administración	497	.2306	32
Dirección de Delegaciones	194	.0900	13
Total	2 155	1.0000	140

4.5.2 Resultados de la Investigación

CONASUPO preocupada porque su personal este actualizado para el desempeño de su trabajo y además tenga los conocimientos suficientes para hacerlo mejor, promueve cursos de capacitación, a los cuales han asistido, según los

datos arrojados de la investigación, el 84 por ciento de los encuestados, - del 16 % restante, por lo menos una tercera parte no había participado por que a la fecha del levantamiento de la encuesta, tenían muy poco tiempo trabajando dentro de la compañía y por lo tanto no hubo tiempo para participar en algún curso.

En relación al tiempo que se le asigno a la impartición de los cursos, el 11 por ciento de los entrevistados contesto que fue demasiado tiempo para - los temas; el 47 % dijo que fue el tiempo suficiente y el 26 % contesto que fue poco tiempo. En cuanto a la instalación del salón de clase, el 55 % respondió que fue buena y el 29 % que fue regular. Cuando se les pregunto sobre el material audiovisual y didactico, el 45 por ciento respondió que fue bueno y el 35 por ciento que había sido regular.

El ambiente de trabajo y la actitud que tomen los jefes de departamento y los directores con el personal, será fundamental para que estos ultimos se sientan agusto y desarrollen sus capacidades intelectuales y manuales en el trabajo diario, es por esto que cuando se realizaron cambios en los procedimientos de trabajo en CONASUPO, estos no fueron comunicados al 5 %; al 30 por ciento se le comunico sobre la marcha y al 65 % se le comunico al hacer el cambio. Se le pregunto al personal sobre qué es lo que necesitaba para realizar bien su trabajo y el 35 % contesto que necesitaba capacitación y un 33 % dijo que libertad de acción, lo cual no hace eficiente ningun trabajo.

Los métodos de trabajo que utiliza CONASUPO, poco a poco se están modernizando, prueba de ello es el impulso que se le está dando a los centros de computo, y para la adecuada operación de estos fue necesaria la capacitación al personal y no solamente en estos centros sino en más áreas. Se preguntó sobre los métodos de trabajo utilizados y el 82% respondió que los métodos de trabajo que utiliza CONASUPO, hacen que el trabajo sea más eficiente.

Toda compañía debe instruir a su personal antes de ocupar un puesto, tanto a los de nuevo ingreso, como a los de planta. En CONASUPO el 80 % de los entrevistados dijeron haber recibido instrucciones para realizar o desempeñar su trabajo.

Un punto importante en este estudio es el relacionado con la preocupación que tiene CONASUPO en capacitar a su personal. Esta empresa paraestatal ha tomado muy en serio el asunto, ya que además de contar con un departamento de capacitación, tiene también al CECONCA, tratando de que estos cumplan las normas establecidas por la Ley del Trabajo en materia de capacitación. La prueba está en la labor realizada por varios años y que da como resultado las respuestas que se dieron, sobre sí CONASUPO se preocupaba por capacitar a su personal; el 84 % respondió afirmativamente a esta pregunta, reafirmando con esto el esfuerzo que hace la paraestatal para que la mayoría de su personal sea capacitado. Así mismo el 96 % de los entrevistados dijo que la capacitación es el mejor medio para lograr una preparación y desarrollo personal dentro del trabajo, y por lo tanto teniendo como base a ésta, les gustaría ocupar -

un puesto de mayor responsabilidad a un total de 93 % de los entrevistados.

Por último se pregunto si el personal estaba satisfecho con la capacitación que ha recibido y solamente el 42 % respondió afirmativamente, vislumbrando con esto que aunque CONASUPO se preocupe por elaborar Planes y Programas de Capacitación por medio de su departamento especializado y también por CECONCA y además ejecute dichos planes, al personal no le ha parecido suficiente la capacitación recibida, por lo que pedirá más cursos.

5. LA EVALUACION DE LA RENTABILIDAD EN LA CAPACITACION

Cada vez preocupa más a los especialistas en capacitación y a los directores, todo lo relativo a la meditación del valor de la capacitación. En un esfuerzo por reducir los costos en todos los campos, los directores, que han aceptado los programas de capacitación por su "valor nominal" piden ahora que determine lo que cuestan los programas actuales. Incluso aquellos directores que están convencidos del valor o de la falta de capacitación, reconocen, que vale la pena hacer esa meditación porque puede contribuir a mejorar la capacitación.

Es importante saber de qué modo y por qué el dinero, el tiempo y el esfuerzo se gastan y lo que se está consiguiendo con ello. Gracias a la medición que se haga, se pueden conseguir respuestas a preguntas tales como:

- ¿ Se satisfacen las necesidades de capacitación ?
- ¿ Son adecuados los métodos de capacitación ?
- ¿ De qué modo pueden ser más eficaces los capacitadores?
- ¿ En qué medida se aprenden los principios, prácticas y nuevas ideas ?
- ¿ Han mejorado las realizaciones laborales a consecuencia de la capacitación ?

La elaboración de la capacitación es necesaria. Sin embargo, si esperamos que se den datos inmediatos, cifrados en dinero sobre el éxito o fracaso de un esfuerzo de capacitación, si se esperan pruebas absolutas se sentirán defraudados.

La cantidad, la dirección y los efectos "hacia la eficiencia" de la capacitación son más difíciles en los esfuerzos de capacitación dirigidos, por ejemplo, a mejorar la toma de decisiones, a incrementar la eficiencia personal, o a cambiar actitudes, de lo que son en la capacitación para especialidades técnicas.

5.1. De que manera puede el director de línea incrementar
las posibilidades de rentabilidad

La rentabilidad de la capacitación será mucho más probable si el director se siente implicado en ello. Del mismo modo que sus estímulos a sus subordinados, los mueven a someterse a la capacitación y a trabajar mucho durante ella. Hay pasos positivos que se pueden dar a fin de conseguir la rentabilidad de la capacitación:

- a) Fijar metas concretas
 - b) Hacer comprobaciones personalmente
 - c) Mantener un clima de libertad
 - d) Basar las decisiones en los datos
 - e) Utilizar mejor a su especialista en capacitación
- a) Fijar metas concretas.

El director determina la proporción de rentabilidad que se espera cuando fija los objetivos de la capacitación, deberá elaborar con su especialista de capacitación fechas-metas. Si está dirigiendo una instalación de la maquinaria comenzando a fabricar una nueva serie de productos, tendrá que esperar

resultados dentro de los límites temporales muy concretos. También deberá ocurrir esto con su esfuerzo de capacitación; además, podrá medir la rentabilidad mucho más adecuadamente si sus objetivos son concretos.

Si se ha hecho un buen trabajo en lo que se refiere a definir y a identificar las necesidades de capacitación, la labor de valorar los resultados será posible y no demasiado difícil, cuando más de cerca se relacione su valoración con temas concretos de realización. labor y de comportamiento, tanto más válidos serán los resultados.

b) Hacer comprobaciones personalmente

El supervisor inmediato de cada trabajador valorará en el lugar del trabajo, la aplicación de las ideas, de los principios y de las prácticas, después del programa de capacitación el director deberá entrevistarse con los participantes y observarles a fin de descubrir lo que han aprendido y cómo pueden aplicar de modo más óptimo los nuevos conocimientos, esta comprobación también proporciona penetraciones relacionadas con las necesidades de la capacitación complementarias (la capacitación es un proceso continuo).

También es una buena idea presentarse en el lugar en donde los subordinados están sometidos a la capacitación, para observar directamente lo que están haciendo. Este interés personal indica lo que el director espera de ellos.

Si su apoyo a la capacitación es simplemente "de compromiso" hay muchas posibilidades ó probabilidades de que se obtengan beneficios de ella. El director tiene la responsabilidad de cerciorarse de que el dinero de la compañía y su propio tiempo y esfuerzo, así como el trabajo del capacitador y del capacitado, no se desperdicien a través de una aplicación inadecuada de ese esfuerzo "hacia la eficiencia".

c) Mantener un clima de libertad

Una de las llaves que sirven para abrir la productividad individual y la del grupo, es un clima de libertad en el trabajo. Los subordinados necesitan libertad para desarrollarse individualmente, y para expresarse a través de su trabajo, para compartir sus conocimientos y capacidades, para ser queridos y para sentirse necesarios. El director tiene mucho que hacer en lo que se refiere a crear la atmósfera en el cual puede desarrollarse un equipo triunfante y que permita el ejercicio de las capacidades recientemente adquiridas y la aplicación de sus principios de las prácticas. Su cooperación en este aspecto es esencial para la rentabilidad de la capacitación.

d) Basar las decisiones en los datos

El director tiene la obligación de pasar en revista los datos antes de llegar a la conclusión de que un esfuerzo concreto de capacitación ha justificado o no su existencia o su repetición. Los programas de orientación en general, y los dedicados en concreto a los licenciados de enseñanza superior sirven como

ejemplo de una actividad de capacitación sobre la cual muchos directores conocen muy poco y para la cual se carece, de un modo notable, de mediciones de este tipo. La falta de datos sobre la eficiencia de este tipo importante de capacitación no parece haber hecho que los directores de empresa lo abandonen. Antes por el contrario, cierto tipo de realizaciones es casi universalmente aceptado como procedimiento estándar para contratar a nuevos empleados.

Frecuentemente es recomendable que el estabilizar cuando los capacitados o capacitores quieran hacer modificaciones apresuradas en un esfuerzo de capacitación. Al negarse a llegar a conclusiones tan rápidamente, podrá considerar más información sobre la cual basar su decisión. Al igual que las modas, las actividades de capacitación van y vienen. El hecho de que la compañía "X" o la industria "Y" se vuelquen en un tipo concreto de formación o de técnica para capacitar, no es motivo para que avale esa actividad. El puede pedir técnicas prestadas, pero no puede pedir prestados los resultados.

e) Utilizar mejora al especialista en capacitación

El director debe exigir del especialista en capacitación que conozca su trabajo y esto incluye también el modo de saber valorar ese esfuerzo de capacitación. Hay demasiados especialistas en capacitación que niquiera intentan medir cuidadosamente los resultados de los programas de capacitación que ellos planean y dirigen. Quizá se deba ésto a un desconocimiento del valor

que tiene la medición, a un desconocimiento del "modo de actuar", o a un temor a resultados que, les impidan realizar esta importante función.

El especialista en capacitación dispone de una preparación especial en técnicas, así como puede disponer de ayuda prestada por asesores especializados. En las compañías mayores, el control de la calidad, la ingeniería industrial y en los departamentos de relaciones industriales puede haber personal especializado de estadística, que contribuyen a concebir y analizar las mediciones.

5.2. En que momento se deben efectuar las evaluaciones

El director y el especialista en capacitación hacen mediciones que permitan contestar preguntas concretas referidas a los esfuerzos de capacitación. La valoración de la capacitación proporciona la base para llegar a decisiones inteligentes y consiste en una sucesión de cuatro fases:

- Formular preguntas
- Construir instrumentos de medida
- Tomar medidas o reunir datos
- Analizar las medidas

La exactitud de la valoración de la capacitación depende del cuidado que se haya puesto en realizar cada una de esas cuatro fases.

Las preguntas que hacen los especialistas de capacitación para ser contestadas se refieren a las necesidades de la capacitación, a los resultados que se esperan de ella, a los métodos y a los materiales de enseñanza a los capacitados y a la cantidad de tiempo y dinero de que puede disponerse. Se formulan las preguntas y se toman las medidas antes, durante y después de la capacitación.

5.2.1. Medición anterior a la capacitación

El objetivo de las medidas antes de la capacitación consisten en establecer un punto de partida para la capacitación. Puede ser un paso separado anterior a la capacitación, o una extensión, identificación y selección de capacitados. El capacitador debe conocer el nivel de destreza y de conocimientos técnicos poseidos por cada capacitado antes de que comience la capacitación. Entonces podrá organizar sus clases y seleccionar su material y los métodos de capacitación de un modo mucho más rico. La medición anterior a la capacitación le ayuda a descubrir las dificultades que pueden surgir, durante el curso de capacitación. El Director desea conocer el punto de partida para la capacitación a fin de poder hacer más tarde comparaciones con las mediciones posteriores a la capacitación.

5.2.2. Mediciones durante la capacitación

El objetivo de las mediciones durante la capacitación es valorar los progresos. Por ejemplo, el capacitador desea conocer de que manera están

estudiando y aprendiendo los individuos, si se dedica bastante tiempo a un tema concreto y si es suficiente una determinada ayuda o si es eficaz el método de enseñanza. También hace mediciones a fin de mejorar su enseñanza. El Director desea saber si sus objetivos de capacitación se están cumpliendo.

A continuación se dan indicadores positivos del progreso de los capacitados de grupo y en la capacitación profesional de hombre a hombre:

- A) Tanteos: En los tests de información o tests de capacidad técnica, mantenidos o mejorados.
- B) Actitud favorable hacia el capacitador y hacia el material.
- C) Actitudes modificadas en la dirección deseada.
- D) Participación reflexiva de las actividades de capacitación.
- E) Asistencia y puntualidad
- F) Informes favorables de la dirección de línea y otros observadores.

Los indicadores utilizados por un Director para valorar el progreso de los individuos durante la capacitación, la ampliación del trabajo, y las asignaciones de desarrollo variarán según las diferentes situaciones. Sin embargo, incluyen, en general, una capacidad aumentada para enfrentarse con problemas complejos, una mejora de las actitudes, y la expresión por parte de otros Supervisores de una mayor confianza en ese individuo.

A diferencia de los exámenes escolares, la medición en la capacitación se utiliza rara vez para eliminar capacitados. Sin embargo, cuando las necesidades de capacitación han sido definidas de un modo muy pobre no se ha seleccionado cuidadosamente a los capacitores, las mediciones -

duante la capacitación se dejarán de lado, a menudo, deliberadamente a fin de cerciorarse de que nadie quede eliminado. Sin embargo, los capacitados desean saber cuanto progresan, y el porcentaje de los resultados es esencial. Los capacitados que no progresan como debieran necesitan ayuda para superar sus dificultades individualmente en la capacitación.

5.2.3 Mediciones posteriores de la capacitación

La finalidad de la medición posterior a la capacitación es valorar la cantidad y la dirección de la enseñanza y el cambio de comportamiento "hacia la eficiencia" que se produce a consecuencia de la capacitación. El capacitado se ha aplicado y, que piensa que ha hecho los mayores esfuerzos posibles quiere saber hasta que punto lo ha hecho bien, y es importante que el capacitador también lo sepa. El capacitador quiere saber lo que ha realizado, cada uno de los individuos durante la capacitación y que esos resultados hablen por sí mismos ante la dirección. También quiere mejorar las futuras capacitaciones. El Director desea saber si la formación cumplió los objetivos para los que se la concibió. Hay que recordar también que ciertas actividades de capacitación no proporcionan una rentabilidad inmediata "hacia la eficiencia" y que los resultados solamente se aprecian después de que pasa cierto tiempo. Las mediciones posteriores a la capacitación tendrán que continuarse durante bastante tiempo en algunos casos especialmente cuando se utilicen asignaciones de desarrollo o cuando la capacitación proponga un cambio de actitudes.

A continuación se presenta un formato de evaluación, que permite determinar en que forma pueden mejorarse los cursos de capacitación con sugerencias proporcionadas por personas que participan o participaron en cursos de capacitación:

EVALUACION

Sírvase contestar este cuestionario de acuerdo con lo que siente y no con lo que piensa que debe decir. Su contestación concreta, clara y sincera dará como resultado la estructuración de mejores cursos. No es necesario que ponga su nombre.

1.- ¿Aprendió algo nuevo en este curso?

Mucho

Algo

Nada

¿En qué tema?

2.- ¿Piensa usted que los temas tratados en el curso le son útiles para el desempeño de su trabajo?

Diga cuáles sí y cuáles no y ¿porqué?

3.- ¿Qué otros temas se deberían tratar durante el curso?

¿Porqué?

4.- ¿Durante el desarrollo de todo el evento su actuación fué de:

	Mucho (a)	Algún (a)	Ningún (a)
Interés			
Actividad			
Receptividad			
Colaboración			

Califique del 1 al 10 su actuación en general.

5.- ¿Qué temas les parecieron más interesantes?

6.- Comentarios y sugerencias.

AUTOEVALUACION DEL CAPACITADOR

	Valor Mínimo		Valor máximo		
	1	2	3	4	5
Exposición y manejo del grupo.					
Logré el objetivo del tema.					
Obtuve como resultado la automotivación del grupo.					
Propicié durante el evento un ambiente de confianza.					
Fuí claro y preciso en mi comunicación.					
Maneje el tiempo con éxito.					
Estoy actualizado en mis conocimientos.					
Preparé suficientemente el tema, material y equipo.					
Fueron los medios auxiliares de instrucción los adecuados.					

5.3. Sistemas de Mediciones

El sistema apropiado de medición que se debe utilizar dependerá, por supuesto, de la naturaleza de la información que se tiene. Estar familiarizado con los sistemas utilizados por el especialista de capacitación le permitirá su utilización en determinadas situaciones y comprender su aportación a una valoración de la capacitación.

Una vez que se hayan señalado los contenidos de capacitación que se deben tratar y que se hayan escogido los métodos de capacitación que corresponden a dichos contenidos, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa. Este curso cuando termine, se debe evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del capacitado, y también sirve de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

El tema de la evaluación es muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. Con el afán de ser lo más objetivo posible, se define a la evaluación como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa y de la labor de un capacitador, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

Es necesario hacer hincapié, en que se trata de la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del capacitado.

La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos.

A.- La relación del grupo y la del capacitado.

La relación en cuanto a actitudes, es elocuente; si ésta es de gusto, se presume que el curso fué productivo y motivador.

Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce el fracaso del curso.

B.- El conocimiento adquirido.

Necesitamos saber qué aprendió el capacitado y en qué grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

C.- Conducta.

Este aspecto directamente relacionado con el desarrollo de la personalidad, es el más difícil de aclarar.

Qué cambios se registraron en la actitud del capacitado en su conducta, etc.

D.- Resultados

Con esto queremos indicar los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría, un cambio en el puesto de trabajo, es decir; ¿qué grado de motivación hay?, ¿las quejas se redujeron?, ¿cómo se abatieron los costos?, ¿en qué aspectos se ahorró?, etc.

Cabe mencionar que cada uno de estos cuatro aspectos tendrá prioridad en la evaluación según sea el objetivo que se pretenda lograr, o según sea la estructura del curso.

Si los objetivos que han logrado son de información y de impartición de conocimiento, el aspecto que más importa evaluar será el segundo y poco importará el desarrollo de actitudes. La misma situación puede presentarse con cada uno de estos aspectos.

Además de los cuatro aspectos anteriores, debemos considerar los siguientes:

- ¿El medio que utilizamos fué el adecuado?
- ¿Todos escucharon y atendieron lo impartido?
- ¿Fué suficiente el tiempo para abordar los temas?

5.3.1. Exámenes

Mucho se ha comentado de la importancia y validez de las pruebas o exámenes-- que se aplican en el campo de la enseñanza para medir el aprovechamiento de los capacitados. Unos atacan este medio de evaluación y otros afirman su interés e importancia.

Un sistema de evaluación es necesario por estar relacionado con todo proceso de enseñanza y sirve como indicador del rendimiento y el aprovechamiento del educado. Sin lugar a duda, un examen sirve para formular un diagnóstico en relación con la capacitación.

El valor de las pruebas radica en que es un medio que nos permite analizar el porcentaje de asimilación del capacitado, asimismo constituye un reto para el propio capacitado y le ayuda a señalar sus errores, permitiendo reflexionar en la necesidad de superarlos.

Los exámenes pueden ser:

A.- Escritos

B.- Orales

C.- Prácticos (realizando una labor).

El criterio que determina el sentido de un examen es el Objetivo; que permite a través del examen, que el capacitado sea creativo, dé a conocer sus opiniones personales, demuestre su criterio, en una palabra, permite conocer la individualidad del capacitado.

La forma oral es clave para este tipo de exámenes, pues las preguntas se pueden plantear de tal manera que las respuestas sean subjetivas. Si se trata de un examen escrito, se debe preguntar sobre temas generales o bien plantear preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo se define al hombre?
- ¿Estar de acuerdo en que...?
- ¿Qué idea se tiene a este respecto?
- ¿Desde qué punto de vista? ¿Qué ventajas tiene...?

Las pruebas objetivas fueron creadas con la finalidad de superar la relatividad de las respuestas en un examen subjetivo.

Una prueba objetiva es aquella que se basa en respuestas concretas y su objetividad consiste en la forma de calificación, que es muy sencilla. Los tipos de exámenes objetivos son básicamente cuatro.

- 1.- Examen en base a respuesta de falso y verdadero.- Este tipo de examen al final de la pregunta o de la cuestión planteada aparece un renglón o paréntesis en el que el capacitado debe contestar si la cuestión es falsa o verdadera.

- 2.- Prueba de elección múltiple.- Después de las preguntas aparecen cuatro o cinco posibles respuestas, de entre las cuales es capacitado debe escoger la acertada.
- 3.- Prueba de frases incompletas.- Este es el tipo de examen en el que la mitad de la frase o al final de ésta, existe un renglón vacío que debe llenarse con la respuesta que complementa correctamente la idea.
- 4.- Prueba de coincidencia.- En este caso el capacitado debe relacionar dos ideas, términos o conceptos afines, con trazo de una línea o de alguna otra marca que sirva para este fin.
Para que una prueba sea efectiva deben tenerse en consideración factores como la claridad de la redacción de preguntas, buena presentación de la hoja, momento adecuado para aplicarla y otros.

5.4. Seguimiento

Como ya se ha dicho, el seguimiento es en gran parte causante del éxito o fracaso de un curso.

El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que ésta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el curso mismo.

Podemos clasificar el seguimiento, en cuanto a la forma de organizarse, como eventual y permanente.

Eventual en los casos en que se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado; y permanente cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente. Como ejemplo del primer caso puede señalarse: juntas especiales, planes de entrenamiento en el trabajo; y el segundo: juntas mensuales de entrenamiento, programas de capacitación permanente. (22)

5.4.1. Programas de seguimiento

Para establecer un efectivo programa de seguimiento es necesario considerar los siguientes factores:

- a) Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- b) Periódico descubrimiento eficaz de necesidad de entrenamiento.
- c) Facilidad para adaptar el programa de nuevas necesidades.
- d) Acondicionamiento del programa a la situación y tipo de trabajo.
- e) Evaluación periódica del programa.
- f) Control estadístico de los resultados del programa.

El señalar los objetivos debe hacerse con base en las necesidades descubiertas en la proyección del puesto y de la empresa a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta el incremento de las actividades del capacitado y así capacitarlo para que desempeñe dichas actividades.

(22) Siliceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Edit. Limusa, México, 1983, pág. 124.

Los objetivos a corto plazo cambian continuamente, ya que varían las necesidades que se descubren. Pero los objetivos a mediano y largo plazo se deben mantener fijos, a menos que sucedan hechos imprevistos que modifiquen la proyección de la empresa. De lo contrario, salta a la vista la importancia de descubrir necesidades; lo cual se hará por el método antes descrito de descubrimiento periodico, dado el constante cambio de necesidades. En muchos casos las evaluaciones periódicas servirán también para descubrir necesidades.

El programa se debe elaborar de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos, ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el capacitado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

De la misma forma, el programa debe adaptarse a las condiciones de trabajo en las diferentes unidades y también al cambio de métodos de trabajo y del personal que desempeña el trabajo, uniformado el programa en lo posible para que, al hacer movimientos internos de personal, no se sufra este desajuste.

La evaluación del seguimiento se debe hacer periódicamente para observar como se ha desarrollado el programa y la forma en que se vanobteniendo resultados al avanzar éste.

Además, las evaluaciones pueden ser un medio para descubrir necesidades. Es muy conveniente para visualizar dichos resultados utilizar medios estadísticos de evaluación, ya que así se indicará cuando ha tenido fallas el programa y la trayectoria que sigue.

Se puede decir que el seguimiento es realmente lo más importante de la capacitación, ya que aquí es donde se verificará que tanto se ha aprendido y en qué forma se práctica lo aprendido.

Lo más conveniente es hacer que el programa de cursos en aulas sea el seguimiento de cursos de capacitación permanente y no a la inversa, ya que siempre se abarcará mayor número de personal en el lugar de trabajo que en las aulas. En el caso particular de empresas descentralizadas geográficamente, implica un ahorro considerable en gastos de capacitación.

5.4.2 Coordinación

Para lograr una mayor efectividad en el seguimiento, es necesario que exista una comunicación fluida entre la unidad en donde se realiza el seguimiento y la capacitación.

La coordinación que debe existir se refiere a la programación de cursos que vayan de acuerdo con los programas de capacitación permanente así como con el seguimiento que de los mismos se haga. Es necesario, para ello, comunicar todas las necesidades descubiertas en ambos programas, así como los resultados que se van obteniendo.

Este último aspecto es el que generalmente no se satisface totalmente en las empresas, ya que es necesario una alta involucración en la función de capacitación por parte de los directores, buen sistema de control y contacto permanente con las diferentes unidades.

6. SINTESIS DE UN INFORME DE CAPACITACION

Una vez concluido un programa de capacitación, es deber del especialista en capacitación, entregar por escrito a la dirección correspondiente un informe sobre los resultados obtenidos en el programa de capacitación. El informe debe ser bien organizado y entre otros aspectos contener: un resumen del informe en su totalidad, formulación del problema, valoración, resultados, conclusiones, recomendaciones y ápendices.

La utilización de estas secciones, se aplicarán de acuerdo al criterio del especialista que realice el informe, lo que sí es importante que se detaque en el informe, es el hecho de que se obtendrá un resumen de lo realizado más que una recopilación documental sobre el esfuerzo en el programa de capacitación.

6.1. Estadísticas utilizadas para la medición

El empleo de estadísticas permite al especialista en capacitación simplificar datos complejos y le permite a su vez hacer comparaciones entre individuos y grupos.

Con el fin de lograr una visión en general de las mediciones, es necesario ordenarlas de tal modo que sean comprensible. Para tal logro, se utiliza la "distribución de frecuencias", ver figura 3, en la que se nota el modo en que se distribuyen las medidas, desde la mínima hasta la máxima.

Distribución de Frecuencias de respuestas correctas a un Test

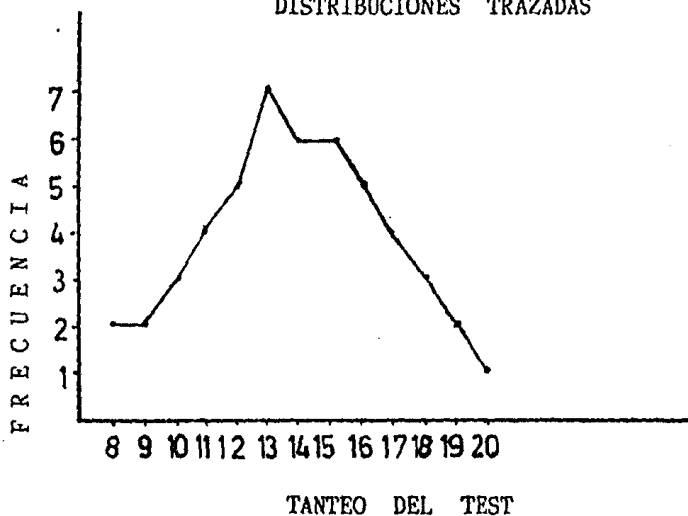
TANTEO DEL TEST (X)	FRECUENCIAS, NUMERO DE PERSONAS (F)
20	1
19	2
18	3
17	4
16	5
15	6
14	6
13	7
12	5
11	4
10	3
9	2
8	2
$\bar{M} = 182$	$n = 13$

Figura 3

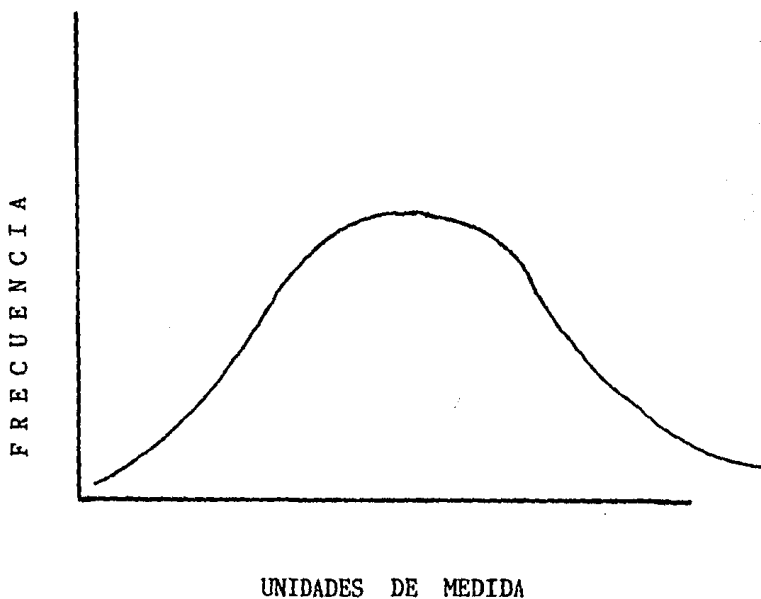
Plasmados estos datos en una gráfica, ayudaría a que se notara con más precisión el comportamiento que guardó cada una de las respuestas que se dieron en el test aplicado a un total de 50 personas, ver figura 4-A.

La curva ideal en todo resultado de una medición es la que tiene forma de campana, como lo indica la figura 4-B, en la que las mediciones están cargadas al centro y hay números menores en uno y otro extremo, lo cual provoca que la curva tome la forma de campana.

DISTRIBUCIONES TRAZADAS



A.- POLIGONO DE FRECUENCIAS DE LA FIGURA 4-A



B.- PROBABILIDAD NORMAL DE LA CURVA - FIGURA 4-B

6.1.1. Medidas de tendencia central

Una de estas medidas es el conocido Promedio Aritmético (\bar{X}), al comparar el tanteo del individuo con el tanteo del grupo, se pueden llegar a afirmaciones sobre el comportamiento individual. Para poder obtener ese promedio, hay que sumar todas las medidas (x) y dividir el total por el número de medidas de distribución (n), lo cual quedaría utilizando una fórmula sencilla, de la siguiente manera:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

en donde: \bar{X} = promedio aritmético.

$\sum x$ = suma de todas las --
medidas.

n = número de medidas.

Sustituyendo: $\bar{X} = \frac{182}{13} = 14$

Existen dos medidas más de tendencia central, por citar las más importantes, y son la mediana y la moda. La mediana (Md), es la medida media de la distribución, esto es, lo que separa la mitad inferior de la mitad superior. La siguiente fórmula muestra cómo obtenerla:

$$Md = \frac{n + 1}{2}$$

Sustituyendo: $Md = \frac{13 + 1}{2} = 7$

Esto significa que la medida número 7, de la figura 3, es la mediana y ésta representada por el número 14.

La moda (M_o) es simplemente el tanteo que se dá con más frecuencia en la distribución. En la figura 3, la moda es el tanteo número 13, porque la mayoría de las personas obtuvieron ese tanteo.

6.1.2. Medidas de Disperción

El promedio, la mediana y la moda sirven como puntos de comparación con otros tanteos de la distribución. Se pueden decir más cosas sobre un tanteo cuando lo comparamos con una o más medidas de la tendencia central. Estas medidas dan una descripción parcial de la distribución. Las medidas de dispersión de los tanteos alrededor de la medida de tendencia central de una distribución concreta.

La medida más precisa y más ampliamente utilizada de las medidas de dispersión es la Desviación Estándar (S). El valor numérico de la desviación estándar muestra de que modo se agrupan los tanteos en torno al promedio de la distribución. Una pequeña desviación estándar indica que los tanteos están estrechamente agrupados en torno al promedio. En cambio una desviación mayor indica una mayor distribución de los tanteos.

Por lo tanto, para obtener la desviación estándar de una distribución, se aplicará la formula siguiente:

$$S = \frac{\sum f}{n}$$

en donde: $\sum f$ = sumatoria de la -
frecuencia.
 n = número de eventos
 S = desviación estándar

Sustituyendo:

$$S = \sqrt{\frac{50}{13}}$$

$$S = \sqrt{3.85}$$

$$S = 1.96$$

Con el resultado obtenido con la fórmula de desviación estándar, queda demostrado que, en el ejemplo manejado, los tanteos están muy agrupados hacia el promedio, ya que el resultado fué de apenas 1.96 puntos.

Ahora bien si conocemos los promedios y las desviaciones estándar de una distribución normal de mediciones, se podrá obtener con bastante aproximación el número de individuos con puntuaciones en cualquier tanteo a lo largo de la escala de mediciones.

Existe otro tipo de medida que es sencilla de comprender, y es el tanteo Porcentual. Este tanteo muestra, el porcentaje de medidas iguales o inferiores a una medida determinada, se le llama a menudo clasificación porcentual. Un tanteo porcentual de 43 quiere decir que 43 por ciento de las medidas de distribución son iguales o son inferiores a un determinado tanteo, y que un 57 por ciento están por encima de ese tanteo. La figura 5 nos muestra los tanteos porcentuales que corresponden a los tanteos brutos de la distribución de frecuencias de la figura 3.

En los tanteos porcentuales notamos a primera vista, si una medida es alta o baja en comparación con otras. En una distribución normal de medidas, el tanteo porcentual de 50 corresponde al promedio, a la mediana y a la moda.

"Tanteos porcentuales que corresponden a los tanteos brutos de la distribución de frecuencias de la figura 3"

TANTEOS	FRECUENCIA	FRECUENCIAS ACUMULADAS	TANTEO PORCENTUAL
20	1	50	100
19	2	49	98
18	3	47	94
17	4	45	90
16	5	41	82
15	6	36	72
14	6	31	62
13	7	25	50
12	5	18	36
11	4	11	22
10	3	7	14
9	2	4	8
-8	2	2	4
TOTAL:	<u>50</u>		

Figura 5

6.2. Evaluación de la Confianza

Hasta este punto, la exposición ha estado dirigida hacia la explicación de la Estadística Descriptiva, que se utiliza principalmente para reducir datos originales a afirmaciones con sentido. Para poder llegar a conclusiones y generalidades seguras de la estadística descriptiva los estadísticos han creado procedimientos que se conocen con el nombre de Estadísticas de Muestreo o Inferencia Estadística.

Para demostrar la hipótesis del valor que tiene un método de enseñanza en sesiones en la aula de clases, en cuanto al desarrollo de supervisiones, hay una limitación de un pequeño grupo de alumnos. Si se conocen únicamente los resultados de este único muestreo, podemos descubrir cuales son las posibilidades de que los resultados se deban al azar y de que se obtuvieran resultados totalmente diferentes en el caso de que hubieran participado otro grupo de supervisores. En otras palabras se quiere saber si los resultados serían iguales si se hubieran incluido a todos los supervisores de la organización.

Pueden calcularse estadísticas de muestreo que proporcionan una afirmación de confianza que elimina la probabilidad de seguir un resultado al azar.

(23).

Si es muy pequeña la probabilidad de que los factores fortuitos de azar, influyan en la diferencia observada, se rechaza la hipótesis. Se dice entonces que la diferencia es significativa. Si la probabilidad es lo bastante grande para justificar una explicación en función del azar se dice que las observaciones no son incompatibles con la hipótesis.

La diferencia no es significativa, la hipótesis no se rechaza.

Un resultado significativo al nivel del uno por ciento de confianza quiere decir que hay una probabilidad contra cien de que ese método de enseñanza no sería realmente eficaz si participaran todos los supervisores; en nivel de 5 por ciento de confianza quiere decir que el resultado pudiera

(23) Cecil Mills Frederick, Métodos Estadísticos, Traducción Alejandro Herranz Yuzte, Edit. Aguilar, S.A. España 1969, Págs. 145, 194, 214.

deberse a factores del azar solamente en cinco veces de cada cien.

6.2.1. Informes Concretos de Alumnos.

Es común el procedimiento de entregar un informe cuando una persona termina su formación. El modo en que se hace ese informe y la persona a quién se le entrega, depende de la línea de conducta de la organización y el tipo de formación que contenga. Un informe que es documentado y evaluado cuantitativa y cualitativamente es un documento informativo muy valioso. Sin embargo, es común que en muchas organizaciones los directores acepten esta información de tipo verbal y apenas esbozados, otras organizaciones conceden certificados escolares de los alumnos simplemente porque participaron en toda la capacitación, aunque no se haya medido la superación que tuvieron, ni haber hecho exámenes finales, ni clasificaciones hechas por los capacitadores.

Cuando la terminación de la capacitación es satisfactoria y se basa en una valoración justa y sistemática del alumno, es de esperarse que los alumnos consigan mejores puntuaciones que otros.

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

A lo largo del presente trabajo se presentó el proceso que sigue una empresa Paraestatal para la capacitación de su personal. Con este proceso y la investigación de campo, se pueden obtener las siguientes conclusiones

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), ha dado mucha importancia a la Capacitación y Adiestramiento, creando nuevos apartados en la Ley Federal del Trabajo y mejorando los ya existentes. La STPS ha dado la pauta a seguir para que en toda organización sean creadas Comisiones Mixtas de Capacitación, que vigilen la implantación y funcionamiento de los programas de capacitación elaborados. A través de la investigación se pudo constatar que algunas organizaciones solamente cumplen el requisito de presentar ante la Secretaría del Trabajo, los Planes y Programas de Capacitación, pasando por alto su ejecución. CONASUPO es la excepción, ya que cumple con lo estipulado por la ley del trabajo, elabora y ejecuta planes y programas brindándole con ello al trabajador herramientas para que puedan realizar mejor su trabajo.

Las leyes creadas tienen como finalidad: intentar resolver la problemática de Capacitación y Productividad, lograr mayores niveles de eficiencia productiva, competitividad del aparato productivo y garantizar la disponibilidad de recursos humanos calificados.

Para ello es necesario resolver entre otras cosas, el desequilibrio que -- existe entre la estructura de la oferta y la demanda de mano de obra calificada.

Es importante que la capacitación vaya encaminada hacia delinear la información en función de la realidad específica en que se aplicará, ya que es fundamental el factor humano, tanto a nivel de motivación, como educativo, no deberá perderse de vista la necesidad de considerar a la gente como sujeto y - no como objeto que se encuentra dentro de la organización para realizar un - trabajo.

La capacitación además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar el bienestar, por los ingresos superiores y la movilidad social a que dan lugar mejores niveles de calificación de la mano de obra y mejores sistemas de organización del trabajo.

La movilización y la proyección del potencial de Desarrollo Nacional requiere ineludiblemente de políticas ambiciosas de capacitación. Sin embargo, para - que la capacitación y el desarrollo se refuercen mutuamente es necesario lograr un equilibrio adecuado entre ambos. Si para el grado de desarrollo alcanzado la capacitación es insuficiente, ésta se convierte en estrangulamiento para un desarrollo mayor. Si la capacitación no se relaciona con las oportunidades que para su ejercicio ofrece el desarrollo alcanzado, habrá derroche de recursos. Así, la capacitación es a la vez resultado y condición de - desarrollo.

El aparato productivo está caracterizado por bajos niveles de productividad - como consecuencia no sólo de la deficiente capacitación y adiestramiento de - la mano de obra, sino además, del uso de tecnologías inadecuadas tanto social como regionalmente.

Es importante señalar que en la Determinación de Necesidades de Capacitación se detectan las fallas que se hallan tenido en el proceso de capacitación, y en las cuales puede incurrir toda organización, con esta determinación se pueden definir con claridad los aspectos que requieren de una modificación y es con lo que se da inicio al proceso.

El aprendizaje forma parte de la preparación para un cambio y conduce al individuo al cambio permanente. La deficiente preparación de conferencias o sesiones de capacitación obstaculiza e incluso impide el aprendizaje. Por consiguiente es importante conseguir, a través de la motivación, que los individuos que componen la organización hagan pleno uso del potencial de aprendizaje que poseen.

Es un hecho establecido el referido a que la mayor parte del aprendizaje se produce durante el trabajo, estas experiencias conducirán casi con absoluta seguridad a los resultados más óptimos como: un conocimiento más profundo -- del trabajo, una precisión en los conocimientos prácticos, una capacitación más amplia y profunda y una mayor motivación. Hay que resaltar que el Capacitador ocupa el lugar más idóneo, ya que asigna las diversas tareas, supervi-

sa la ejecución de estas, recompensa la obra bien realizada y revisa constantemente para asegurar un proceso continuo.

En toda organización debe existir un programa de capacitación actualizado, en el cual deben ser tomados en cuenta, todos los integrantes de la organización desde los niveles inferiores, hasta los niveles altos.

Cuando están claramente determinados los objetivos de un programa de capacitación, se facilitara de sobremanera la evaluación de los resultados porque se tienen las bases sólidas sobre las cuales aplicar la medición. Esta evaluación es recomendable hacerla antes, durante y después del curso de capacitación, basandola en principios, hechos y técnicas reales y objetivas. El tiempo en que se deberán evaluar los resultados de un curso, dependerá primeramente de la materia del curso y del capacitador, el cual de acuerdo a su criterio decidirá el momento más oportuno en que tendrán que aplicar las técnicas de evaluación a fin de conocer los logros de la Capacitación.

El Director contribuirá a que las actividades de capacitación sean rentables mediante la fijación de objetivos concretos y comprobaciones personales. Manteniendo un clima de libertad en el trabajo, poniendo mayor interés en los datos antes de adoptar decisiones y haciendo el mejor uso posible de su especialista en capacitación.

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

- 1.- ARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Editoria. Trillas, México 1981
- 2.- CECIL MILLS FREDERICK Y HERRANZ Y. ALEJANDRO
Métodos Estadísticos
Editorial Aguilar, S.A. España 1969
- 3.- GARCIA PELAYO Y GROSS RAMON
Diccionario Enciclo - Pedico
Editorial Noguer
- 4.- HIGAR ERNEST R. Y BOWER GORDON
Teorias del Aprendizaje
Editorial Trillas, México 1977
- 5.- HOWARD P. JOHN Y THORNTON WILLIAM
La Capacitación
Editorial Herrero, México 1976
- 6.- MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO
Manual Para Determinar Necesidades de Capacitación
Editorial Trillas, México 1983
- 7.- PODER EJECUTIVO FEDERAL
Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988
México, 1983
- 8.- PODER EJECUTIVO FEDERAL
Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988
S.T.P.S., México 1984

- 9.- RASCON CH. OCTAVIO
Introducción a la Estadística Descriptiva
D.G.P., UNAM, México 1977
- 10.- SILICEO ALFONSO
Capacitación y Desarrollo de Personal
Editorial Limusa, México 1983
- 11.- TERRAZAS GOVEA MA. CRISTINA
Capacitación de Personal en la Empresa
UNAM, México 1981
- 12.- TRUEBA URBINA ROBERTO Y TRUEBA BARRERA JORGE
Ley Federal del Trabajo
S.T. y P.S., México 1985
- 13.- VARIOS AUTORES
Guía Técnica para Detección de Necesidades de Capacitación y Adies-
tramiento en la Pequeña y Mediana Empresa.
Editorial Popular de los Trabajadores, México 1979.