

308923

4

2ej.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Escuela de Pedagogía**  
**Incorporada a la U.N.A.M.**

**"MODELO PARA LA PLANEACION DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO  
DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA"**

**T E S I S**  
**Q U E P R E S E N T A:**  
**IRMA CARLOTA GALLARDO ACOSTA**  
**PARA OPTAR POR EL TITULO DE:**  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

Director de Tesis: Lic. Josefina Matilde Balmori Iglesias

México, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Septiembre de 1988



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

- INTRODUCCION	1
I. MARCO PEDAGOGICO DEL ENTRENAMIENTO EMPRESARIAL.	3
1. Educación	4
1.1 Concepto de Educación	4
1.2 Agentes Educativos	5
1.3 Proceso de Enseñanza-Aprendizaje	8
1.4 Educación de Adultos	10
1.5 Características del Educando Adulto	12
1.6 Disposiciones Legales referentes a la Capacitación y Adiestramiento	15
2. La función educativa de la Empresa	18
2.1 La Empresa	18
2.2 Administración de Recursos Humanos	20
2.3 Las Actividades Educativas de la Empresa: Entrenamiento y Desarrollo	22
II. METODO DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL EN LA EMPRESA	27
1. Método de Entrenamiento y Desarrollo	28
1.1 Establecimiento del Objetivo General de la Organización en cuanto al Entrenamiento y Desarrollo	30
1.2 Investigación y Diagnóstico General de la Organización	30
1.3 Determinación de Necesidades de Entrenamiento y Desarrollo	30
1.4 Diseño del Plan General de Entrenamiento y Desarrollo	30
1.5 Ejecución de Eventos	31
1.6 Evaluación	31

1.7 Seguimiento	31
1.8 Retroalimentación del Sistema	31
2. Planeación de la Función de Entrenamiento y Desarrollo en la Empresa	32
2.1 Proceso de Administración del Entrenamiento y Desarrollo	33
2.2 Políticas y Procedimientos de Entrenamiento y Desarrollo	34
2.3 Papel que juegan los que intervienen en el Entrenamiento y Desarrollo	35
III. ACTIVIDADES DE PREVISION PARA EL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	37
1. Investigación y Diagnóstico General de la Organización	40
1.1 Objetivos de la Organización	40
1.2 Estructura	40
1.3 Tecnología	41
1.4 Recursos Económicos	42
1.5 Recursos Humanos	42
1.6 Clima Organizacional	43
1.7 Entorno de la Empresa	44
2. Determinación de necesidades de Entrenamiento y Desarrollo	46
2.1 Concepto y tipos de Necesidades	46
2.2 Importancia y beneficios de la D.N.E. y D.	48
2.3 Niveles del Análisis	49
2.4 Procedimientos para Determinar Necesidades	50
2.5 Medios para Determinar las Necesidades	53
2.6 Resultados de la D.N.E. y D.	55

IV. ACTIVIDADES DE PLANEACION DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	57
1. Diseño del Plan General de Entrenamiento y Desarrollo	60
1.1 Definición de Objetivos de Aprendizaje	63
1.2 Diseño de Programas y Cursos	67
2. Medios para Realizar las Actividades de Entrenamiento y Desarrollo	73
2.1 Recursos Humanos: Instructores Internos y Externos	73
2.2 Recursos Didácticos: Metodología, Técnicas y Procedimientos	77
2.3 Recursos Materiales: Material Didáctico	84
V. PLANEACION DE LA REALIZACION Y CONTROL DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	86
1. Actividades de Planeación	90
1.1 Previsión de la Realización	90
1.2 Selección y acuerdo con el Instructor	90
1.3 Lista de Participantes	91
1.4 Lugar del Entrenamiento	91
1.5 Material Didáctico	92
1.6 Varios	92
1.7 Registros y Expedientes	93
2. Actividades de Control	94
3. Recomendaciones al Instructor	95
VI. PLANEACION DE LA EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	97
1. La Evaluación del Entrenamiento y Desarrollo	98
1.1 Procedimiento General de la Evaluación	100
1.2 Aspectos de la Evaluación	100
1.3 Métodos de Evaluación	102

1.4 Guía para Planear la Evaluación de los participantes a un curso	104
2. Seguimiento del Entrenamiento y Desarrollo	108
- CONCLUSIONES	110
- ANEXOS	113
- BIBLIOGRAFIA	129

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LA ORGANIZACION Y EL MEDIO	20
FIGURA 2. METODO DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	29
FIGURA 3. PROCESO DE PREVISION DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	39
FIGURA 4. PROCESO DE PLAHEACION	59
FIGURA 5. PROCESO DE REALIZACION Y CONTROL	89
FIGURA 6. PROCESO DE EVALUACION	99

## INTRODUCCION

El objetivo primordial de la presente tesis es la Planeación de actividades educativas en la Empresa.

Este trabajo es el fruto de cinco años de experiencia en el ramo del Entrenamiento y Desarrollo de Recursos Humanos en las Empresas.

Algunos de los retos más importantes de nuestra Sociedad (contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988), son:

- Preservar los valores nacionales.
- Vencer la crisis y recuperar la capacidad de crecimiento.
- Aumentar la productividad y calidad de bienes y servicios.
- Elevar el nivel y calidad de vida.
- Iniciar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales.
- Lograr el bien común de la Sociedad.

Una forma de lograr los objetivos y propósitos mencionados es a través de la Educación de los Adultos en el trabajo. La Educación es un proceso humano integral y permanente; por lo tanto no termina ni en la familia ni en la escuela, sino que se extiende a todos los ámbitos del trabajo a lo largo de la vida.

La Educación de los Adultos es una necesidad que en la actualidad se está haciendo realidad. Es necesaria para que las Organizaciones sean plataforma para lograr los retos deseados. Tanto las Instituciones Públicas como Privadas realizan grandes esfuerzos para llevarla a cabo.

La función de Entrenamiento y Desarrollo de Personal en la Empresa, es un área relativamente nueva; por lo que la literatura al respecto no es muy amplia ni en extensión ni en contenido. Aun así, este trabajo no pretende aportar algo totalmente nuevo a la ciencia de la Educación; si-

no que propone una Metodología de Entrenamiento y Desarrollo en su etapa de Planeación, apoyándose en la bibliografía estudiada y en las prácticas que de hecho se dan en las Empresas.

En el primer capítulo se hace referencia a los conceptos e ideas que integran el Marco Pedagógico como función educativa de la Empresa, analizando el proceso de enseñanza-aprendizaje y sus características en el educando adulto.

En el segundo capítulo se identifican y analizan las actividades que componen la Metodología de Entrenamiento y Desarrollo, así como las características que debe tener el área de la Empresa que tenga a su cargo la función educativa de la misma.

El capítulo tercero sustenta las actividades que se deben realizar previamente a la planeación, que son las acciones de Investigación y diagnóstico de la Organización en general y la detección de Necesidades de Entrenamiento y Desarrollo.

Las actividades propias de planeación, se detallan en el cuarto capítulo, e incluyen el Diseño del Plan de Acción, objetivos, programas y cursos; y los medios tanto humanos, como metodológicos y materiales para su realización.

Los últimos dos capítulos describen brevemente la forma de planear la realización, control, evaluación y seguimiento del Plan de Entrenamiento y Desarrollo.

Todo lo anterior pretende dar respuesta, a través de una investigación documental y descriptiva, a la necesidad de material educativo con aplicaciones prácticas para el ejercicio profesional del Pedagogo dentro del campo de la Empresa.

El Modelo de Planeación que se propone es abierto y flexible, por lo que puede ser adaptado y aplicado en los diferentes tipos de Organizaciones.

## **Capítulo I. MARCO PEDAGOGICO DEL ENTRENAMIENTO.**

## 1. Educación.

### 1.1 Concepto de Educación.

La Educación es un proceso de desarrollo humano, armónico, integral y continuo.

El maestro Víctor García Hoz define la Educación como "perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas"(1), concepto al que llega después de un detallado análisis de los diversos aspectos y factores que la componen e integran, e intervienen en su proceso, del que se desprenden las siguientes afirmaciones:

- Vulgarmente la educación se concibe como algo adquirido por la influencia externa.
- Etimológicamente la educación (educere) significa "sacar de", "extraer", "conducir"; hace referencia a un proceso de desenvolvimiento interior del hombre.
- La educación es una modificación del hombre, un cambio hacia la perfección.
- El ser humano es susceptible de desarrollo y perfeccionamiento, ya que es un ser finito, incompleto.
- El proceso de educación no es algo que se da en forma natural, sino que parte de la voluntad humana, es un perfeccionamiento intencional.
- La educación no se refiere a la parte física y orgánica del hombre sino que hace referencia a las funciones específicamente humanas, las funciones superiores del hombre.

Para efectos de este trabajo, se parte de la concepción de Educación de García Hoz, a la que cabe agregarle los calificativos de armónico, integral y continuo. Armónico, porque el hombre se desarrolla en conjunto como individuo que es, y al pretender perfeccionar una parte, se está influyendo en todas las demás. La educación es integral, pues abarca al

(1) GARCÍA HOZ, Víctor: Principios de Pedagogía Sistemática, p:23.

hombre en su totalidad. Y es un proceso ininterrumpido al que está sujeto el hombre a lo largo de toda su vida.

La Educación es un concepto muy profundo, y por lo tanto difícil de definir. Pero es importante que quede claro, pues es el punto de partida de esta investigación. De tal forma que: La Educación es un proceso de perfeccionamiento intencional, armónico, integral y continuo de las potencialidades específicamente humanas.

El proceso de perfeccionamiento y desarrollo del hombre se lleva a cabo a través de los Agentes Educativos.

## 1.2 Agentes Educativos.

Se puede llamar agente educativo a todo lo que puede llevar al ser humano a desarrollarse y perfeccionarse. De tal forma que se puede distinguir entre heteroeducación y autoeducación.

La heteroeducación se da cuando la acción educativa ocurre sin la intención determinada del propio sujeto, y ésta a su vez puede ser: Educación inintencional o asistemática, la que se da en el medio ambiente que rodea al individuo.

Educación intencional o sistemática, la que se da en el hogar, la iglesia, la escuela, las instituciones, etc.

La autoeducación se da cuando el propio individuo decide someterse a las influencias de algún agente educativo externo para modificar su conducta.

### A. La Familia.

El primer agente educativo es la Familia, ya que en ella "se hace el hombre en el doble sentido: el biológico y el espiritual"(2)

La familia es el ambiente natural de la educación. El ejemplo de los

---

(2) GARCIA HOZ, Víctor: Familia, Sexo, Droga, p:14.

padres, el ambiente de la casa y las relaciones familiares son los principales estímulos para el desarrollo del individuo.

Las adquisiciones educativas que se dan en la vida familiar son la pauta para las adquisiciones futuras en los diferentes medios en los que ha de desenvolverse el ser humano.

En la familia, los hijos adquieren el lenguaje y su vocabulario típico, actitudes y hábitos religiosos, la forma de apreciar al mundo y a los hombres, las normas prácticas de la conducta moral, las normas de conducta social, etc.

#### B. El Estado.

Es responsabilidad del Estado prestar los medios para que todos los ciudadanos tengan acceso a la Educación y contribuir de esta forma al desarrollo de todos los individuos que lo conforman y al bien común de la Sociedad.

Las distintas modalidades de los sistemas escolares de un país ejercen fuertes influencias en la educación. Por una parte está la influencia técnica del Estado en la organización de las escuelas y del trabajo educativo según las disposiciones oficiales sobre programas, textos, calendarios, etc. Además, el Estado interviene permitiendo a otras fuerzas sociales su participación en la educación.

#### C. La Escuela.

"La Escuela es la institución social destinada específicamente a realizar la educación intencional técnicamente organizada y que viene a satisfacer las necesidades sociales fundamentales". (3) A la Escuela le corresponde la instrucción de los educandos propiamente dicha. El papel de la familia a este respecto es de reforzar la acción educativa de la escuela, aunque muy frecuentemente la obstaculiza o simplemente le es indiferente.

(3) NERICI, Imideo: Hacia una Didáctica General Dinámica, p: 23.

Además de la educación técnica que ofrece la educación escolar, la escuela extiende su acción educativa en cuanto a que es una comunidad, y a las relaciones con la comunidad en la cual se encuentra.

#### D. La Iglesia.

La Iglesia participa activamente y en forma directa en la educación de sus miembros; y ejerce su influencia en forma indirecta sobre las familias, la Sociedad y el país en que se practica.

La acción educativa de la Iglesia está orientada generalmente a la enseñanza de los dogmas y de la moral de la fe que predica.

#### E. El Medio Ambiente.

La educación ambiental es la que contribuye al desarrollo del hombre al ser influido por los múltiples estímulos que ofrece el ambiente.

Es un tipo de educación en el que el contacto personal no es sistemático y hay menos exigencias.

Además de una gran posibilidad de relaciones humanas, intervienen diversos medios técnicos, radio, televisión, cine, actividades culturales, populares, recreativas, etc.

Debido a la amplitud del ambiente y a que en la mayoría de las situaciones la influencia que ejerce se encuentra fuera de control, la educación ambiental tiene cada vez una mayor incidencia en el desarrollo del individuo y su comportamiento está fuertemente influenciado por el incremento de las comunicaciones y el acelerado desarrollo de las Sociedades y las interrelaciones entre ellas.

#### F. La Empresa.

Las Empresas existen con el objeto de proporcionar un bien o servicio a la Sociedad y colaborar de esta forma con su desarrollo.

La acción educativa de la empresa forma parte de la educación permanente del hombre y pretende colaborar con la Organización facilitándole un personal debidamente preparado para que desempeñe bien sus funciones.

La educación en la empresa pretende también mantener al personal motivado en su trabajo y contribuir en su desarrollo como persona.

### 1.3 Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Antes de describir el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, es necesario definir sus componentes.

#### A. Enseñanza.

La Enseñanza es el procedimiento que conduce y coordina experiencias de aprendizaje en el educando a través de un método o técnica.

En sentido amplio, la enseñanza es comunicación, y se puede dar en forma natural y espontánea.

En sentido estricto, la enseñanza pretende guiar, controlar y estimular al educando, y colaborar en su desarrollo personal.

#### B. Aprendizaje.

El Aprendizaje es la adquisición o modificación de la conducta humana.

El aprendizaje se da como resultado de una actividad de enseñanza o de cualquier otro tipo de experiencia asistemática que desarrolla alguna conducta.

Existen diferentes tipos de aprendizaje, según el tipo de conducta al que se refiera:

**Actitudes:** manifestación de la conducta dirigida a personas, cosas o situaciones.

**Hábitos:** repetición de los mismos actos que puede llegar a ser inconsciente y espontánea. Si es un hábito malo se está hablando de un vicio y de una virtud si se trata de uno bueno.

**Destrezas:** facilidad, precisión y seguridad en un acto de tipo psicológico motor.

**Habilidad:** facilidad, precisión y seguridad para aplicar alguna facultad mental.

**Conocimientos:** son datos, nociones, conceptos e ideas que se adquieren a través de procesos mentales.

### C. Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

La educación es un proceso que se verifica en el hombre. La acción educativa se puede llevar a cabo espontáneamente o en forma sistemática. El proceso de Enseñanza-Aprendizaje describe esta forma sistemática de educar, y se compone de diferentes elementos y momentos.

Elementos del proceso de E-A:

**QUIEN** - Educador y Educandos

**PARA QUE** - Objetivos

**QUE** - Cultura, contenido, conducta, etc.

**COMO** - Método, técnicas y procedimientos

**CON QUE** - Recursos Materiales

**CUANDO** - Tiempo Didáctico

Momentos del proceso de E-A:

**PLANEACION.** Al igual que en todos los terrenos, el planeamiento de la enseñanza es necesario para lograr el aprendizaje, asegurar el control y evitar improvisaciones.

**REALIZACION.** Llevar a cabo las actividades previamente planeadas, coordinandolas y controlandolas de tal forma que sean efectivas, y posteriormente evaluarlas.

**EVALUACION.** Verificar los resultados obtenidos en relación con los objetivos propuestos.

De la adecuada planeación, selección, coordinación, verificación, etc. de los componentes que intervienen en el proceso de E-A, depende el logro educativo que se obtenga.

#### 1.4 Educación de Adultos: Andragogía.

Si se considera la educación como un proceso dinámico, armónico, integral y continuo, se está afirmando que la educación es permanente, que se da siempre en la vida del hombre.

El lenguaje que se refiere al sector de la Educación es muy abundante y complejo, y gran parte de los conceptos están mal definidos. Por lo que es necesario aclarar la diferencia entre Educación Permanente y Educación de Adultos.

El concepto de Educación permanente se ha desarrollado en los últimos años por los educadores de Europa, América y Asia principalmente. Busca definir el proceso educativo en dos dimensiones: (4)

- Continuidad. El hecho educativo debe correr paralelo a la existencia humana, no hay una edad para la educación, debe de empezar con el nacimiento y terminar con la muerte.
- Integridad. El hecho educativo debe cubrir todas las posibilidades del desarrollo del ser humano.

El concepto de Educación permanente da sentido de integridad al proceso educativo; hace del hecho educativo un proceso continuo -durante toda la vida-; y un proceso global -para todas las posibilidades del ser humano-.

La Educación de Adultos viene a ser una parte del proceso educativo.

Se puede decir que el campo de estudio de la Educación de Adultos apenas está surgiendo y va adquiriendo forma poco a poco.

Malcolm Tigh define la Educación de Adultos como "el proceso por el cual hombres y mujeres (solos, en grupos, o en reuniones institucionales), buscan mejorar personalmente o mejorar su sociedad incrementando

---

(4) Cfr. ARMO: Pedagogía para el Adiestramiento, p:19.

sus habilidades, conocimientos o sensibilidad; o es cualquier proceso por el cual, individuos, grupos o instituciones tratan de ayudar a hombres y mujeres a mejorar en estos días." (5)

La Educación de Adultos es muchas veces ofrecida por Agencias o Instituciones educativas; pero gran parte de ella es proporcionada por:

- Propagandistas
- Poetas
- Sacerdotes
- Políticos
- Actores
- Publicistas
- Folletistas
- Escritores
- Editores
- Practicantes de las artes plásticas
- etc.

La Educación de adultos puede ser organizada en forma individual, por un grupo, una comunidad o una Institución, tales como: La Iglesia, Museos, Clubs de Servicio, grupos de Vecinos, la Empresa, etc.

La Educación de Adultos puede ser parte del Sistema Educativo (del país); o puede ser una actividad promovida por un cuerpo no-educativo (la empresa); o puede darse como un suceso espontáneo de la vida social.

La Pedagogía se define como la ciencia y arte de la Educación en general. A raíz del incremento e interés en la educación de adultos, en Europa (especialmente en Yugoslavia) y Estados Unidos surgió una nueva tecnología para esto. Para distinguirla de la Pedagogía, esta nueva tecnología educativa recibió el nombre de Andragogía.

El término Andragogía se basa en la palabra gr. "añer" que significa

---

(5) TIGHT, Malcolm and The Open University: Adult Learning and Education. p: 32.

hombre. Por lo que la Andragogía se define como "la ciencia y arte de ayudar a los adultos a aprender".(6)

Entre las formas sistematizadas de Acción de la Educación de Adultos sobresalen:

- 1) Alfabetización: es la forma más explorada de la educación de adultos, por ser el punto de partida obligado de toda acción educadora para el adulto.
- 2) Educación Abierta: que comprende desde Primaria, Secundaria y Preparatoria, hasta Universidad Abierta.
- 3) Cultura Popular: como complemento a las actividades de los centros de alfabetización. Su expresión práctica es la enseñanza de oficios, costura, cocina, belleza, etc. y algunos tipos de actividades artísticas (danza, pintura, etc.).
- 4) Extensión Agrícola: se refiere a la preparación del campesino para la utilización racional de los recursos del sector agropecuario.
- 5) Desarrollo de la Comunidad: pretende incorporar a la población a programas de elevación de sus propios niveles de vida, salubridad pública, caminos, mejoramiento de la vivienda, construcción de campos deportivos y zonas de recreo, etc.
- 6) Adiestramiento en el trabajo: permite el desempeñar el puesto de trabajo.
- 7) Capacitación en y para el trabajo: da al individuo la posibilidad de integrarse de la mejor manera a las actividades productivas y de ascender en la escala ocupacional por méritos propios.
- 8) Recreación y Utilización del tiempo libre: para emplear provechosamente el tiempo libre en actividades recreativas tales como los deportes, asistencia a espectáculos, exposiciones, audiciones musicales, etc. que contribuyen al sano esparcimiento.

### 1.5 Características del Educando Adulto.

---

(6) TIGHT, Malcolm, op. cit., p: 55.

El Adulto como persona madura, posee distintas características físicas, psicológicas y mentales, que lo llevan a aprender y educarse en una forma muy diferente de los niños.

A continuación se describen cuatro supuestos sobre el educando adulto y algunas de sus implicaciones para su Educación.

#### A. Concepto de sí mismo.

La primera imagen que el niño tiene de sí mismo es de una personalidad dependiente, cuya vida es manejada por el mundo de los adultos. De esta concepción, el niño pasa a lo largo de la adolescencia, a ser responsable de conducir su propia vida. Una vez que el individuo se define como un adulto, adquiere un nuevo status y juega papeles como trabajador, esposo, padre, ciudadano, etc. El es el director de su personalidad y de su educación. Por todo esto, el adulto necesita ser tratado con respeto, tomar sus propias decisiones, y ser visto como un ser humano único.

Esta diferencia de concepto de sí mismo entre el niño y el adulto presenta diversas implicaciones para la tecnología de la Andragogía, tales como:

a) El clima del Aprendizaje, tanto físico como psicológico, debe ser uno en el que el adulto se sienta cómodo, aceptado, respetado y apoyado. El comportamiento del Educador, Instructor o Maestro es el factor más importante a este respecto.

b) El adulto es motivado más profundamente a aprender aquello que él ve que necesita aprender. Por lo que es importante someter al educando a un proceso de auto-diagnóstico de necesidades de aprendizaje, y a partir de los resultados que se obtengan iniciar el proceso educativo.

c) Es recomendable involucrar a los educandos en el proceso de planeación de su propio aprendizaje, bajo la guía del Educador.

d) El papel del Educador de adultos es el de conducir experiencias de aprendizaje. Es una guía del proceso educativo, que comparte su función de educador con los educandos.

e) Respecto a la evaluación del aprendizaje, la teoría andragógica propone un proceso de auto-evaluación en el cual el maestro solamente a-

yuda al adulto a identificar el progreso que han logrado respecto a los objetivos propuestos.

### B. Experiencia.

Todo adulto posee un cúmulo de experiencia que ha ido adquiriendo desde su niñez. Esta experiencia varía en cantidad y es de diferentes clases. Estas diferencias en experiencia entre el niño y el adulto presenta diversas consecuencias para el aprendizaje; el adulto tiene que contribuir al aprendizaje de los demás; el adulto posee una rica fuente de experiencias que al ser relacionadas con nuevas experiencias se vuelven más significativas; el adulto ha adquirido un gran número de hábitos y patrones en su forma de pensar, por lo que algunas veces tiende a ser menos abierto y más resistente al cambio.

Diversas implicaciones técnicas para la Andragogía se derivan de estas diferencias en experiencias:

a) Debe enfatizarse el uso de técnicas educativas experimentales que aprovechen las experiencias de los adultos, tales como discusiones en grupo, método del caso, crítica de incidentes y sucesos, ejercicios de simulación, dramatización, práctica de habilidades, acción de proyectos, métodos de laboratorio, supervisión y consultoría, demostración, seminario, conferencias de trabajo, asesoría, terapia de grupo, y desarrollo comunitario.

c) Es recomendable iniciar las actividades educativas de adultos con una experiencia que "rompa el hielo", en la que el adulto sea ayudado a verce a sí mismo más objetivamente y de esta forma lograr su participación.

### C. Nivel de Preparación o Madurez.

Así como el niño necesita haber adquirido las bases de una etapa de desarrollo antes de pasar a la siguiente fase, el Adulto posee un grado de maduración psicológica y mental que va adquiriendo a través de los diferentes roles sociales que va jugando (trabajador, pareja, padre, hijo, ciudadano, amigo, miembro de una organización, afiliado a alguna reli-

gión, y usuario de tiempo de ocio o desocupado).

De aquí se desprenden dos implicaciones técnicas:

a) La secuencia de un programa educativo para adultos debe adecuarse al nivel de preparación de los asistentes.

b) La formación de los grupos, depende de su nivel de preparación. Para ciertos tipos de aprendizajes, los grupos homogéneos, en cuanto a nivel de preparación, son más efectivos. En otros casos como por ejemplo un curso de relaciones humanas, los grupos heterogéneos son preferibles para obtener buenos resultados.

#### D. Orientación del Aprendizaje.

El niño tiende a visualizar sus aprendizajes como de futura aplicación. En cambio el adulto tiene la perspectiva de la aplicación inmediata de sus aprendizajes. El adulto tiende a enmarcar sus actividades educativas centradas en problemas y sus soluciones.

Las aplicaciones técnicas de este presupuesto son:

a) El educador de adultos debe orientarse a desarrollar experiencias educativas referentes a la existencia de los individuos e instituciones para las que trabajan.

b) La Organización de los programas educativos debe orientarse a áreas de problemas, más que a materias de estudio.

c) El diseño de actividades y experiencias de aprendizaje para adultos debe partir de los problemas y expectativas que los educandos tendrán al iniciar un curso o programa. Para esto es conveniente realizar un ejercicio de diagnóstico con los participantes para identificar los problemas y necesidades específicas que desean resolver.

### 1.6 Disposiciones Legales referentes a la Capacitación y Adiestramiento.

Los lineamientos normativos del Entrenamiento están ampliamente definidos en la Constitución Política Mexicana y en la Ley Federal del Trabajo. Los aspectos más importantes contenidos en las leyes mexicanas son:

**A. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

El Artículo 123 de la Constitución Mexicana, en el apartado A, fracción XIII, señala la obligación de las empresas de proporcionar Capacitación o Adiestramiento para el trabajo a sus empleados.

La fracción XXXI del mismo apartado A, indica que corresponde a las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones de trabajo respecto a la obligación de las empresas de proporcionar Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores, con el auxilio de las Autoridades Estatales cuando se refiera a asuntos de jurisdicción local.

**B. Ley Federal del Trabajo.**

Siguiendo el análisis que Hugo Calderón hace a la Ley Federal del Trabajo al respecto, sobresale que:(7)

- a) Sobre el propósito de la Capacitación, el artículo 153 dice que:
- 153-A Debe permitir al trabajador elevar su nivel de vida y productividad.
  - 153-F Pretende actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle la información sobre la tecnología nueva; prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos; y aumentar la productividad.
- b) Sobre las obligaciones de la Empresa:
- 153-0 Debe informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
  - 153-E Impartir los cursos durante las horas de trabajo, a menos que el trabajador acepte otra forma.
  - 153-K Atender a la convocatoria para la constitución de las Comisiones Mixtas.
  - 153-N Presentar a la S.T.P.S. los planes y programas e informarla sobre los avances y modificaciones de los mismos.

---

(7) Cfr. CALDERON, Hugo: Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, p: 20-21.

153-Q Aplicación inmediata de los mismos.

153-V Enviar a la S.T.P.S. la lista de Constancias de habilidades otorgadas.

c) Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores:

153-A El trabajador tiene derecho a la Capacitación y Adiestramiento.

153-H El empleado tiene la obligación de asistir puntualmente a los eventos que la empresa ofrece; atender a los Instructores y presentar los exámenes de evaluación.

153-I Tiene derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

153-T a V Tiene derecho a la constancia respectiva y a ser registrada.

153-U Tiene la obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación y/o adiestramiento.

d) Sobre las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento:

153-I Señala las condiciones para la integración de las Comisiones y las facultades de las mismas.

e) Sobre los Planes y Programas:

153-Q Describe los requisitos de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

f) Sobre las sanciones:

153-S Aclara las sanciones para incumplimiento de la Ley.

Respecto a las disposiciones legales, cabe resaltar la importancia de mantenerse actualizado al respecto, para no caer en el incumplimiento ya sea por no seguir las indicaciones o por no enterarse de los cambios o ampliaciones que se le hagan.

## 2. La función educativa de la Empresa.

### 2.1 La Empresa.

El Dr. Guzmán Valdivia dice que "la Empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la Sociedad". (8)

Las Organizaciones tienen su origen y se dirigen al hombre y a la Sociedad. En el fondo, las organizaciones existen para cumplir objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada. "Las Organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc."(9)

El concepto de Empresa se ilustra con mayor claridad al describir los Objetivos que persigue y los elementos que la forman.

Los fines de la Empresa son:(10)

- a) Propiciar un bien o servicio a la Sociedad.
- b) Generar un valor económico agregado suficiente.
- c) Generar una compensación humana suficiente, sobre todo en lo referente a autorealización y desarrollo personal.
- d) Lograr una capacidad de autocontinuidad, forjar su permanencia en el futuro.

Analizando las finalidades subjetivas de los integrantes de la Empresa, resulta que:(11)

La finalidad natural del empresario es la obtención de utilidades justas y adecuadas, quien además busca la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc.

(8) GUZMAN VALDIVIA, Isaac: Humanismo Trascendental y Desarrollo, p: 95.

(9) CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, p:8.

(10)Cfr. LLANO C., Carlos: Análisis de la Acción Directiva, p:46.

(11) Cfr. REYES PONCE, Agustín: Administración de Empresas, p: 83-84.

Los empleados, jefes y técnicos, además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

El obrero al igual que el empleado, busca un salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.

El capitalista, trata de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.

Haciendo una distinción entre la Empresa pública y privada, vemos que la empresa privada pretende obtener un beneficio económico a través de la satisfacción de una necesidad general o social, mientras que la empresa pública tiende a la satisfacción de una necesidad de tipo general o social independientemente de que obtenga algún beneficio económico o no lo obtenga.

Los recursos o elementos básicos que conforman la Empresa son:(12)

1) Recursos Materiales: edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipo (herramientas e instrumentos), materias primas, materiales auxiliares, productos terminados, etc.

2) Recursos Financieros: Capital, venta, financiamiento, préstamos, crédito, inversiones, aspectos contables y presupuestales, tesorería, etc.

3) Recursos Humanos: todos los participantes en la Organización (obreros, empleados, supervisores, técnicos, ejecutivos, directivos, etc.)

4) Recursos Mercadotécnicos: ventas, mercado, investigaciones, promoción, propaganda, distribución, desarrollo de nuevos productos, asistencia técnica, etc.

5) Recursos Técnicos de Producción: tecnología, métodos y procedimientos, compras, calidad, mantenimiento, desarrollo técnico, etc.

6) Recursos Administrativos: toma de decisiones, organización y dirección de la Empresa.

(12) Cfr. CHIAVENATO, op. cit., p:108-109.

Todas las organizaciones operan dentro de un ambiente externo determinado, formando parte de la Sociedad, por lo que se debe tomar en cuenta. De tal forma que las organizaciones son parte integrante del medio e interactúan continuamente:

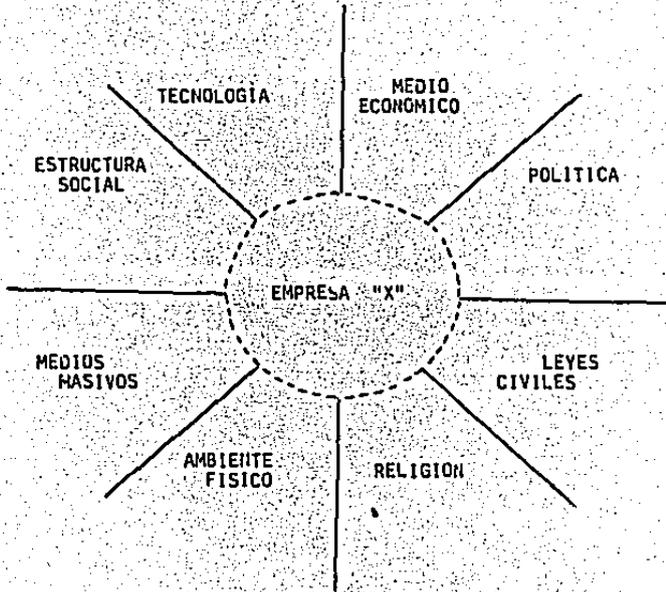


Figura 1. LA ORGANIZACION Y EL MEDIO.

Fuente : RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro: Psicología de la Organización, p: 24.

## 2.2 Administración de Recursos Humanos.

Junto a las Empresas, surge la Administración, cuya tarea básica es la de integrar y coordinar los recursos organizacionales descritos ante

riormente, de la manera más eficaz y eficiente posible, para lograr los objetivos de la Empresa.

La Administración General comprende lo siguiente:

"- Coordinar los recursos materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

- Relacionar a la Organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la Sociedad.

- Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.

- Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.

- Desempeñar varios roles interpersonales, de información y de decisión." (13)

La actividad administrativa se concreta según el tipo de recurso de la empresa sobre el que actúa. De tal forma que cuando se centra en los elementos humanos, se refiere a la Administración de Recursos Humanos.

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal..."(14)

"La importancia de una efectiva administración de personal se ha visto acrecentada por la preocupación acerca de la productividad, la necesidad del mejoramiento de la calidad, indicadores de una escasez futura de personal entrenado, y la aplicación de leyes y reglamentos protectores de los trabajadores."(15)

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

"1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización;

(13) KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James: Administración de las Organizaciones, p: 6.

(14) CHIAVENATO, op. cit., p: 139.

(15) KAST y ROSENZWEIG, op. cit., p:91-92.

2. Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y

3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles." (16)

Idalberto Chiavenato, estudia la Administración de Recursos Humanos bajo la teoría de sistemas y dice que está constituida por cinco subsistemas interdependientes: (17)

- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 1. Subsistema de Alimentación  | -Reclutamiento y Selección         |
| 2. Subsistema de Aplicación    | -Análisis y Descripción de Puestos |
|                                | -Integración e Inducción           |
|                                | -Evaluación del Desempeño          |
|                                | -Movimiento de Personal            |
| 3. Subsistema de Mantenimiento | -Remuneración                      |
|                                | -Planes de beneficios Sociales     |
|                                | -Higiene y Seguridad en el Trabajo |
|                                | -Registros y Controles de Personal |
| 4. Subsistema de Desarrollo    | -Entrenamiento                     |
|                                | -Planes de Desarrollo              |
| 5. Subsistema de Control       | -Banco de Datos                    |
|                                | -Sistema de Información            |
|                                | -Auditoría de Recursos Humanos     |

Dentro del subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos se encuentran las actividades educativas de la Empresa.

### 2.3 Las Actividades Educativas de la Empresa: Entrenamiento y Desarrollo.

Como ya se afirmó con anterioridad, la Empresa es un importante "agente educativo". La función educativa de la Empresa es especialmente

(16) CHIAVENATO, op. cit., p: 139-140.

(17) ibidem, p: 131.

crucial en la actualidad.

Las organizaciones y las personas que en ellas están incluidas cambian continuamente (objetivos, áreas, departamentos, personal, tecnología, productos, etc.), al igual que el medio en el que se encuentran (económico, social, político, técnico, etc.). Por lo tanto, existe una continua necesidad de permanente adaptación, crecimiento y cambio, a la que la Empresa debe responder.

Es precisamente en estas actividades de cambio intencional y planeado, en las que la Empresa actúa como agente educativo, ya que el cambio de las empresas involucra modificaciones en la conducta de sus miembros, o sea aprendizajes.

Dependiendo del tipo de cambio al que tenga que responder la Empresa será el tipo de actividad educativa por realizar. La educación en la empresa puede realizarse en diferentes dimensiones, ya sea individual, de equipos de trabajo, de relaciones entre los equipos, o a nivel Institucional.

Dentro del terreno educativo de la Empresa, existen diversas formas de cambio intencional y planeado. Las más generalizadas son:

- 1) Entrenamiento y Desarrollo: que se dirige a lograr un cambio individual.
- 2) Desarrollo Organizacional: que pretende un cambio organizacional y global.

El Desarrollo Organizacional es una estrategia administrativa y educativa de mejora organizacional a largo plazo, que tiene por objeto la integración de las necesidades, fines y objetivos de la Empresa con las necesidades del personal y las características del medio para obtener así un mejor desempeño organizacional (participación, crecimiento y desarrollo). (18)

Las actividades meramente educativas de la Empresa, están comprendi-

---

(18) HUSE, Edgar F.: El Comportamiento Humano en la Organización, p: 256.

das en el campo de acción del Entrenamiento y Desarrollo de Personal.

Para evitar confusiones, debido a que todavía no se definen los conceptos en este campo, se identificará claramente el significado de los términos involucrados.

**ENTRENAMIENTO.** En general, el Entrenamiento es el proceso educativo cuyo objetivo es cambiar, incrementar o desarrollar el comportamiento (conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes, hábitos) del personal de manera sistemática y organizada para lograr un desempeño efectivo de las tareas de la Organización. Para especificar el tipo de comportamiento al que se refiere el Entrenamiento, se puede hablar de:

**CAPACITACION.** Es de carácter más bien teórico y pretende la adquisición de comportamientos técnicos, administrativos o científicos para la resolución de problemas referentes al desempeño de su ocupación.

**ADIESTRAMIENTO.** Es de carácter más bien práctico y pretende proporcionar comportamientos de tipo psicomotor, para desempeñar un oficio o actividad determinada.

**DESARROLLO.** "Es un concepto más amplio y fluido que el Entrenamiento. Se refiere al crecimiento personal y al incremento de las potencialidades, como por ejemplo promociones y preparación para posiciones directivas."(19) Pretende perfeccionar a los empleados como personas; sus facultades, actitudes y rasgos individuales. "Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad".(20)

Si el Entrenamiento y Desarrollo son llevados a cabo en forma efectiva, ofrecen un gran número de beneficios tanto para el empleado como para la Organización, y por lo tanto para la Sociedad:

Beneficios para los empleados:

- Oportunidad para aprender los deberes y responsabilidades de su

(19) PERSONAL MANAGEMENT IN PRACTICE: Training and Development, p: 3.

(20) ARIAS GALICIA, Fernando: Administración de Recursos Humanos, p:320.

cargo.

- Oportunidad de ser promovido y de desarrollo personal.
- Mayor satisfacción en el trabajo a través de mejores resultados.
- Oportunidad de aprender cosas nuevas.
- Habilidad para adaptarse y enfrentarse a los cambios, reduciendo el sentimiento de extrañeza y soledad ante una situación nueva.

Beneficios para la organización:

- Alta productividad a través del mejor desempeño del trabajo; mayor eficiencia en el logro de metas y objetivos.
- Reducción de costos, debido a menor rotación, errores, accidentes y ausentismo.
- Reducción de costos por perder tiempo en empleados inexperimentados.
- Reducción de costos de materiales y suministros por medio de la disminución de desperdicios y productos defectuosos.
- Reducción de costos generales de la administración por medio de la creación de un clima psicológico que orienta las actividades de cada empleado hacia la consecución de los objetivos de la organización.
- Fuerza de trabajo más capaz y movable.
- Mayor facilidad de retener el staff existente y menor interrupción en el movimiento de éste.
- Mayor capacidad de enfrentarse a las crisis de la Organización.

Esto no significa que el Entrenamiento y Desarrollo son siempre la respuesta a todos los problemas:

Aun en las condiciones más favorables, el Entrenamiento no puede:

1. Resolver los problemas de una Organización defectuosa.
2. Servir como reemplazo de una selección a nuevos empleados.
3. Aumentar el potencial de aprendizaje; puede estimularlo pero no crearlo.
4. Asegurar aumento de ejecución o de eficiencia.
5. Ignorar el hecho de que el olvido es más fácil y más rápido que el aprendizaje.

De cualquier forma, las demandas de Entrenamiento son muchas, pues encontramos que:

- existe gran escasez de mano de obra calificada
- se necesitan empleados eventuales para periodos de intensa actividad
- gran parte de los empleados son mujeres y siempre están limitadas por sus labores como madres y amas de casa
- gran parte de los empleados son menores de 25 años y requieren intensa preparación y formación.

Existen diferentes tipos de actividades de Entrenamiento y Desarrollo, según el tipo de necesidad y objetivo:

1. Inducción o Integración del Nuevo empleado.
2. En caso de cambio de puesto por rotación o promoción.
3. Por cambio de procedimientos o sistemas.
4. Para corrección de defectos.
5. Problemas de desempeño.
6. Problemas de actitudes.

Además el Entrenamiento puede realizarse dentro del trabajo (en el sitio de trabajo) o fuera del sitio de trabajo (en un aula de la Empresa o fuera de ella, en una Institución externa).

**Capítulo II. METODO DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL  
EN LA EMPRESA.**

## 1. Método de Entrenamiento y Desarrollo.

Una vez organizada la función de Entrenamiento y Desarrollo se debe poner en práctica el Método que habrá de lograr sus propósitos.

El Método de Entrenamiento "es un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito o función común que debe contener:

- Objetivos y Políticas definidos.
- Actividades determinadas y tareas clasificadas por grupos afines.
- Un adecuado grupo de comunicación interna entre los grupos que resulten y con el resto de la empresa.
- Recursos técnicos y administrativos para satisfacer las necesidades de Entrenamiento del personal, de acuerdo a los objetivos y políticas de la Empresa."(21)

El Método de Entrenamiento y Desarrollo es una responsabilidad compartida entre la Empresa, los Directivos, el Encargado de Entrenamiento y Desarrollo, los Asesores externos, los Instructores y el resto del Personal.

Los diferentes elementos que conforman el Método de Entrenamiento y Desarrollo corresponden a alguno de los tres momentos del proceso de Enseñanza-Aprendizaje definidos en el Capítulo anterior: Planeación  
Realización  
Evaluación

A continuación se definen brevemente cada uno de los elementos del sistema integrados en la figura 2., y en los siguientes cuatro capítulos se analiza detalladamente la forma de planear cada uno de ellos dentro del momento al que corresponden: Planeación de la Previsión  
Planeación de la Planeación  
Planeación de la Realización  
Planeación de la Evaluación

(21) FERNANDEZ y CAZORLA: Productividad del Factor Humano , p: 88.

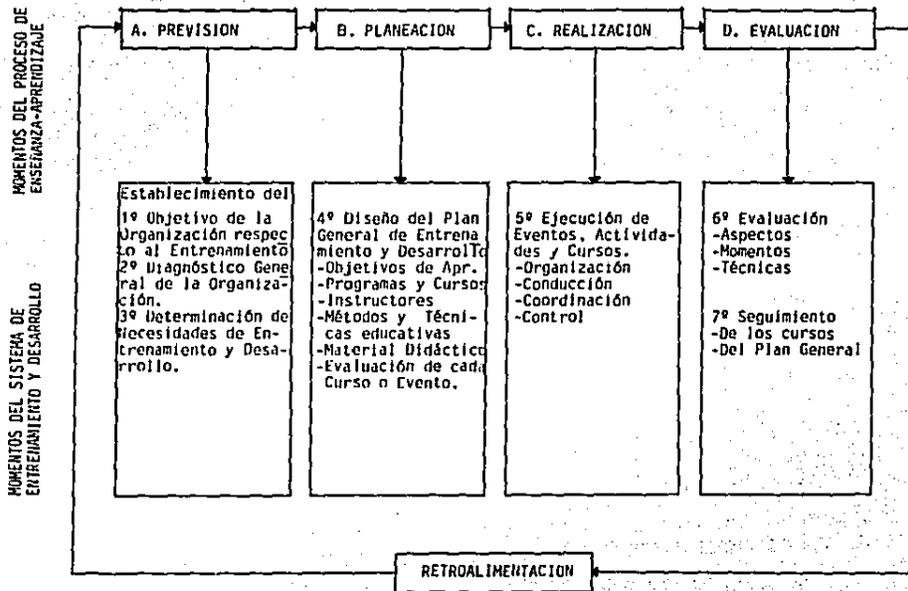


Figura 2. Método de Entrenamiento y Desarrollo.  
 Fuente: La Autora.

### 1.1 Establecimiento del Objetivo General de la Organización en cuanto al Entrenamiento y Desarrollo.

Se refiere a la manifestación por parte de los Directivos de la Empresa y del Encargado de Entrenamiento y Desarrollo (ya sea interno o un asesor externo), de la intención que se tiene al llevar a cabo el proceso de Entrenamiento y Desarrollo y de los objetivos generales que se persiguen, en relación con los objetivos de la Empresa.

### 1.2 Investigación y Diagnóstico General de la Organización.

El diagnóstico considera el estado actual de la organización, sobre todo en lo referente a Recursos Humanos. Comprende el acopio de información respecto a la Estructura, Tecnología y Ambiente Organizacionales. Esta investigación sirve de base para saber el terreno que se pisa y sobre este estudio se realizan las demás actividades del sistema.

### 1.3 Determinación de Necesidades de Entrenamiento y Desarrollo.(D.N.E. y D.)

En esta etapa se identifican las necesidades de Entrenamiento y Desarrollo actuales de la Organización. La D.N.E. y D. se apoya en el Diagnóstico General y consiste en la investigación de los datos necesarios para hacer una comparación entre el "estado ideal" y el "estado real" de la Organización. Además de definir las necesidades, deben ser organizadas y jerarquizadas con base en prioridades para su satisfacción efectiva.

### 1.4 Diseño del Plan General de Entrenamiento y Desarrollo.

A partir de toda la información obtenida en las etapas anteriores, se plantea el Plan General de Entrenamiento y Desarrollo, que comprende los objetivos educativos a lograr; y los programas, cursos y eventos que

habrán de realizarse.

Dentro del diseño de las actividades educativas se encuentra la selección de los medios tanto humanos como tecnológicos y materiales que se habrán de utilizar para la consecución de los objetivos planteados y la satisfacción de las necesidades encontradas.

#### 1.5 Ejecución de Eventos.

Esta fase contempla la organización, ejecución, coordinación y control de los eventos de Entrenamiento y Desarrollo previamente programados y planeados.

#### 1.6 Evaluación.

El proceso de Evaluación permite la determinación de la eficiencia del sistema en todos sus aspectos a través de la verificación del logro de los objetivos propuestos.

#### 1.7 Seguimiento.

El Seguimiento se refiere a la supervisión detallada de la puesta en práctica de los aprendizajes adquiridos en los eventos realizados. El seguimiento se apoya en los resultados de la Evaluación.

#### 1.8 Retroalimentación del Sistema.

Es una fase de enorme importancia. Consiste en analizar los datos obtenidos en los diferentes procesos de Evaluación y Seguimiento, para corregir los errores tanto de Planeación como de Realización y Evaluación, y lograr de esta forma eficientar el sistema y alcanzar las metas propuestas.

## 2. Planeación de la Función de Entrenamiento y Desarrollo en la Empresa.

Es necesario contar con un procedimiento adecuado para la Organización y Administración del Proceso de Entrenamiento y Desarrollo, que pue de garantizar los resultados de los programas, cursos y actividades que se realicen. Para ello se deben tener en cuenta la gran variedad de factores que afectan la función de Entrenamiento y Desarrollo, tales como:

- 1) El tipo de Organización.
- 2) Las Leyes Federales y Estatales.
- 3) Los objetivos y Políticas de la Empresa, en especial las de Personal.
- 4) La relación entre los trabajadores y el capital; la contribución de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos; la relación costo de trabajo-producto final.
- 5) Naturaleza del Mercado Laboral. Area Geográfica:
- 6) Requisitos de los clientes.
- 7) Tamaño de la Organización.
- 8) Aceleración tecnológica. Es quizá el factor que afecta con más fuerza el futuro del Entrenamiento." (22)

Estos son sólo algunos de los factores que giran en torno al Entrenamiento por lo que la necesidad de llevarlo a cabo en forma planeada y organizada es inminente. Ya pasó el tiempo en el que una sola persona podía realizar análisis de necesidades, organizar cursos y manejar cualquier tema gracias a sus cualidades como Instructor. Mediante un estricto

---

(22) REITCH, John: La Organización de la actividad de Entrenamiento y Desarrollo. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.  
Recopilado por Robert L. CRAIG y Lester R. BITTEL. p:525-527.

to control, las pequeñas empresas pueden realizar varios eventos al mismo tiempo sin procedimientos formalizados, administrarlos equitativamente y cumplir con la ley. Pero a medida que las crecen, las políticas y procedimientos escritos adquieren mayor importancia. La responsabilidad del Director o Encargado del Entrenamiento y Desarrollo, aumenta a medida que la Empresa crece. Las especialidades de la función de Entrenamiento no deben ser realizadas por él hasta el último detalle. Los Entrenadores especializados son indispensables en las Organizaciones modernas.

## 2.1 Proceso de Administración del Entrenamiento y Desarrollo.

Hugo Calderón propone un proceso de Administración del Entrenamiento como un subsistema del sistema de Administración de Recursos Humanos, y dice que "al concebir sistemáticamente la Capacitación, permite enfocarla como una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales del área del trabajo y el desarrollo integral del individuo." (23)

El Área, Gerencia o Departamento de Entrenamiento y Desarrollo de la Empresa tiene como objetivo general "capacitar, mantener actualizado, y desarrollar al personal, tanto operativo como directivo, para que coadyuve con su mejor desempeño a alcanzar los fines de la organización." (24)

Su función general es planear, programar, evaluar y controlar el Entrenamiento y Desarrollo del personal en la empresa.

Sus funciones específicas son: (25)

- 1) Integrar grupos de planeación, programación y control, para elaboración de programas de Entrenamiento.
- 2) Investigar y diagnosticar necesidades de Entrenamiento y Desarrollo

(23) CALDERÓN, Hugo: op. cit., p:18-19.

(24) ibidem, p:27.

(25) cfr., ibidem, p:27 y 28.

llo.

- 3) Operar los programas de Entrenamiento y Desarrollo que respondan a las necesidades específicas de las Areas involucradas.
- 4) Evaluar los cursos y eventos que se realicen, a fin de garantizar a los resultados de su aplicación.
- 5) Dar seguimiento a los programas, para mantener un sistema permanente de entrenamiento.
- 6) Mantener actualizado al personal sobre las innovaciones en materia de Entrenamiento y Desarrollo.

## 2.2 Políticas y Procedimientos de Entrenamiento y Desarrollo.

Al organizar el Entrenamiento, es muy importante establecer políticas y procedimientos internos del Departamento de Entrenamiento, particularmente en lo que se refiere a sus actividades de control.

Los pasos a seguir serían:

1. Buscar las mejores prácticas de Administración definiendo las funciones y metas del Departamento.
2. Establecer las políticas relativas a las operaciones.
3. Implantar procedimientos para la Administración y el Control efectivos en las áreas necesarias:
  - a) Estándares de actuación en clase
    - Registros de inscripción y asistencia
    - Horarios de clase
    - Preparación y distribución de Manuales de Entrenamiento.
    - Administración y Control de Pruebas
    - Preparación y emisión de certificados de finalización de cursos
    - Uso de consultores de Entrenamiento
  - b) Control presupuestal
    - Manejo de correspondencia
    - Registro de personal
    - Control de inventarios de equipo

Estos últimos cuatro puntos, solo si no existen en otra área de la Empresa.

4. Establecer las políticas generales del Entrenamiento y Desarrollo y las particulares para la Planeación, Realización y Evaluación de actividades.
5. Implantar el procedimiento correspondiente a cada una de las etapas anteriores.

### 2.3 Papel que juegan los que intervienen en el Entrenamiento y Desarrollo.

#### El Papel del Supervisor:

El supervisor juega un papel crucial en el Entrenamiento, pues es la única persona que se encuentra en el lugar en que se puede planear y controlar realmente el desarrollo del Entrenamiento.

El supervisor está envuelto en los siguientes aspectos administrativos de Entrenamiento: 1) Determinar las necesidades de Entrenamiento de la sección a su cargo.

- 2) Asistencia en la selección y diseño de cursos.
- 3) Motivar y animar a los empleados para que tomen el entrenamiento interno y externo.
- 4) Evaluar los resultados de Entrenamiento y Desarrollo.
- 5) Aconsejar a los empleados en forma individual.

Esto no quiere decir que el supervisor debe conducir personalmente el entrenamiento dentro de su sección; pero es de vital importancia su participación en todas estas actividades, pues es la persona que está en contacto directo con el trabajador y los resultados de su trabajo.

#### El Papel del Director o Encargado de Entrenamiento y Desarrollo:

La decisión de emplear un especialista para el Entrenamiento depen-

de del tamaño de la organización, de la complejidad de la fuerza de trabajo, de la estructura y de las necesidades de Entrenamiento y Desarrollo. El papel del Director de Entrenamiento (del auxiliar, coordinador, analista, etc., según sea necesario), comprende tres funciones principalmente:

- 1) Coordinación de las actividades de Entrenamiento y Desarrollo dentro de la Organización: arreglar los cursos internos; mantener una fuente central de auxiliares de entrenamiento; proveer la retroalimentación del Entrenamiento a los Directores o Gerentes de las diferentes áreas; proyectar programas de desarrollo; y mantener consistentes las políticas de Entrenamiento y Desarrollo de la Empresa.
- 2) Asistir a los otros directivos para que lleven a cabo sus funciones de Entrenamiento y Desarrollo.
- 3) Investigar e incrementar el Entrenamiento y Desarrollo dentro de la Organización: llevar a cabo evaluaciones severas sobre las políticas y procedimientos de entrenamiento; desarrollo de técnicas de Entrenamiento; actuar como un experto consejero en lo referente al logro de los objetivos de la Organización.

Las funciones de asesoría del especialista en Entrenamiento y Desarrollo son: 1) Establecer políticas y normas de Entrenamiento.

- 2) Colaborar en el inventario de Necesidades de Entrenamiento y el Diagnóstico.
- 3) Promover y realizar las actividades necesarias para satisfacerlas.
- 4) Asesorar técnicamente a aquellos que han de entrenar.
- 5) Evaluar y controlar los resultados.

El Papel del Instructor (Entrenador Profesional) es:

El Papel del Entrenador profesional varía del papel tradicional del Maestro o del transmisor de información. Es más bien un facilitador del aprendizaje pues debe enseñar a la gente (adulta) como aprender a través de la adquisición de conocimientos prácticos sobre como hacer su trabajo.

**Capítulo III. ACTIVIDADES DE PREVISION PARA EL  
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.**

"La palabra previsión (de pre-ver: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación."(26)

Las actividades de Previsión en el terreno del Entrenamiento y Desarrollo consisten en:

- a) Establecimiento de los Objetivos Generales
- b) Investigación y Diagnóstico General de la Empresa
- c) Determinación de Necesidades de Entrenamiento y Desarrollo.

La etapa de previsión presenta diversos problemas ya que es difícil que alcance certeza completa, pues en ella intervienen un gran número de factores y de decisiones y opiniones humanas, por lo que es importante que:

- descanse en hechos más que en opiniones subjetivas
- se pueda apreciar en forma tanto cualitativa o susceptible de medirse de alguna manera.

La fijación de objetivos en cuanto a Entrenamiento y Desarrollo por parte de la Organización debe ser clara y definitiva, pues estos dan la razón de ser a todas las actividades del Sistema de Entrenamiento y Desarrollo que se lleve a cabo en la Empresa.

Debido a que cada Empresa es diferente a todas las demás, pues los individuos somos únicos e irrepetibles; cada una de ellas deberá establecer claramente los objetivos que persigue en este campo de acción, y deberá actualizarlos continuamente según los diversos cambios que se presenten tanto en el medio como en la Organización.

Para elaborar estos objetivos se pueden tomar como base los conceptos descritos en la parte 2 del capítulo 1. sobre la función Educativa de la Empresa.

Además de los Objetivos Generales (una vez establecidos), el Diagnóstico de la Organización y la Determinación de Necesidades, son la base para el diseño del Plan General de Acción.

(26) REYES PONCE, Agustín: op. cit., p:101.

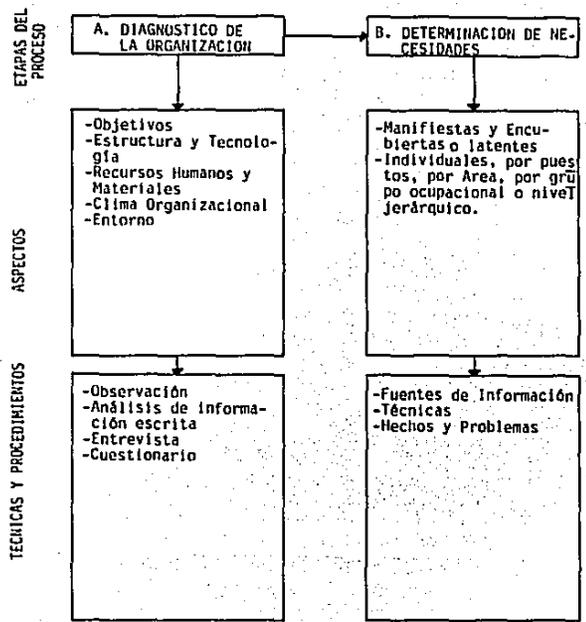


Figura 3. Proceso de Previsión del Entrenamiento y Desarrollo.

Fuente: La Autora

## 1. Investigación y Diagnóstico General de la Organización.

Esta parte del proceso de Previsión consiste en el acopio de información sobre los objetivos de la Empresa, los recursos para alcanzarlos (estructura, tecnología, capital, personal, etc.), el Clima Organizacional, y el entorno que rodea la Empresa (económico, político, social, geográfico, etc.).

### 1.1 Objetivos de la Organización.

"Los objetivos representan las condiciones futuras deseadas que los individuos, grupos u organizaciones luchan para alcanzar."(27)

El análisis de los Objetivos debe versar sobre las diferentes categorías de objetivos organizacionales: los de la Sociedad, de producción, de investigación y desarrollo, económicos, de servicio, etc. Además hay que distinguir los objetivos oficiales (redactados específicamente y dados a conocer) de los reales (aquellos hacia los cuales, la organización se dirige realmente).

Los objetivos, fines y valores de la Organización cambian a lo largo del tiempo, según su fase de desenvolvimiento, por lo que es importante identificar en que etapa se encuentra.

También deben distinguirse los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### 1.2 Estructura.

"Se puede considerar la estructura como el patrón establecido de re-  
(27) KAST Y ROSENZWEIG, op. cit., p: 187.

laciones entre los componentes o partes de la organización."(28)

La estructura formal se refiere a:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales.
- La asignación de las diversas actividades o tareas a los diferentes departamentos y personas de la Organización.
- La coordinación de estas tareas.
- La Autoridad: relaciones de poder, status y jerarquías de la Organización.
- El sistema administrativo: las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones entre el personal.

Se debe distinguir el tipo de estructura que tiene la Organización respecto a los diferentes aspectos señalados: si es una organización formal o informal, la forma de ejercer la autoridad, organigramas, distribución de responsabilidades y especialización, jerarquías, línea y staff, etc.

### 1.3 Tecnología.

"Tecnología es la organización y aplicación de conocimiento para el logro de fines prácticos. Incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados."(29)

Es importante conocer la tecnología que se aplica en la Organización y el efecto que tiene en las personas que la integran, ya que esta relación entre la tecnología y las personas constituye un factor clave en función de la eficiencia. Sobre todo si consideramos el avance acelerado de la tecnología, al que la Sociedad y la Organización tienen que ajustarse tanto en lo económico, social, ocupacional, administrativo, geográ

(28) KAST Y ROSENZWEIG: op. cit., p: 244.

(29) Ibidem, p: 217.

fico, etc. Al cambiar la tecnología, también tiene que cambiar el comportamiento de los empleados.

El acelerado avance de la tecnología ha acrecentado la necesidad de Entrenamiento y Desarrollo. Es importante contar con personas capacitadas y evitar las poco desarrolladas que resultan deficientes. (30)

#### 1.4 Recursos Económicos.

Es conveniente realizar un análisis general de la situación financiera de la Organización (capital, ventas, financiación, crédito, contabilidad, presupuestos, etc.) para detectar la eficiencia de la Administración Financiera y Contable.

La situación económica de la Empresa repercute fuertemente en el Entrenamiento, como necesidad educativa y como recurso administrativo. Pierre Besnard hace un análisis sobre el vínculo entre la Educación y la Economía, en el que describe la educación como "un factor de desarrollo económico, un proveedor de las necesidades de la economía y se le reconoce su carácter de inversión rentable". (31)

#### 1.5 Recursos Humanos.

La unidad básica en el análisis de una Organización es el individuo. Las características relevantes del personal se pueden estudiar gráficamente a través de un Inventario de Recursos Humanos (I.R.H.). Consiste en "precisar cualitativa y cuantitativamente los Recursos Humanos con que cuenta la empresa, analizando individualmente y por grupos, las capacidades existentes y las potencialidades de desarrollo." (32)

El I.R.H. consta de tres pasos básicamente:

1º Levantar el censo del personal .

2º Establecer sistemas de evaluación y clasificación de Recursos Humanos.

3º Determinar el Inventario y las características relevantes.

(30) Cfr. DAVIS, Keith: El Comportamiento Humano en el Trabajo, p:281-283.

(31) Cfr. BESNARD, Pierre, op. cit., p: 26-42.

(32) BLOCK, Alberto: Innovación Educativa, p:59.

Algunos aspectos que es indispensable inventariar son;

- No. de empleados
- Edad y Sexo
- Puesto
- Grupos Ocupacionales (nivel y jerarquía)
- Escarlaridad y estudios actuales
- Entrenamiento recibido en la Empresa
- Antigüedad
- Índice de Ausentismo
- Índice de Rotación
- etc.

(Ver ANEXO I. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS. FORMA DE ANALISIS)

#### 1.6 Clima Organizacional.

"El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante, una sucursal o de la organización completa."(33)

El clima está constituido por la cultura, tradiciones y métodos de acción de la Organización, e influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el empleo.

Para analizar el clima organizacional hay que conocer la actitud de los empleados hacia los diversos aspectos que lo componen:

- Filosofía
- Estructura
- Metas y Objetivos
- Resistencia al cambio
- Fuerzas motivacionales
- Normas, políticas y controles
- Conflictos

(33) DAVIS, Keith, op. cit., p:111.

- Riesgos
- Apoyo
- Influencia de las personas claves
- Actitud hacia el Entrenamiento
- Liderazgo
- Toma de Decisiones
- Comunicación ascendente y descendente
- Sentimiento de realizar un trabajo útil
- Responsabilidad
- Cooperación, colaboración y participación
- Sistema de recompensas
- Presiones
- etc.

El clima organizacional se mide asignando calificaciones cuantitativas a los elementos enumerados para después interpretarlos.

#### 1.7 Entorno que rodea la Empresa.

La Organización no es una unidad que opera en forma aislada con respecto a su entorno, sino que intercambia continuamente información, energía y materiales con su ambiente.

Las operaciones de la Organización dependen del intercambio de bienes y servicios con su medio ambiente y con las demás Organizaciones.

Las personas que integran la Organización se mueven continuamente entre el medio ambiente y su trabajo. La gente desempeña además otras funciones sociales como miembro de una familia, afiliaciones religiosas, amistades, actividades deportivas y culturales, etc.

Kast y Rosenzweig hacen una distinción entre el medio ambiente, y mencionan diferentes componentes del medio ambiente general y del medio específico que rodea la Organización. (34)

(34) Cfr. DAVIS, op. ct., p: 142-145.

a) Características ambientales generales que afectan las Organizaciones: cultura, tecnología, educativas, políticas, legales, recursos naturales, demográficas, sociológicas y económicas.

b) Componentes importantes del medio ambiente específico:

Consumidores (distribuidores y usuarios)

Proveedores (partes, material y equipo)

Suministro de fuerza laboral

Competidores (relación con otras Organizaciones)

Componente Sociopolítico (control estatal, actitud política hacia la organización, relaciones con los sindicatos, etc.)

Componente Tecnológico (requerimientos tecnológicos y, mejoramiento y desarrollo de nuevos productos en base a los avances de la tecnología).

La obtención de información sobre el ambiente que rodea la Organización se realiza a través de Observaciones, estudio de los reportes e información escrita sobre la Organización, y entrevistas con las personas claves de la misma. (Ver Anexo II. GUIA DE ENTREVISTA PARA OBTENER INFORMACION PARA EL DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION).

## 2. Determinación de necesidades de Entrenamiento y Desarrollo.

Las causas de los problemas de una Empresa pueden deberse a muchísimas razones y por lo general no a una sola.

Las necesidades de entrenamiento son el punto de partida para planear el desarrollo del personal y planes y programas de Entrenamiento. Una actividad educativa se justifica sólo si responde a una necesidad o demanda real en el personal de la empresa.

Realmente es difícil descubrir con exactitud las necesidades de Entrenamiento y Desarrollo que hay que satisfacer.

Primeramente es necesario definir el concepto de Necesidad de Entrenamiento y Desarrollo, para descubrir el procedimiento de detección. (D.N.E. y D.)

### 2.1 Concepto y tipos de Necesidades.

Una necesidad "representa una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser."(35)

Idalberto Chiavenato define -en forma general- las necesidades de Entrenamiento como la "diferencia entre los objetivos de una Organización, un departamento, o una unidad, o la descripción del cargo de un funcionario y la realización actual y real de los objetivos."(36)

Alfonso Siliceo y Alejandro Mendoza Núñez, las describen en forma individualizada y en función del puesto:

"...carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo."(37)

(35) ARIAS GALICIA, op. cit., p: 320.

(36) CHIAVENATO, op. cit., p: 468.

(37) SILICEO, Alfonso: Capacitación y Desarrollo de Personal p:59.

"Son la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes."(38)

Las necesidades de Entrenamiento se manifiestan en demandas reales. Como carencias educativas, demandan la adquisición o modificación de alguna conducta en función del trabajo y el logro de objetivos organizacionales.

Existen diferentes tipos de Necesidades de Entrenamiento:

a) En cuanto a la forma en que se presentan:

1. Manifiestas: surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta del avance tecnológico de la empresa.
2. Encubiertas. Se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades y actitudes.

b) En cuanto a su magnitud o alcance:

1. Organizacionales. Cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas.(Macronecesidades).
2. Departamentales. Son las que afectan un área importante de la empresa (división, gerencia, departamento o sección).
3. Ocupacionales. Son las que se refieren a un puesto en particular.
4. Personales. Respecto a cada trabajador en particular. (Micronecesidades).

c) En cuanto a la urgencia de ser satisfechas:

1. Las que requieren solución inmediata.
2. Las que demandan solución futura o a largo plazo.

d) En cuanto a la forma de ser resueltas:

1. Individuales. Entrenamiento de Inducción u orientación, entrenamiento en el puesto, de corrección, de recordatorio, etc.

---

(38) MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro: Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, p: 32.

2. Grupales. Necesidad de cambio de conducta en forma colectiva: Cohesión de grupo, coordinación de grupo, equipo de trabajo.
  3. Entrenamiento Interno.
  4. Entrenamiento fuera de la Empresa.
- e) En cuanto a la acción negativa que ejercen:
1. Reactivas. Toman forma de barreras y pueden ser identificadas por varios síntomas: problemas de producción, de control de calidad, movimientos laborales, ausentismo, accidentes, quejas, conflictos interpersonales, dirección y supervisión deficientes, etc.
  2. Proactivas. Comprenden la preparación de los empleados para enfrentarse a cambios futuros, ya sea en la organización o fuera de ella.

## 2.2 Importancia y beneficios de la D.II.E. y O.

El punto de partida de las acciones de Entrenamiento es la determinación de necesidades, ya que le da sentido y dimensión al resto del proceso, pues proporciona información necesaria para:

- Análisis y localización de necesidades educativas.
- Eliminar la tendencia de entrenar por entrenar.
- Seleccionar y elaborar los cursos o eventos que la empresa requiere. Incluso para definir los recursos necesarios como cuerpo de Instructores, Material didáctico, metodología, auxiliares, etc.
- Obtener los perfiles educativos de los puestos de la Organización.
- Calcular el costo-beneficio del Entrenamiento.
- Que no se considere al Entrenamiento como una panacea, al resolver problemas cuya solución más recomendable es la de preparar al personal.
- Permitir después de varios meses realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

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

### 2.3 Niveles del Análisis.

El análisis general de la D. N. E. y D. puede ser efectuado en tres niveles: (39)

1º Nivel: Análisis de la Organización.

Este análisis es muy difícil debido a su magnitud y alcance. Comprende:

- a) Objetivos de la Empresa
  - b) Filosofía del Entrenamiento
  - c) Intentos de la Compañía para alcanzar sus metas, a través de los recursos de producción, físicos y humanos.
  - d) Cultura organizacional.
  - e) Clima Organizacional.
  - f) Costo y presupuestos.
  - g) Utilización de maquinaria y equipo.
- etc.

El análisis organizacional, como parte de la D.N.E. y D., consiste en estudiar y enjuiciar la información obtenida en el Diagnóstico de la Organización, para identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo a este nivel.

2º. Nivel: Análisis del Personal.

El análisis humano se refiere a la fuerza de trabajo, y pretende verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la Organización.

Comprende la identificación de necesidades de Entrenamiento personales de todos los miembros de la Organización agrupados por Areas, Departamentos y grupos ocupacionales.

---

(39) Cfr. ARIAS GALICIA, Fernando, op. cit., p: 320-323.

El análisis humano se hace con base en dos elementos básicamente: El Inventario de Recursos Humanos y el Clima Organizacional.

Se deben examinar los siguientes datos y traducirlos en necesidades de entrenamiento:

- a) No. de empleados por cargo.
- b) Edad de empleados.
- c) Cualidades requeridas para el trabajo por empleado.
- d) Nivel de conocimientos requeridos para el trabajo por empleado.
- e) Actitud de cada empleado para la empresa.
- f) Desempeño de cada empleado.
- g) Habilidad y conocimiento de cada empleado para otros trabajos.
- h) Potencialidades de Reclutamiento, interno y externo.
- i) Tiempo de reclutamiento para los empleados reclutables.
- j) Tiempo de entrenamiento para los nuevos.
- k) Índices de Ausentismo.
- l) Índices de Rotación.
- ll) Descripción del cargo.

### 3º Nivel: Análisis de las Operaciones y Tareas.

Se refiere a las necesidades de entrenamiento en el nivel de cada puesto. Consiste en el estudio detallado de cada puesto para determinar los comportamientos que deben seguir los empleados para desempeñarlos con eficacia.

Comprende la descomposición de cada ocupación o tarea en sus partes constituyentes, que permita identificar los conocimientos, habilidades, cualidades personales y responsabilidades que debe poseer el individuo que los desempeña.

## 2.4 Procedimientos para Determinar Necesidades.

El procedimiento para determinar las necesidades de Entrenamiento va

a depender de si se pretenden determinar necesidades manifiestas o necesidades encubiertas, además de la magnitud de las necesidades y de la disponibilidad de recursos técnicos y económicos.

A. Procedimiento para determinar necesidades manifiestas.

a) Cuando se requiera proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevas al personal, se siguen los siguientes pasos:

- 1º Precisar el contenido temático.
- 2º Precisar a los trabajadores implicados.
- 3º Precisar fecha en que el personal debe estar capacitado.

b) Cuando las necesidades involucran solamente algunas tareas del puesto (transferencias, cambios de contenido del puesto, modificación de equipo, herramientas o procedimientos), se siguen estos pasos:

- 1º Obtener la descripción del puesto y de las características de los equipos, herramientas o procedimientos anteriores.
- 2º Elaborar una descripción del puesto y de las características de los procedimientos, equipos y herramientas nuevas.
- 3º Comparar ambos y obtener la diferencia para definir las tareas en que es necesario entrenar.
- 4º Especificar el número de trabajadores y puestos implicados, y las características personales de los trabajadores.
- 5º Precisar la fecha en que las necesidades deben estar satisfechas.

c) Cuando es necesario que el personal aprenda prácticamente el puesto de trabajo completo, ya sea por nuevo ingreso o por cambio de giro o puesto, los pasos a seguir son:

- 1º Elaborar una descripción de puesto o al menos listar las tareas.
- 2º Analizar las tareas.
- 3º Precisar el número de trabajadores implicados y sus características personales.
- 4º Indicar la fecha en que las necesidades deben estar cubiertas.

Las necesidades comprendidas en los primeros dos casos( a y b ), se manifiestan cuando se presentan los cambios mencionados, y son fáciles de satisfacer.

Las necesidades del último caso se satisfacen con la labor de Inducción al nuevo empleo o al nuevo puesto. Para ello basta con tener los programas y/o cursos de Inducción de cada puesto previamente elaborados para llevarse a cabo en cuanto sea necesario.

#### B. Procedimiento para determinar Necesidades Encubiertas.

Las necesidades encubiertas presentan mayor dificultad en su determinación pues se encuentran inmersas dentro de innumerables variables:

- actitudes del personal
- clima organizacional
- factores motivacionales
- costumbres y prejuicios
- cultura de los trabajadores y directivos
- etc....

El procedimiento para determinar las necesidades encubiertas es más complejo a medida que el desempeño del puesto analizado está influido por variantes ajenas al mismo; y, a medida que asciende la escala jerárquica del puesto, con lo que aumentan la responsabilidad, decisiones y complejidad.

El procedimiento es el siguiente:

- 1º Buscar evidencias generales en todos los niveles de la Empresa.
- 2º Detectar jerárquicamente las áreas críticas de la Empresa (unidades, áreas, secciones, etc.). Una vez identificadas estas áreas, preguntarse sobre el origen de los problemas, para saber si es falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, o si se debe a otras causas organizacionales.
- 3º Especificar las evidencias encontradas en las Areas críticas:
  - Precisar lo más posible la magnitud de la problemática del área a través de entrevistas a los gerentes o jefes, y observaciones directas.

- Demostrar que el entrenamiento es necesario, y que el problema no tiene que ser resuelto por otro medio.
  - Seleccionar los puestos prioritarios del área que serán investigados, y estudiados con detalle.
- 4º Recabar la descripción de los puestos involucrados o hacer una lista de las tareas del mismo si no se tiene.
  - 5º Seleccionar las técnicas y elaborar los instrumentos de investigación. Emplear como mínimo dos técnicas de investigación, una para investigar directamente a los empleados (observación y entrevista), y otra para obtener información de los jefes inmediatos (entrevista) sobre las necesidades de sus subordinados.
  - 6º Aplicar las técnicas e instrumentos elaborados.
  - 7º Analizar la información obtenida y determinar si el problema se resuelve con entrenamiento.
  - 8º Elaborar un informe de resultados de la Detección de Necesidades de Entrenamiento. (40)

## 2.5 Medios para Determinar las Necesidades.

Existen muy variados medios para obtener esta información. Conviene distinguir entre fuentes de información (por lo general escrita como archivos, estadísticas, reportes, etc., que fueron elaborados con una intención ajena al Entrenamiento y Desarrollo, y que pueden proporcionar datos de valor); las técnicas propiamente dichas (conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una tarea, en este caso de investigación y análisis); y hechos y problemas que se presentan.

Fuentes de Información: Artículos y Libros

Sugerencias y quejas

Indices y estadísticas de la Organización

Análisis de planes de la Organización

Políticas y procedimientos

Registros e Informes

---

(40) Cfr. MENDOZA, op. cit., p: 40-129.

**Solicitudes**

Inventario de Recursos Humanos

Informes y Opiniones de Consultores

Índices de desperdicios y altos costos de operación

Niveles de Seguridad e Higiene

Evaluación de cursos anteriores

Expansión y crecimiento de la Organización

Inspección y auditorías

Reconocimientos oficiales

Records de actividades

Registros de personal

Análisis, descripción y evaluación de puestos

Peticiónes expresas respecto a Entrenamiento

**Técnicas:** Entrevista (individual o grupal, formal o informal)

Observación directa en el trabajo

Cuestionario (a gran número de empleados)

Comités especiales

Evaluaciones, pruebas y exámenes

Encuesta dirigida de Necesidades

Reuniones de grupo: departamentales, interdepartamentales por niveles, por puestos, etc.

Calificación de méritos y evaluación del desempeño

Análisis de una actividad (proceso, trabajo y operación)

Análisis de equipo o grupo de trabajo

**Hechos y Problemas:** Contrataciones, promociones, transferencias, rotación de personal y reducciones

Síntomas perceptibles

Aseveraciones y problemas

Cambio de métodos y procedimientos, de programas de trabajo y producción

Faltas, licencias, vacaciones

Expansión de servicios  
Modernización de maquinaria  
Producción y Comercialización de nuevos productos  
Problemas de Producción  
Problemas de Personal  
Problemas Administrativos

(Ver ANEXO III. GUIA DE ENTREVISTA PARA LA D.N.E. Y D.)

## 2.6 Resultados de la D.N.E. y D.

Para precisar los resultados obtenidos, debe elaborarse un Informe o Reporte que contenga:

- a) Datos de Identificación: empresa, fechas de iniciación y terminación de la investigación, ubicación del área y de puesto(s) investigado(s), nombre del analista, etc.
- b) Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acopio de la información.
- c) Técnicas empleadas para recabar los datos: entrevistas, cuestionarios, observación, etc.).
- d) Actitud de Trabajadores y Supervisores: reacción ante la Detección y ante el Entrenamiento.
- e) Análisis de la Información recabada: interpretación que se dió a los datos, tratamiento estadístico, etc.
- f) Resultados Generales: trabajadores, características de los mismos, tareas con necesidades de entrenamiento y justificación de la propuesta.
- g) Problemas que deben ser resueltos por otro camino diferente al En trenamiento y Desarrollo.
- h) Observaciones.

La extensión del Informe y su contenido están determinados por el ti po de necesidad investigada, así como las técnicas y profundidad involu-

cradas.

Los resultados a los que se debe llegar en la Determinación de Necesidades son: Tareas o puestos con necesidades de Entrenamiento  
 Personas afectadas, características y número  
 Justificación para emplear el Entrenamiento como solución

Muchos problemas primeramente aparentan ser necesidades de Entrenamiento como solución, pero esto puede no ser así. Las siguientes proposiciones pueden ser la solución, algunas veces más económica:

- Cambios en el Reclutamiento y Selección
- Movimiento del staff. Rotación de personal
- Revisión de salarios y recompensas
- Consultoría y consejos personales
- Nuevo equipo
- Rediseño del trabajo
- Condiciones de trabajo
- Tecnología
- Estructura Organizacional
- etc.

(Ver ANEXO IV. FORMA DE PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA D.N.E. Y D.)

**Capítulo IV. ACTIVIDADES DE PLANEACION DEL  
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.**

La etapa de planeación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje es quizá la más decisiva, ya que es la base de cualquier actividad educativa que vaya a emprenderse.

"El planeamiento es una exigencia que se impone día a día en todas las actividades humanas. El trabajo docente no escapa a esta exigencia, máxime si tenemos en cuenta las consecuencias morales y sociales que él implica. El planeamiento didáctico se hace necesario por razones de responsabilidad moral, económica, adecuación laboral y eficiencia."(41)

Un plan es un curso de acción detallado, formulado de antemano.

La planeación es el proceso de decidir en forma anticipada lo que se hará, de qué manera, quién lo hará, con qué recursos y en que tiempo.

La Planeación pretende decidir qué hacer (objetivos) y como hacerlo (estrategias o tácticas).

Para que la planeación sea efectiva, debe basarse en un análisis de la Organización (clima, estructura, trabajo, recursos, etc.) y el medio en que se encuentra (político, económico, social y tecnológico); además de un estudio detallado para identificar las necesidades de Entrenamiento y Desarrollo de la Empresa.

"Debido a que las consecuencias de cualquier decisión tienen un efecto drástico y amplio, la administración, a través de su función de planeación, debe buscar el mejor curso de acción posible y de cualquier forma estar preparada para cambiar si la experiencia y la información nueva sugieren que es necesario el cambio".(42)

---

(41) NERICI, Imideo, op. cit., p: 127.

(42) KAST Y ROSENZWEIG, op. cit., p: 507.

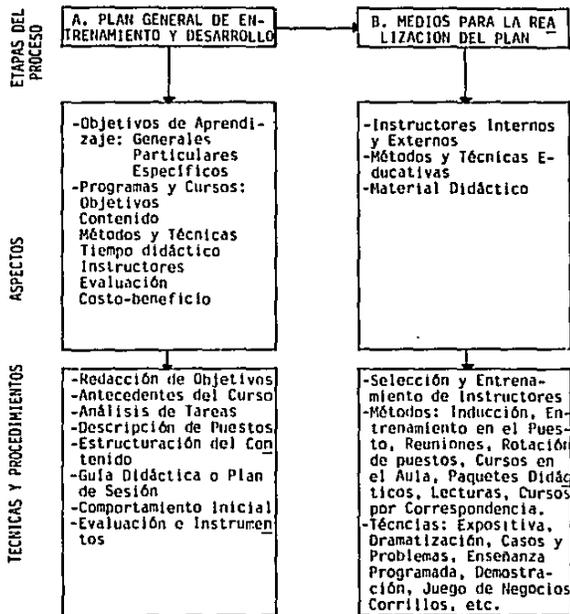


Figura 4. Proceso de Planeación.  
Fuente: La Autora.

## 1. Diseño del Plan General de Entrenamiento y Desarrollo.

Durante esta etapa se establecen los objetivos y metas a lograr, y las acciones y estrategias (programas, cursos y eventos) a seguir, programando su realización a corto, mediano y largo plazo, según las prioridades establecidas en la D.H.E. y D.

El diseño del Plan General de Entrenamiento y Desarrollo y su programación deben ser flexibles, ya que es a largo plazo e intervienen en su realización infinidad de factores -sobre todo humanos-; además de los múltiples cambios que se presentan en nuestra sociedad actual, por lo que deben estar acordes con el desarrollo científico y tecnológico del país.

Antes de describir el procedimiento para diseñar actividades de Entrenamiento y Desarrollo, es conveniente definir las.

**Plan General.** Comprende el planeamiento de la acción en general que habrá de realizarse para satisfacer las necesidades generales detectadas y lograr los objetivos de Entrenamiento y Desarrollo de la Organización. Está integrado por los diferentes programas, cursos y planes de sesión, organizados ya sea en módulos o paquetes, según sea más conveniente y adecuado a la Empresa.

**Programa.** Es una parte del plan general, compuestos por una serie de cursos o eventos de Entrenamiento y Desarrollo dirigidos a un puesto específico, un grupo ocupacional o nivel jerárquico, un Área o Departamento de la Empresa, etc.

**Curso.** Planeación didáctica de las actividades educativas de una disciplina, tarea, ocupación, tema, puesto o necesidad específica. Está compuesto por: objetivos generales y particulares, motivación, distribución del tiempo, desarrollo del contenido, metodología, responsables, lugar, evaluación, seguimiento, etc.

**Plan de Sesión.** Proyecto de la actividad de una sesión concreta (1, 2 o 3 horas). Debe contener: encabezado, objetivos particulares y específicos, motivación, desarrollo de la clase, procedimientos didácticos, notas complementarias, prácticas, ejercicios, evaluación, etc.

El Plan de Entrenamiento y los programas que lo componen deben responder a las siguientes cuestiones (elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje):

¿Para qué? Objetivos y Metas

¿Qué? Contenido

¿A Quién? Persona, grupo

¿Quién? Instructor, Supervisor, Jefe, etc.

¿Cuándo? Dentro o fuera de las horas de trabajo, duración, horario, periodicidad, etc.

¿Dónde? Dentro o fuera de la Empresa, lugar de trabajo, aula de la empresa, etc.

¿Cómo? Recursos Didácticos: método, técnica, procedimientos, material, etc.

Los factores que deben ser tomados en cuenta al formular el Plan son:

- a) Enfocar cada necesidad específica detectada (consultar reporte de resultados de la D.N.E. y D.)
- b) Definir claramente los objetivos de Entrenamiento.
- c) Dividir el trabajo para desarrollarlo en programas, módulos, paquetes o cursos; y determinar el contenido del entrenamiento en cuanto a la calidad y cantidad de la información.
- d) Determinar las personas que pueden ser entrenadas:
  - número de personas
  - disponibilidad de tiempo

- habilidades, conocimientos y actitudes de las mismas
- características personales (Consultar I.R.H.)

Los Supervisores y jefes pueden proveer una información muy valiosa sobre a que empleados es preferible entrenar. Cuando se selecciona a un grupo de entrenantes, los criterios a seguir son:

- la probabilidad de que el empleado deje la empresa
- el interés mostrado en promoción y desarrollo personal
- la respuesta a los programas de entrenamiento anteriores
- que tan buenos son para hacer uso de nueva información y destrezas
- los resultados de tests de aptitudes , inteligencia, personalidad, motivación, etc.

e) Programar el tiempo necesario:

- época
- periodicidad
- duración
- principio
- calendario
- horario detallado

f) Especificar los tipos de Entrenamiento apropiados (interno o externo, individual o grupal, etc.).(vid subseculas supra p.25)

g) Elegir los métodos y técnicas viables.(vid infra p. 75)

h) Seleccionar los instructores, ya sean internos o externos..  
(vid infra p.77)

i) Definir los recursos materiales para la ejecución:

- recursos audiovisuales
- maquinaria, equipo o herramienta
- materiales
- manuales, etc.(vid infra p.86)

j) Establecer los criterios de control y evaluación con base en los objetivos propuestos.

k) Calcular el costo-beneficio del Plan.

l) Integrarlo con los demás planes de la Organización, en particular con los planes de Personal y del Corporativo (si los hay)

11) Obtener la aprobación de la Dirección o Gerencia.

Es necesario presentar un buen bosquejo o proyecto del Plan, sin haberlo detallado y desarrollado por completo, hasta que haya sido aprobado, para no desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo.

Es conveniente presentar a la Dirección varias alternativas para que pueda elegir.

Una vez que los objetivos y estructura del Plan y los Programas de Entrenamiento han sido definidos y aprobados, deberán desarrollarse ampliamente. (Ver. ANEXO V. CRONOGRAMA DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO)

### 1.1 Definición de Objetivos de Aprendizaje.

Los objetivos son propósitos, metas, deseos, fines, ideales, satisfactores a las necesidades.

Los objetivos educativos pueden ser Objetivos de Enseñanza o de Aprendizaje, dependiendo de la persona a quien estén dirigidos, ya sea al Educador o al Educando respectivamente.

"Un objetivo de aprendizaje es una formulación clara y precisa del comportamiento que se espera de los educandos como resultado de un proceso específico de Enseñanza-Aprendizaje".(43)

El Entrenamiento es un proceso de enseñanza-aprendizaje, que como tal, se diseña y desarrolla para obtener determinados objetivos; el grado en que se alcancen los objetivos de aprendizaje está muy relacionado con la forma en que estén redactados.

Antes de redactar los objetivos de un programa o curso de entrenamiento, se debe reflexionar sobre las metas que hay que perseguir tanto para el participante como para el instructor, la Empresa y la Comunidad:

---

(43) CASTRO HERRERA, B. y PAREDES M., O.: Capacitación: Diseño Tecnológico de Cursos. p:30.

## OBJETIVOS BASICOS DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

PARTICIPANTE	INSTRUCTOR	EIPRESA	COMUNIDAD
-Aprender	-Enseñar	-Disponer de trabajadores competentes	-Disponer de <u>ciudadanos</u> competentes, productivos, positivos, con más satisfacción
-Lograr <u>competencia</u> en una actividad	-Cumplir con un programa	-Cumplir con la Ley	-Que la Ley se <u>cumpla</u>
-Desarrollo como Individuo	-Satisfacción	-Obtener <u>productividad</u>	-Disfrutar el resultado de la <u>productividad</u>
-Satisfacción de necesidades personales (curiosidad, tranquilidad, seguridad, oportunidades, autoridad, etc.)	-Desarrollo profesional -Recibir un <u>reconocimiento</u> y/o remuneración	-Indices de: <u>desperdicios</u> , <u>producción</u> , <u>mantenimiento</u> , costos, etc. -Mejorar el ambiente ocupacional -Indices de <u>salud</u> , <u>rotación</u> , <u>ausentismo</u>	-Mayor <u>tecnología</u> aplicada -Mejora del <u>bienestar</u> social

La determinación y redacción de los objetivos a seguir es de vital importancia para que el Entrenamiento sea exitoso, ya que los objetivos nos van a permitir: Delimitar la conducta que queremos obtener en la enseñanza

Evaluar el logro obtenido

Retroalimentar el sistema, programa y curso de Entrenamiento

Los objetivos se deben redactar de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos, dependerá:

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

La Educación se manifiesta en la conducta del individuo. Para facilitar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, los objetivos se han de formular en términos de conducta o comportamientos (conocimientos, hábitos, habilidades, destrezas y actitudes de los participantes); de tal forma que se puede hablar de tres tipos básicos de objetivos:

a) **Objetivos Cognoscitivos.** Conductas en las que predominan los procesos intelectuales o mentales del alumno, que van desde la simple memorización hasta la aplicación de criterios y la elaboración de juicios.

b) **Objetivos Afectivos.** Conductas que ponen de manifiesto actitudes, emociones y valores del alumno; generalmente se reflejan por medio de los intereses, las apreciaciones y las adaptaciones del participante al material.

c) **Objetivos Psicomotores.** Conductas en que predominan las habilitades físicas o neuromusculares y que incluyen diferentes grados de destreza física.

Bloom fue de los iniciadores de la sistematización de los objetivos educacionales a través de una taxonomía. (44)

Cada tipo básico o dominio se divide a su vez en niveles más específicos que representan formas de comportamiento ordenados jerárquicamente. Siguiendo la taxonomía de Bloom que estructura los Dominios Cognoscitivo y Afectivo-Social, los niveles en que éstos se clasifican son:

**Dominio Cognoscitivo**

Conocimiento  
Comprensión  
Aplicación  
Análisis  
Síntesis  
Evaluación

**Dominio Afectivo-Social**

Recepción  
Respuesta  
Valorización  
Organización  
Caracterización

---

(44) Cfr. BLOOM, Benjamin S.: Taxonomía de los Objetivos de la Educación.

Anita N. Harrow hace una taxonomía del Objetivo Psicomotor. Los niveles en que se clasifica son: (45)

Dominio Psicomotor

Movimientos Reflejos  
 Movimientos básicos fundamentales  
 Habilidades perceptuales  
 Habilidades físicas  
 Destreza de movimientos  
 Comunicación no discursiva

Los objetivos de aprendizaje que comprenden un programa son de tres clases, según su amplitud:

- a) **Objetivos Generales.** Conjunto de enunciados que representan los comportamientos más complejos y los contenidos más amplios que el curso pretende que dominen los participantes al finalizarlo.
- b) **Objetivos Particulares.** Son aquellos que basándose en el análisis del contenido, van a ayudar a que se logren los objetivos generales, siendo un desglose de éstos en conductas más delimitadas.
- c) **Objetivos Específicos.** Constituyen un desglose más preciso de los objetivos particulares.

Para que los Objetivos de Aprendizaje cumplan con sus funciones, deben apegarse a ciertos criterios:

- 1) Que se relacionen directamente con los participantes, no con el Instructor.
- 2) Que las conductas o resultados de éstos sean observables y medibles.
- 3) Que expresen un criterio mínimo de ejecución requerido.

El procedimiento para redactar objetivos en términos de conducta es el siguientes:

- 1º Comenzar con una presentación, para hacer sentir a los participantes de manera personal, directa y cordial, lo que lograrán como resultado del curso.
- 2º Seguir con un verbo activo en futuro que exprese el comportamiento que se desea obtener (Ver ANEXO VI LISTA DE VERBOS)

(45) Cfr. HARROW, Anita: Taxonomía del Dominio Psicomotor.

- 3º Definir claramente la conducta, o sea, describir lo que se espera que los participantes lograrán.
- 4º Definir las condiciones de operación, es decir, las situaciones en las cuales se deben manifiestar las formas de conducta.
- 5º Definir el nivel de eficiencia, que indique que tan bien se desea que se realice la conducta prevista.

## 1.2 Diseño de Programas y Cursos.

Antes del diseño de programas y cursos es importante tomar en cuenta algunas consideraciones prácticas tales como: (46)

- Qué es deseable y que es práctico
- Qué es realista y qué es esencial
- Cuáles son las limitaciones financieras
- Instalaciones disponibles
- Con qué material escrito se cuenta
- Hacia qué punto debe dirigirse el material del curso
- Con qué equipo se cuenta
- Competencia y Preparación de los Instructores
- Adecuación del Método al objetivo
- Nivel de preparación de los asistentes al curso. Algunos pueden necesitar ser familiarizados, preparados o motivados
- Los empleados pueden ser sometidos a una evaluación diagnóstica antes del diseño del programa o curso
- Proveer un clima de aprendizaje tanto físico como mental
- Considerar el uso de cursos externos
- Condiciones administrativas del Entrenamiento
- Políticas y procedimientos de Entrenamiento y Desarrollo

El procedimiento general para diseñar un curso de Entrenamiento se compone de dos partes principalmente: los antecedentes para elaborar el curso y los pasos o etapas del proceso en sí.

A. Antecedentes para elaborar un curso de Entrenamiento:

- a) Análisis de las necesidades de Entrenamiento.

Un programa de Entrenamiento se lleva a cabo para satisfacer

las necesidades detectadas, por lo tanto, lo primero es estudiar

(46) Cfr. Personal Management in Practice, op. cit., p:32-34.

en forma detallada el Diagnóstico General de la Empresa y los Resultados obtenidos en la Detección de Necesidades de Entrenamiento. Si no se cuenta con este material, es indispensable realizar estos estudios antes de tratar de cubrir o resolver problemas que no se tienen claramente definidos.

b) Número y Características de los participantes.

Informarse del número aproximado de participantes al curso y de las características generales y particulares de todos ellos, tales como: puesto actual y anteriores, antigüedad en la empresa, edad, nivel de preparación, etc. De ser posible, es conveniente que quien elabora el manual del curso y/o el instructor que habrá de impartirlo, se entreviste o tenga contacto de alguna forma con los futuros participantes, para iniciar de esta manera su relación con ellos.

c) Descripción de las Actividades, funciones y responsabilidades del puesto o puestos que ocupan o han de ocupar los participantes al curso.

Obtener una descripción completa de las tareas que componen estos puestos. Se puede consultar el Manual de Organización, entrevistarse con los jefes inmediatos, identificar los organigramas de la empresa y las funciones y relaciones que rodean a los puestos involucrados.

B. Etapas del Proceso:

1º Formulación de Objetivos de Aprendizaje.

Para hacerlo en forma correcta, vid subseculas supra p: 63-67.

2º Análisis de Tareas.

Consiste en la descripción detallada de las habilidades y conceptos que el participante deberá dominar para llevar a cabo la tarea designada por el objetivo.

El procedimiento para hacer el análisis de tareas es el siguiente:(47)

1. Preguntarse para cada objetivo, ¿cuáles habilidades y conceptos necesitará el participante para alcanzar el objetivo?

2. Repetirse la pregunta para cada componente identificado, ¿cuáles

---

(47) Cfr. CASTRO H. Benjamín, op. cit., p:76.

habilidades secundarias y subconceptos necesitará el participante para dominar este concepto?

3. Realizar la misma pregunta hasta llegar a las habilidades y conceptos que el participante ya posee, y aquí se detiene el análisis.

En resumen, el análisis de tareas consiste en identificar los comportamientos (conocimientos, habilidades y destrezas) que el participante necesitará para avanzar desde el nivel de su comportamiento inicial, hasta el comportamiento deseado expresado en los objetivos.

### 3º Estructuración del Contenido.

El contenido es aquello que ha de enseñarse para cumplir los objetivos. Es el conjunto de conocimientos y habilidades que el participante deberá conocer, dominar y aplicar.

El contenido debe ser analizado y estructurado, para poder obtener un temario definitivo del curso.

El análisis del contenido es fundamental para el logro de los objetivos, ya que ayuda a:

- Distinguir los temas más importantes
- Jerarquizar y ponderar la evaluación en base a los temas que tienen más peso
- Hacer el cálculo del tiempo didáctico al identificar los temas fáciles de los complicados
- Ordenar y jerarquizar los temas, en forma lógica y continua.
- Definir la metodología a seguir.

Dependiendo de las características, dificultad, importancia, relación, etc. del contenido (comportamientos deseados), se elegirá la técnica adecuada para analizarlo y estructurarlo: (48)

1. Ordenación de los elementos del contenido. De acuerdo con la naturaleza de la tarea (en forma natural, siguiendo el esquema y ordenamiento de las mismas, sobre todo en tareas de tipo manual); y de acuerdo con la secuencia lógica (para contenidos teóricos o tecnológicos, en el orden que más facilite el proceso de instrucción).

---

(48) Para lo cual podríamos apoyarnos en modelos de Proceso de Enseñanza-Aprendizaje de: Hilda TABA, J. KEMP, SANATHY, TYLER, ANDERSON-FAUST.

2. Integración de los elementos en unidades de Instrucción. Consiste en agrupar los elementos en grupos afines, que constituyan una totalidad y tengan un significado por sí mismos. De tal manera que un curso puede estar constituido por una sola unidad o tema, por varias unidades o por varios módulos (grupos de unidades, temas, cursos). Para agrupar el contenido en unidades y módulos, hay que analizar la estrecha relación entre determinados elementos, y la marcada independencia entre unos y otros, por medio de las siguientes matrices y gráficas.

3. Matriz de Conectividad. Se obtiene a través de una relación intuitiva y conceptual entre los temas (cada uno de los temas con todos los demás), que luego se grafica según la relación que se identifica.

Ejemplo:

Temas	1	2	3	4	5
1		S	N	S	S
2	S		N	N	S
3	N	N		S	S
4	S	N	S		S
5	S	S	S	S	

símbolos:

S= Si tienen relación

N= No tienen relación

El tema más importante es el número 5.

4. Matriz Pesada. Consiste en hacer un análisis más profundo de la relación que existe entre los temas para ver cual es el más importante, utilizando más símbolos que en la matriz de conectividad.

Ejemplo de símbolos: 3= relación muy fuerte

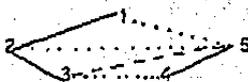
2= relación fuerte

1= relación débil

0= ninguna relación

5. Gráfica General. Para identificar más claramente el tema de mayor importancia, la Matriz pesada puede ser traducida en una Gráfica General a través de líneas diferentes.

Ejemplo:



Líneas:

————— relación muy fuerte

----- relación fuerte

..... relación débil

En la gráfica general vemos que:

Los temas 2 y 5 son los más importantes y requieren de más tiempo didáctico

El tema 4 es el menos importante  
etc...

6. Gráficas Parciales. Si es necesario aclarar más la relación entre dos o más temas en forma particular, se puede hacer de la misma manera que en la gráfica general, pero graficando solamente esos temas.

4º Elaboración de una Guía Didáctica o Plan de Sesión.

Contiene fundamentalmente lo que el instructor hará durante el curso de Entrenamiento en cada una de las sesiones, y consiste en:

1. Seleccionar y ordenar los contenidos de aprendizaje del curso según el grado de dificultad con relación al comportamiento inicial de los participantes, y según el valor teórico-práctico y actualidad del contenido en función de los objetivos.

2. Seleccionar los métodos y técnicas de enseñanza que guiarán el curso. (vid infra p:77)

3. Organizar y distribuir las actividades y los recursos en función del tiempo y presupuesto destinados al curso. Es conveniente definir por un lado la forma en que el instructor presentará la información a los participantes (tiempo, técnicas y recursos), y por otro lado las actividades que el participante deberá llevar a cabo (trabajo en grupos, toma de pruebas, resolver problemas, contestar preguntas, escribir trabajos o reportes, poner en práctica alguna habilidad, etc.)

Quando se refiere a una actividad de adiestramiento meramente, es conveniente destinar un tiempo extra para retroalimentación o comprobación.

4. Definir la forma de evaluación concreta para cada sesión, tema y/o subtema. (vid infra, p: 104)

( Ver ANEXO VII. FORMA PARA ELABORAR PLAN DE SESION)

5º Determinación del Comportamiento Inicial.

El comportamiento inicial es el conjunto de conocimientos, habilidades y patrones de conducta que están específicamente relacionados con los objetivos de un curso y que el participante ya posee al presentarse a recibir el entrenamiento.

Cuando se está llevando a cabo todo un programa de entrenamiento, el objetivo final del primer curso debería constituir el comportamiento inicial del segundo curso, y así sucesivamente.

Es necesario establecer el comportamiento inicial para: a) adaptar el curso al tiempo y recursos disponibles; b) para identificar las diferencias notables en cuanto a conocimientos y habilidades entre los participantes.

La determinación del comportamiento inicial se puede realizar en dos formas básicamente:

1. Durante el análisis de tareas, cuando se llega a los conceptos y habilidades más concretos y secundarios que ya forman parte del repertorio del participante. Pero esta forma no siempre es suficiente.

2. Mediante una prueba de requisitos previos o evaluación diagnóstica, que debe incluir:

- los comportamientos mencionados previamente en los objetivos finales
- una muestra representativa de los conceptos y habilidades secundarios, obtenidos en el análisis de tareas
- los requisitos mínimos del curso

El comportamiento inicial constituye además un punto de referencia para evaluar el aprendizaje de los participantes, y para estimar la efectividad del diseño del curso.

6º Planear la Evaluación del curso y elaborar los instrumentos correspondientes. (vid.infra. p:104 )

Una vez diseñado un curso de Entrenamiento, está listo para ser aplicado inmediatamente en el caso concreto para el que fue elaborado.

Es importante señalar que cada vez que se vaya a realizar un curso, éste debe ser adaptado y actualizado a los cambios y necesidades particulares de la Organización y los empleados en cada momento.

## 2. Medios para Realizar las Actividades de Entrenamiento y Desarrollo.

Una vez establecidos los objetivos del programa y/o curso, y las características de los participantes a ellos, se deben seleccionar y planear los medios de realización.

La diferencia entre la enseñanza que da el Instructor y el aprendizaje que logra el educando, muchas veces es muy grande debido a la falta de medios y recursos adecuados.

La selección de los medios adecuados al programa o curso debe basarse en los siguientes criterios:

- a) Características del grupo, diferencias individuales y capacidades (Quién).
- b) Objetivos del programa, individuales y de la Empresa (Para qué).
- c) Contenido del programa y/o curso en relación a los objetivos (Qué).
- d) Localización para cada parte de los programas (Dónde).
- e) Planeación de la ejecución de los programas (Cómo).
- f) Programación, momento, situación y circunstancia (Cuándo).

Existe gran variedad de medios para realizar las actividades de Entrenamiento y Desarrollo, agrupados en tres principalmente:

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Materiales

### 2.1 Recursos Humanos: Instructores Internos y Externos.

"El papel que desempeña el Instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de educación.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción..., pero si el instructor falla y no es aceptado, todo irá mal y con toda seguridad.

dad habrá un triste fracaso....pero si el instructor es eficiente y sus características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito."(49)

Por lo tanto, el Instructor debe poseer ciertas características y hab bilidades necesarias para el buen manejo y control del grupo: (50)

- a) Formación: -Interesado en la Educación  
 -Amplios conocimientos y práctica de la especialidad  
 -Dominio del idioma, en cuanto a un léxico adecuado  
 -Actualizado en su especialidad  
 -Contribuir al progreso de la misma.
- b) Aptitudes Académicas: -Ser un agente de cambio  
 -Saber organizar las materias del curso en orden al logro de los objetivos  
 -Siempre estar preparado  
 -Motiva y estimula la curiosidad  
 -Presenta la información hábilmente ilustra da  
 -Maneja una amplia variedad de métodos y técnicas educativas  
 -Adapta el método al nivel de la clase y a las necesidades individuales  
 -Analiza los errores y corrige las dificultades  
 -Imparcial al evaluar  
 -Hábil para comunicar ideas claramente  
 -Despierta la atención, deseo e interés al estudio  
 -Involucra al grupo en los objetivos del curso  
 -Propicia el ambiente adecuado

(49) SILICEO, Alfonso, op. cit., p:119.

(50) Cfr. MC. GEHEE Y THAYER: Capacitación: Adiestramiento y Formación de Personal, p: 250.

- c) Personalidad: -Paciente, simpático y amable  
 -Adaptable a diferentes situaciones sociales  
 -Posee sentido del humor, tacto y entusiasmo  
 -Tiene sentido de cooperación  
 -Maduro, autorizado y confiado  
 -Leal a la Organización y a sus objetivos

La selección de Instructores requiere de una profunda investigación, si se quiere que el Entrenamiento contribuya realmente a la consecución de los fines de la Organización.

Para tener éxito en la selección y organización de los Instructores, se debe partir de un análisis de la Organización en los siguientes puntos: Objetivos

Tamaño

Productos y Servicios

Tecnología

Historia

Actitud hacia el Entrenamiento

Nivel de Educación de los empleados

Experiencia y tipo de trabajo realizado por los empleados dentro y fuera de la Empresa

Influencia de personas claves

etc.

La primera decisión consiste en determinar si se requiere un Instructor Interno o uno Externo a la Compañía.

Las fuentes de reclutamiento son:

- a) Empleados de la Empresa. Es lo ideal y más económico
- b) Instituciones Profesionales de Entrenamiento y Desarrollo
- c) Anuncios (en publicaciones de Entrenamiento y Desarrollo)
- d) Universidades, Colegios, Escuelas (son fuente importante por la experiencia educativa de su personal)
- e) Agencias de Empleo (son costosas y no siempre efectivas)

Se pueden utilizar como instrumentos de selección los siguientes:

Forma de Solicitud

Curriculum Vitae

Referencias

Revisión de los Materiales de Entrenamiento elaborados por el candidato

Entrevistas

Una vez analizada toda esta información obtenida, se debe decidir por el candidato más adecuado.

Ultimamente y sobre todo ante la crisis, es muy común y natural ver que las empresas tratan de satisfacer sus necesidades con recursos propios. En el caso de los Instructores de Entrenamiento no es posible abusar de esto, pues puede llevar al fracaso los planes de Entrenamiento y Desarrollo. Dependiendo del caso concreto y el tipo de Entrenamiento, se va a requerir de un Instructor interno o externo.

En el caso de Adiestramiento, un buen técnico preparado para entrenar puede ser la mejor opción. Se puede seleccionar un Instructor con grandes conocimientos y habilidades para transmitirlos, pero no poseer buena imagen ante los entrenantes. En fin, se debe considerar cada evento en particular.

La Educación y Entrenamiento de los Instructores es vital para el desarrollo y éxito de los programas.

Un programa de Formación de Instructores Internos debe tener como objetivo desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes mencionadas anteriormente como características y habilidades necesarias en un Instructor.

Los temas necesarios para la formación de Instructores son:

Aspectos generales del Entrenamiento y Desarrollo

Psicología del Adulto

Proceso de Enseñanza-Aprendizaje

Dinámica Grupal

Metodología para el Análisis de Puestos

Metodología Educativa

Coordinación de la función de Entrenamiento  
 Evaluación y Seguimiento del Entrenamiento  
 Conocimientos complementarios como: métodos de trabajo, relaciones humanas, seguridad y prevención de accidentes, legislación, etc.

No es posible tener un curso universal para la formación de Instructores; puede tener elementos comunes, pero según las necesidades de cada momento de la Organización y del tipo de Instructores y de Entrenamiento, tendrán aspectos diferentes y serán manejados en forma distinta.

## 2.2 Recursos Didácticos: Metodología, Técnicas y Procedimientos.

Para seleccionar los métodos y técnicas de Entrenamiento adecuados para cada caso en particular, primeramente es necesario distinguir claramente lo que es un método y lo que es una técnica. (51)

El Método de Enseñanza es un planeamiento general de la acción para lograr los objetivos educativos propuestos. Es una combinación de técnicas y materiales coordinados lógicamente para dirigir el aprendizaje. Los criterios que definen a los métodos son: constituyen formas generales de organización; pueden incluir a un sujeto, a varios o a un grupo; los participantes pueden estar reunidos en un lugar y a la misma hora; su aplicación implica un período suficientemente amplio para que se de la modificación o adquisición de alguna forma de conducta; se pueden diferenciar por su naturaleza y características, en función del ambiente y lugar en que se realizan.

Una técnica es un solo procedimiento que se utiliza para dirigir una situación particular de enseñanza; para hacer efectivo un propósito bien definido de enseñanza; para concretar un momento de la lección o parte del método en la realización del aprendizaje.

Las técnicas se diferencian de los métodos porque: son formas específicas de organización de los participantes por los Instructores; contemplan un grupo de personas que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares; son de corta duración o se combinan con otras en lapsos relativamente breves.

(51) Cfr. NERICI, I., op. cit., p:237.

Se puede concluir que los métodos son de carácter general y las técnicas son restringidas y limitadas; y en algunos casos, los métodos se componen de técnicas. A su vez, todas las técnicas pueden asumir el carácter de Método en función de la extensión de su aplicación.

NERICI ofrece una clasificación general de los Métodos de Enseñanza:(52)

- 1) En cuanto a la forma de Razonamiento: Método Deductivo  
Método Inductivo  
Método Analógico
- 2) En cuanto a la Coordinación de la Materia: Método Lógico  
Método Psicológico
- 3) En cuanto a la Concretización de la Enseñanza: Método Simbólico  
Método Intuitivo
- 4) En cuanto a la Sistematización de la Materia: Método de Sistematización  
Método Ocasional
- 5) En cuanto a las Actividades: Método Pasivo  
Método Activo
- 6) En cuanto a la Globalización de los Conocimientos:  
Método de Globalización  
Método de Especialización  
Método de Concentración
- 7) En cuanto a la relación entre el profesor y el alumno:  
Método Individual  
Método Recíproco  
Método Colectivo
- 8) En cuanto al trabajo del Alumno: Método de trabajo individual  
Método de trabajo colectivo  
Método Mixto de Trabajo
- 9) En cuanto a la aceptación de lo enseñado: Método Dogmático  
Método Eurístico
- 10) En cuanto al abordaje del tema enseñado: Método Análítico  
Método Sintético

Las técnicas más usuales son las siguientes: (53)

- 1) Expositiva. Consiste en la explicación oral de un tema, una actividad o

(52) Cfr. NERICI, op. cit., p:239.

(53) Cfr. ibidem, p:282.

un concepto.

2) Exegética.

Cuando se da a los participantes una lectura que después es comentada por el grupo.

3) Interrogatorio.

Consiste en el uso de preguntas y respuestas para obtener información sobre diversos conceptos, opiniones, o bien aplicación de lo aprendido.

4) Dramatización.

Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

5) Problemas o Estudio de Casos.

Cuando se presenta a los participantes un problema para estudiar sus causas y soluciones. En el ámbito administrativo existen dos variantes que son la "charola de entrada" y la "técnica del caso", utilizada para la formación de gerentes y directivos.

6) Enseñanza Programada.

El participante progresa en el aprendizaje según su propio ritmo, ya que resuelve las cuestiones que contienen los materiales impresos y obtiene información inmediata sobre sus respuestas en el mismo material, que es autoadministrable.

7) Demostración.

Consiste en la presentación del manejo de un instrumento, la elaboración de un trabajo, la realización de un experimento, etc. Resulta imprescindible para el entrenamiento en el puesto.

8) Juego de Negocios.

Proporcionan práctica en el uso de datos sobre recursos y procesos de la empresa que pueden estar disponibles, por decir, para el gerente general: programas de producción, copias de estados financieros y de activos, posiciones del personal y del mercado, inventarios, costos variables y fijos, y otros. Los participantes usan esos datos para tomar decisiones que tienen efectos calculados sobre la producción, los costos,

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

las ventas, etc. Estas decisiones crean nuevas situaciones que exigen más decisiones, y así sucesivamente a través de varias etapas. Se pueden agrupar varios participantes o equipos para competir entre sí. Pueden recibir datos de su posición en la competencia, en cada etapa, los cuales pueden ser incluidos en sus consideraciones para la decisión siguiente.

#### 9) Corrillos.

Forma parte de las técnicas de dinámicas grupales donde se propicia alta participación de todos los integrantes del grupo, tiene diversas modalidades, pero siempre consiste en la división del grupo en pequeños corrillos a quienes se les asigna un tema y objetivo de discusión limitando el tiempo. Posteriormente las conclusiones se realizan en forma grupal.

#### 10) Visita.

Es un recorrido o gira cuidadosamente planeada a un lugar fuera del de la actividad de capacitación, con el propósito de proporcionar la observación directa de objetos, procesos, operaciones y situaciones que no se pueden trasladar o reproducir en el lugar del curso.

11) Lluvia de Ideas. Fomenta el pensamiento creativo propiciando una verdadera tormenta de ideas que no son enjuiciadas o clasificadas.

#### 12) Mesa Redonda.

Cuando se compone un grupo de expertos que discutirán sus puntos de vista acerca de un mismo tema.

#### 13) Panel.

Consiste en formar una mesa redonda que será observada por un público que aprenderá de la discusión.

#### 14) Discusión Dirigida.

Consiste en la confrontación, análisis y evaluación de hechos, problemas y situaciones que realiza un grupo de personas.

La selección del método y técnicas más adecuados y eficientes, se basa en la consideración de los siguientes criterios:

- La naturaleza del contenido

- Los productos del aprendizaje que se desean obtener (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, hábitos)
- Tipo de objetivos (cognoscitivo, afectivo-social o psicomotor)
- El tiempo disponible
- Las características de los alumnos (nivel de preparación, edad, puestos, diferencias individuales, antigüedad, etc.)
- Número de alumnos
- Recursos disponibles
- Actividades de diagnóstico, entrenamiento y seguimiento
- Duración y costo del entrenamiento
- Seguimiento
- Principios del aprendizaje que se incorpora
- Motivación
- Refuerzo
- Oportunidad de práctica o ejercitación
- Significación en cuanto a objetivos, contenido y contexto
- Conocimiento de resultados
- Transferencia del aprendizaje a la vida real
- Necesidades y características de la empresa y el personal en general.

Las alternativas de Entrenamiento en cuanto a tecnología Educativa más comunes son: (54)

1) Programas de Inducción u Orientación.

El trabajador de nuevo ingreso recibe información sobre la empresa, el área en que se desempeñará, así como sobre las responsabilidades y tareas que corresponden a su puesto. Puede dirigirse a una persona o a un grupo, y su duración varía de dos a tres horas hasta uno o dos días, según la complejidad de la inducción y la magnitud de la empresa.

2) Entrenamiento en el Puesto.

El Supervisor o jefe inmediato enseña al trabajador las tareas de su puesto de manera paulatina, verifica que se vayan logrando los objetivos de aprendizaje y utiliza para tales efectos la maquinaria, el equipo y los materiales con los que realiza sus labores normales. Puede ser indi-

(54) Cfr. MENDOZA N. A.: La Capacitación Práctica en las Organizaciones. Métodos y Técnicas.

vidual o grupal.

### 3) Reuniones de Trabajo.

Reunión de un grupo de obreros o empleados con el propósito de unificar criterios, revisar procedimientos, tomar decisiones, tratar algún asunto involucrado con sus conocimientos y habilidades o con la labor que realizan. Pueden ser dirigidos o no por su jefe.

### 4) Rotación de Puestos.

Si la rotación de puestos se maneja adecuadamente, estimula los deseos de competencia y el interés del empleado en su trabajo. Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados o trabajadores, de un puesto a otro(s), por un período determinado, con la finalidad de que adquieran algunas habilidades y/o de que amplíen sus conocimientos y experiencias.

### 5) Cursos en el Aula.

En este método, un grupo de empleados o trabajadores reciben de un instructor -que puede o no pertenecer a la empresa-, durante un tiempo previamente establecido, un conjunto de conocimientos teórico-prácticos. No sólo se considera actividad dentro del aula, sino que también puede incluir visitas al interior de la empresa o fuera de ella.

### 6) Paquete Didáctico.

En este método el proceso de enseñanza-aprendizaje se realiza en forma individual y autodidáctica a través de materiales elaborados con anterioridad -generalmente por una institución capacitadora-, los cuales pueden incluir desde documentos autoadministrables (manuales, cuestionarios, evaluaciones y claves), hasta juegos de filminas, casetes y videocasetes. La variante más difundida de este método consiste en la aplicación, por parte de un instructor interno, de un curso prefabricado.

### 7) Programa de Lecturas.

Consiste en la revisión de manuales, instructivos, folletos, artículos de revistas, textos, etc., por parte de un empleado o trabajador, con el objetivo de que adquiera de manera autodidacta conocimientos sobre la empresa, los procesos o su puesto.

### 8) Curso por Correspondencia.

La enseñanza por correspondencia es el método que ha llevado y sigue llevando la educación a quienes de otra forma no podrían recibirla. Una persona matriculada en una institución capacitadora especializada, recibe por correo materiales de autoestudio, según vaya progresando en el curso. Las evaluaciones contestadas por el estudiante se envían a la institución que, a través de su equipo de asesores, las califica e informa de los resultados, también por correo.

### 9) Ayuda y Consejo Personales.

La función de Asesoría es una de las más importantes en el desarrollo de Ejecutivos. Es necesario entrenar a los Gerentes para que a su vez sean consejeros de sus empleados y trabajadores.

La Asesoría puede ser interna o externa (Agencias o Profesionales).

Las actividades de asesoría consisten en:

- Fijar objetivos de asesoría
- Delegar efectivamente
- Conocer el desempeño del subordinado
- Recompensar los resultados
- Entender a los subordinados; tratar de comprenderlos:
- Crear una atmósfera de confianza mutua
- Planear experiencias de desarrollo
- Hacer sesiones de grupo
- Entrevistas periódicas

10) Conferencias. Este método implica un grupo de gentes que busca, examina y comparte datos e ideas; critica y prueba el procedimiento, y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo. El conferencista debe poseer una plataforma de conocimientos y experiencias muy amplia.

La conferencia requiere que los participantes contribuyan con sus propias experiencias y opiniones para aclarar los asuntos analizados al final. En el Entrenamiento de empleados, la conferencia casi siempre forma parte de un curso, módulo o programa.

### 2.3 Recursos Materiales: Material Didáctico.

La finalidad del Material Didáctico es apoyar el aprendizaje, concretando la enseñanza y facilitando la comprensión. El material Didáctico ayuda al Instructor a:

- economizar tiempo en las explicaciones para aprovecharlo después en otras actividades del grupo,
- hacer objetivos algunos temas abstractos del proceso de Enseñanza-Aprendizaje,
- facilitar la comprensión del alumno,
- comprobar hipótesis, datos, informaciones, etc., adquiridos por medio de explicaciones o de investigaciones,
- incentivar el interés de los alumnos por temas que parezcan ser de poca utilidad e importancia para ellos,
- acercar al alumno en cuanto sea posible a la realidad."(55)

Nérics dice que "el Material Didáctico, es en la enseñanza, el nexo entre las palabras y la realidad. Lo ideal sería que todo aprendizaje se llevase a cabo dentro de una situación real de la vida. No siendo esto posible, el material didáctico debe sustituir a la realidad, representándola de la mejor forma posible, de modo que se facilite su objetivación por parte del alumno." (56)

El valor de los recursos materiales está en el uso que se haga de ellos. El Instructor debe seleccionarlos, organizarlos y valerse de ellos en el momento adecuado, así como relacionarlos con el tema del curso.

---

(55) U.N.A.M.: Manual de Didáctica General, p:64.

(56) NERICI, Imideo, op. cit., p:86.

Los materiales Didácticos deben ser cuidadosamente planeados y seleccionados, con base en: los objetivos

- el contenido (instruccional o informativo)
- las características de los participantes al curso
- los métodos y técnicas de enseñanza empleados
- el lugar disponible

Es importante revisar las ventajas y desventajas de los recursos seleccionados en función de los puntos anteriores.

Existe gran variedad de Recursos Didácticos, agrupados en los siguientes tipos:

a) Recursos Visuales.

- Tablero
- Franelógrafo
- Cuadros
- Pancartas
- Grabado
- Modelos
- Museos
- Diapositivas
- Películas
- Fotografías
- Album seriado
- Mural didáctico
- Exposición
- Gráficos
- Diagramas
- Mapas
- Objetos
- Especímenes
- Transparencias
- Cine mudo

Los códigos que se emplean son: Ilustraciones

Fotografía

Símbolos

**Materiales tridimensionales****b) Recursos Auditivos:**

Radio

Disco

Cinta magnetofónica

**Los códigos empleados son: Lenguaje oral**

Música

Ruidos (efectos sonoros)

**c) Recursos Audiovisuales: Dramatización**

Excursiones

Exposiciones

Instrucción Programada

Demostración

**Los códigos son: Diapositivas y películas con sonido**

Cine sonoro, video-tapes

Transparencias

**Capítulo V. PLANEACION DE LA REALIZACION Y CONTROL DEL  
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.**

El éxito y efectividad de la Ejecución de lo planeado y programado dependerá principalmente de los siguientes factores:

- a. Adecuación de los programas y cursos a las Necesidades de la Empresa.
- b. Las características personales de quien dirige y coordina el Entrenamiento.
- c. La calidad y preparación de los Instructores.
- d. La calidad y oportunidad del Material Didáctico.
- e. La cooperación y coordinación entre: el Encargado del Entrenamiento, los Directivos y Jefes de la Empresa, y los Instructores.
- f. La adecuación y aplicación de los métodos y técnicas de enseñanza seleccionadas.
- g. La calidad de los educandos, seleccionados en función de los objetivos de cada programa o curso.

El Area encargada del Entrenamiento y Desarrollo, es la responsable de la coordinación de la realización del Plan de Entrenamiento y Desarrollo, sus programas y cursos.

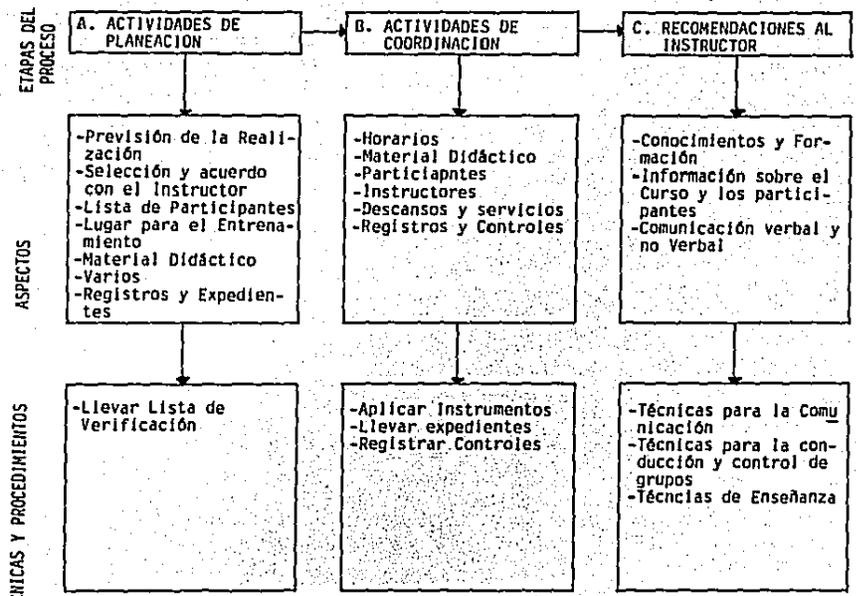


Figura 5. Proceso de Realización y Control.  
Fuente: La Autora.

## 1. Actividades de Planeación.

Las actividades que comprenden la planeación de la coordinación y control del Entrenamiento y Desarrollo son:

### 1.1 Previsión de la Realización.

Consiste en preveer con uno o dos meses de anterioridad las actividades programadas que habrán de llevarse a cabo ese mes. Por ejemplo: verificar a fines del mes de Enero las actividades programadas para el mes de Marzo, para planear su realización durante el mes de febrero y evitar las improvisaciones.

Es importante preveer:

- Instructor
- Material Didáctico
- Participantes
- Manuales de Entrenamiento
- Lugar, mobiliario y equipo
- Horario, turnos, etc.
- Institución externa si fuera necesario

### 1.2 Selección y acuerdo con el Instructor.

De acuerdo con lo planeado, se debe seleccionar al Instructor Interno o externo adecuado.

Es importante elegir a la persona adecuada; para ello se deben considerar estos factores: conocimientos, experiencias, habilidades docentes, (vid subsecuas supra, p:73 ). Si no se encuentra dentro de la empresa, será necesario buscarlo fuera, aunque sea más costoso.

Proporcionar al instructor los antecedentes del curso:  
Resultados generales de la D.N.E. y D.

Inventario de Recursos Humanos

No. de participantes al curso y sus puestos

Descripciones de los puestos

Características individuales de los participantes

Acordar con el los detalles del curso: temario

horario y fechas definitivas

lista de participantes

Revisar con el Instructor en la planeación del curso por sesiones y determinar el material necesario para elaborarlo, comprarlo o arrendarlo.

Dar asesoría al Instructor en lo que él solicite.

Entregar material y formas para el control del curso al Instructor.

### 1.3 Lista de Participantes.

Elaborar la lista de participantes obteniendo el Vo. Bo. de los Jefes inmediatos para la participación de su personal en el curso.

Elaborar y enviar invitaciones a los participantes, indicando los detalles del curso: requisitos

lugar

fecha

horario

contenido

material

etc.

( Ver ANEXO VIII. LISTA DE PARTICIPANTES A UN CURSO)

### 1.4 Lugar del Entrenamiento.

Solicitar o arrendar el lugar donde deberá verificarse el Entrenamiento, ya sea en el área de trabajo, en un aula de la empresa, o fuera de ella.

El lugar del Entrenamiento debe tener las siguientes características:

- Buena iluminación
- Orden y limpieza
- Apropiado a los recursos didácticos que habrán de utilizarse
- Número de sillas, mesas, etc. necesario
- Ventilación y temperatura adecuadas
- Áreas de descanso
- Confort
- Decoración apropiada
- Nivel de ruido y acústica deseable
- etc.

### 1.5 Material Didáctico.

Preparar el material didáctico planeado y solicitado por el instructor para la realización del curso.

Elaborarlo o arrendarlo según sea el caso.

(Véase subsecuelas supra p:84)

### 1.6 Varios.

Gafetes y hojas de avisos

Comidas, bebidas, servicios de café, etc.

Descansos

Servicio de Mensajería

Limpieza

Transporte y estacionamiento

Alojamiento (según sea el caso)

Prepararse para imprevistos (mayor número de participantes, retrasos, ausencias, etc.)

### 1.7 Registros y Expedientes.

Se deben llevar expedientes por curso, por persona y por departamento o Area, para asegurar el control y facilitar la evaluación, seguimiento y retroalimentación.

El expediente por curso debe contener:

- a. Forma para la Planeación del curso (Plan de Sesión, Anexo VII)
- b. Lista de participantes. (Anexo VIII)
- c. Solicitud de curso, en caso de ser externo.
- d. Registro del Instructor interno o curriculum vitae si el Instructor es externo.
- e. Formas de Evaluación (Ver anexos de evaluación)
- f. Registro de costos ( Anexo IX)

El expediente por persona es importante para llevar el control de las actividades a las que asiste cada empleado, y utilizarlas para efectos de evaluación del desempeño, promociones, cambios y problemas en caso de presentarse. Al expediente por persona se debe anexar el diploma o constancia de asistencia al curso.

El expediente que debe ser llevado por Departamento o Area debe contener: Datos generales de los cursos

Lista de participantes

Resultados generales obtenidos

## 2. Actividades de Control.

El control y coordinación de los cursos debe estar a cargo del Coordinador o Auxiliar del Entrenamiento (dependiendo del tamaño de la Empresa).

Para que la coordinación y control sean efectivos, se debe de llevar una "Lista de Verificación". La Lista de Verificación debe diseñarse para especificar todas las actividades necesarias para la operación de cada curso. Debe contener las actividades a realizarse antes, durante y después del evento; y una columna donde se puntualice el grado de avance al respecto. (Ver ANEXO X. LISTA DE VERIFICACION)

Las actividades propias de coordinación y control, que se deben de efectuar en el momento de la realización son las siguientes:

- Disponer del material necesario para efectuar las evaluaciones y constancias de asistencia.
- Realizar el protocolo de inauguración y clausura del curso
- Supervisar las condiciones óptimas del lugar y asegurar la presencia de los participantes y el Instructor.
- Llevar control de asistencias.
- Disponer los aparatos necesarios y ayudar a manejarlos.
- Recibir a los participantes y propiciar un clima adecuado.
- Aplicar y concentrar controles y evaluaciones.
- Disponer los materiales didácticos necesarios y la papelería.
- Coordinar servicios de café, comida, etc.
- Llevar registros de los cursos: Expediente por curso  
Expediente por persona  
Expediente por Área o Departamento
- Enviar constancias de agradecimiento a los Instructores y Autoridades que hayan colaborado.
- etc.

### 3. Recomendaciones al instructor.

A continuación se señalan algunas actitudes y actividades que el instructor debe manejar para tener éxito a la hora de impartir un curso:(57)

- Informarse al máximo sobre las características del grupo y sus integrantes
- Ser puntual
- Motivar al grupo en todo momento
- Tener un tono amable
- Dirigirse hacia el grupo, tanto con la voz como con la mirada
- Observar una postura adecuada
- Evitar mímica exagerada y tics nerviosos
- Evitar acciones que distraigan al grupo
- Terminar cualquier idea, expresión o concepto que se inicie y sólo al final de ésta, ceder la palabra o responder a las dudas y preguntas
- No demostrar nerviosismo en ningún momento
- Escuchar y comprender las aportaciones
- Hacer comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes para animarlos a seguirlo haciendo
- Dirigir y preguntar a los participantes y hacerlos responder.
- Preguntar sobre ejemplos de su experiencia
- Compartir con ellos de su experiencia
- Admitir no conocer las respuestas cuando así sea y dejar a los participantes que le ayuden
- Hacer notas y comentarios
- Usar las palabras de los participantes cuando anote en el pizarrón o rotafolios
- etc.

La etapa de la realización es muy sencilla de describir, pues más que una descripción de procedimientos, es llevar a cabo lo planeado. Pe

(57) SILICEO, Alfonso, op. cit., p:120-125.

ro es una etapa muy importante, ya que es el momento en que se van a aplicar las estrategias diseñadas, es el medio para remediar los problemas y necesidades y lograr los objetivos. Por eso es de vital importancia que sea eficiente y efectiva.

**Capítulo VI. PLANEACION DE LA EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL  
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.**

## 1. La Evaluación del Entrenamiento y Desarrollo.

La Evaluación es el proceso sistemático y continuo, que determina la eficacia y resultados de un plan, programa o curso de Entrenamiento.

La Evaluación del Entrenamiento debe ser claramente establecida al tiempo en que se planean los objetivos, programas y cursos de Capacitación y Adiestramiento.

La Figura 6. describe en forma de cuadro sinóptico el proceso de Evaluación en sus tres diferentes etapas.

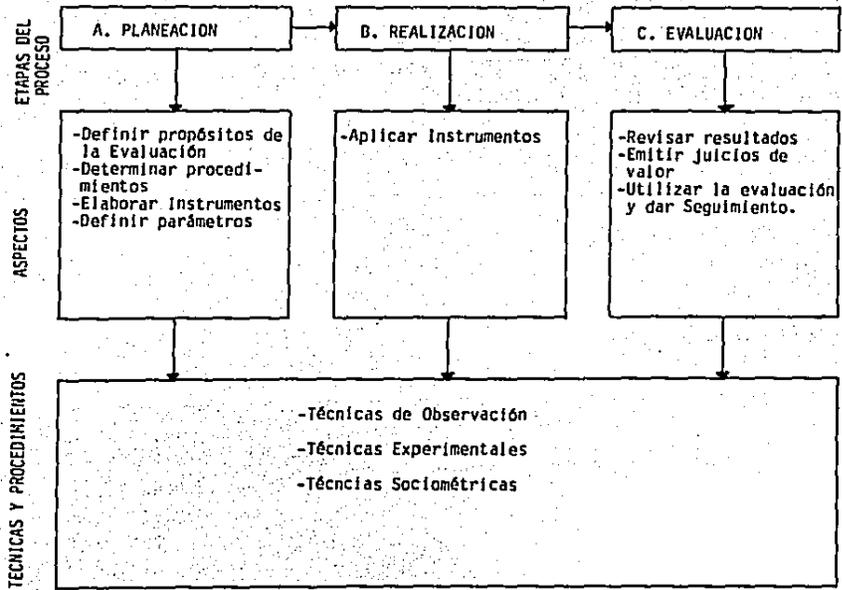


Figura 6. Proceso de Evaluación.  
Fuente: La Autora.

### 1.1 Procedimiento General de la Evaluación.

- 1º Definir lo que se va a Evaluar
- 2º Determinar los procedimientos
- 3º Elaborar los Instrumentos
- 4º Definir los Parámetros
- 5º Aplicar los Instrumentos
- 6º Revisar los Resultados
- 7º Emitir un juicio de valor cuantitativo o cualitativo
- 8º Utilizar los Resultados para el efecto deseado.

### 1.2 Aspectos de la Evaluación.

Para planear la Evaluación hay que considerar los siguientes aspectos organizados en el siguiente cuadro. Pero lo más importante es tener en cuenta los objetivos propuestos y volver a ellos para ver en que grado se cumplieron o no, y por qué.

ASPECTOS QUE COMPRENDE LA EVALUACION

QUE EVALUAR	CONTRA QUE	QUIEN	PARA QUE	CON QUE	CUANDO
1. Resultados generales de la Empresa	-Objetivos de la Empresa -Ventas -Costos -Crecimiento -Eficiencia -Clima Organizacional -Relaciones Humanas -Operaciones y Areas -Diagnostico General	-Director -Gerentes -Encargado de Recursos Humanos	-Feedback -Modificar o eliminar obstáculos	-Presupuestos -Indicadores de productividad -Planes de Operación y Crecimiento	-Cada 6 meses -Al finalizar la aplicación del Plan de Entrenamiento
2. Resultados de cada Area o Gerencia de la Empresa	-Objetivos del Area -Parámetros de Control -Estándares de Producción -Reducción de Quejas por los Usuarios	-Gerentes y Jefes de Area o Departamento -Encargados -Supervisores	-Adecuar recursos -Ajustar procesos -Mover o preparar Personal	-Descripción de Puestos -Manual de Procedimientos y Operaciones	-Al terminar los programas correspondientes a cada Area
3. Resultados Individuales	-Metas Individuales -Actitud hacia el trabajo -Aprendizajes adquiridos: Conocimiento, Habilidades, Actitudes, Destrezas, Hábitos	-Empleado -Jefe Inmediato -Verificación del Gerente	-Reubicar -Entrenar -Feedback	-Cuestionarios -Verificación del desempeño -Entrevistas	-Al terminar la serie de cursos programados para cada empleado
4. Sistema de Entrenamiento: Cada Curso y Evento en particular	-Objetivos del Plan de Entrenamiento -Objetivos de cada Curso o Evento	-Participantes -Instructor -Encargado de Recursos Humanos	-Feedback -Reacción y cambios en los participantes -Efectividad del curso -Desenvolvimiento del Instructor	-Entrevistas -Cuestionarios -Pruebas -Observaciones -Formas -Tests -Dinámicas grupales	-Al terminar cada curso o evento -Al termino del periodo programado para la realización del Plan General de Entrenamiento

Fuente: La Autora

### 1.3 Métodos de Evaluación.

Dependiendo del aspecto que se quiera evaluar, se deberá seleccionar un método y/o técnica de evaluación diferente.

#### a. Evaluación de la efectividad del curso.

**Evaluar:** Cumplimiento de Objetivos

Relación del Programa con las necesidades de Entrenamiento

Métodos empleados

Prácticas realizadas

Satisfacción de expectativas de Directivos

Requerimientos de trabajo

Costo del Curso

**Métodos recomendables:** Revisión del curso (sesión de conclusiones)

Evaluación del curso por parte de los participantes (Ver ANEXO XI. FORMA DE EVALUACION...)

Entrevistas personales

#### b. Evaluación de Instructores.

Puede combinarse en la forma de evaluación del curso o hacerse por separado. Debe incluir espacio para comentarios y observaciones.

Se recomienda que el instructor sea evaluado por parte de los participantes, y por parte del coordinador del entrenamiento o curso.

(Ver ANEXO XI. FORMA DE EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DEL CURSO...)

#### c. Evaluación de los participantes.

Consiste en evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en el curso.

**Métodos recomendados:** Pruebas

Cuestionarios

Observaciones

Indices de Resultados (productividad, costos, accidentes, control de calidad, material y equipo, quejas, etc.)

Grupos de Control (comparar con grupos que no han sido entrenados)

d. Evaluación de cambios de Actitudes hacia el trabajo.

Es el aspecto más difícil de evaluar. Se recomienda seguir la siguiente guía: 1) Estimar sistemáticamente la realización del trabajo antes y después del entrenamiento.

2) La estimación debe hacerla una o varias (mejor) de las siguientes personas: Participante

Jefe o Supervisor

Compañeros de Trabajo

Instructor

3) Hacer un análisis estadístico para comparar el desempeño antes y después del entrenamiento.

4) Estimar el desempeño del trabajo después de por lo menos tres meses; y hacerlo continuamente.

5) Comparar con un grupo de control que no haya recibido entrenamiento.

e. Evaluación del Costo-Beneficio del Entrenamiento.

Este aspecto es muy complejo de interpretar. Se recomienda evaluar:

Costos de Inducción

Material y facilidades para cursos

Costos de reemplazo de empleados que van al curso

Correo, transporte, refrigerios, records, alojamientos, etc.

Remuneración a Instructores y staff de Entrenamiento

Costos de preparación de cursos

Baja de producción mientras el empleado está en entrenamiento etc.

(Ver ANEXO IX. REGISTRO DE GASTOS POR CURSO)

f. Operaciones y Tareas.

Comprende: Aumento de Producción

Mejoramiento de la calidad, de los productos y servicios

Reducción en el flujo de producción  
 Reducción en el tiempo de Entrenamiento  
 Reducción del Índice de accidentes  
 Reducción del Índice de mantenimiento de máquinas y equipo.

Esta parte de la evaluación no le corresponde íntegra y directamente al Área de Entrenamiento y Desarrollo, sino que debe realizarse en conjunto con las Áreas involucradas e informarse de los resultados y cambios producidos en los puntos anteriores. Al Área de Entrenamiento le corresponde interpretar los resultados en función de sus objetivos.

#### 1.4 Guía para Planear la Evaluación de los participantes a un Curso.

La Evaluación es una medición, una interpretación, es la emisión de un juicio de valor sobre los conocimientos, actitudes y habilidades o destrezas adquiridos o modificados por los participantes a un curso de Entrenamiento.

Esta evaluación puede ser cuantitativa (si mide la continuidad de un rasgo) o cualitativa (si describe la calidad del rasgo).

La planeación de esta evaluación se resume en dos pasos principales:

##### 1º Establecimiento de los Momentos:

MOMENTO	EVALUACION	CONTENIDO
Al iniciar el curso	Diagnóstica	Antecedentes Requisitos
A lo largo del curso	Intermedia o Informática	Objetivos Particulares
Al finalizar el curso	Sumario o Final	Objetivos Generales

## 2º Determinación de las Técnicas de Evaluación.

Dependiendo de las características del curso y de los participantes al mismo, se deben elegir las técnicas de evaluación adecuadas.

Las técnicas para la evaluación se pueden clasificar en:

### a. Técnicas de Observación.

Las técnicas de Observación describen y registran sistemáticamente las manifestaciones de la conducta. Los instrumentos empleados en las técnicas de observación son:

#### 1) Lista de Control, Comprobación o Verificación.

Es una enumeración de conductas, ya sean positivas o negativas, secuencia de actividades, pasos, etc. Se registra sólo la presencia o ausencia de los rasgos enumerados (sí, no, dudoso, etc.) en cada uno sin hacer ninguna aclaración de carácter cualitativo.

#### 2) Escalas Estimativas.

Son un rango de valores mediante el cual se seleccionan los rasgos de conducta donde el observador ha de registrar el grado en que aparece cada rasgo. El número de rasgos debe limitarse alrededor de cinco generalmente (excelente, bien, regular, mal, pésimo). Se utiliza para evaluar actitudes, hábitos de trabajo, integración grupal, cooperación, etc.

#### 3) Registros Anecdóticos.

Son un comentario en el que se describe con precisión la conducta espontánea del educando en determinada situación que revela algún aspecto de su personalidad.

#### 4) La Entrevista.

Conversación entre el Instructor y participante que permita evaluar la conducta y el aprendizaje.

### b. Técnicas Experimentales.

Ponen al sujeto en una situación determinada para evaluarlo y para ello utilizan como instrumentos diversos tipos de pruebas. Las pruebas son el conjunto de reactivos que provocan una respuesta.

Existen diferentes tipos de pruebas:

Según su forma de Expresión: Verbales (oral o escrita)

No Verbales (expresión gráfica, musical, plástica, etc.)

Informales (espontáneas)

Normalizadas (preparadas por equipos de especialistas en la materia)

Según el tipo de respuestas: De respuesta libre (desarrollo de temas, ensayo, actividad creadora, etc.)

De respuesta cerrada (falso-verdadero, opción múltiple, complementación, respuesta breve, correlación, ordenamiento, etc.)

### c. Técnicas Sociométricas.

Evalúan las interacciones sociales que se dan en un grupo.

Los instrumentos adecuados son:

#### 1) El Sociograma.

Sirve para medir la interacción entre los miembros de un grupo en un momento dado. Se pide a los integrantes del grupo que escriban en orden de preferencia los nombres de los compañeros con quienes les gustaría asociarse en situaciones diferentes (sociales, culturales, de trabajo, deportivas, etc.). Se tabulan y grafican los datos para después interpretarlos.

#### 2) El Sociodrama.

Es una dramatización por parte de los participantes con el fin de proyectar las interacciones sociales provocadas por determinada situación.

#### 3) Inventarios de Personalidad.

Se proponen a los participantes diferentes situaciones o conductas sociales específicas para conocer lo que harían o dejarían de hacer en esas circunstancias. Puede ser expresado por cada uno de ellos en forma oral o escrita.

**d. Recursos Estimativos.**

Se recurre a diferentes personas que tengan contacto con el participante dentro de la institución, para que aporten su opinión sobre el sujeto de la evaluación. Se combinan la observación y el juicio valorativo.

**e. Prueba Grupal.**

Se realizan ejercicios grupales para evaluar la modificación de la conducta: Dinámica de Grupo

Estudio de Casos

Interrogatorio

Lluvia de Ideas

Ejercicios Vivenciales

Juegos Grupales

etc.

## 2. Seguimiento del Entrenamiento y Desarrollo.

Una vez iniciadas las actividades educativas planeadas, es de gran importancia darles el seguimiento oportuno. Al igual que las demás etapas del proceso de Entrenamiento y Desarrollo, el Seguimiento también deberá ser planeado para que sea efectivo.

El Seguimiento consiste en reafirmar, verificar, consolidar, comprobar, recordar, etc., los aprendizajes adquiridos por los que recibieron alguna forma de Entrenamiento.

Para planear el Seguimiento se deben considerar todos los aspectos que intervinieron en el momento de realizar los cursos y actividades, además de los procesos de previsión y planeación. Pero la parte fundamental en que se apoya el seguimiento es la Evaluación. Los resultados obtenidos en la Evaluación son la base para planear y desarrollar las actividades que darán seguimiento a los comportamientos que se pusieron como metas del Entrenamiento.

Para dar Seguimiento al plan de Entrenamiento, se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| a. Actualización del Diagnóstico General de la Empresa.   | Cada seis meses                  |
| b. Revisión de la D.N.E. y D. para ver si se han satisfecho las necesidades programadas. Actualizarla y agregar o <u>qui</u> tar actividades necesarias o innecesarias. | Cada seis meses                  |
| c. Aplicar procedimientos para determinar necesidades de Entrenamiento.   | Cada dos años                    |
| d. Verificar logro de Objetivos propuestos en cada curso o evento de Entrenamiento.   | Al finalizar cada curso o evento |

e. Evaluación del Desempeño de los empleados, comparando antes y después del Entrenamiento.

Después de 1 a 3 meses de haber terminado el Entrenamiento.

f. Realizar una Reunión para planear el curso de acción de la Organización, involucrando a los Gerentes y Jefes y responsabilizándolos para cumplir lo planeado. En esta reunión deberá darse seguimiento a las actividades que se vayan realizando del Plan General de Entrenamiento.

Cada seis meses

Deberá llevarse un control sobre las actividades de Seguimiento que se vayan realizando. Este control se puede registrar en los expedientes de Entrenamiento por curso, por persona, y por Area o Departamento.

A partir de las actividades de Seguimiento, se puede dar la retroalimentación al Sistema de Entrenamiento y Desarrollo y los diversos procesos que lo componen, y a partir de aquí, iniciar de nuevo con las actividades de Previsión, Planeación, Realización, Evaluación, Seguimiento, Retroalimentación...

**- CONCLUSIONES.**

1. El ser humano es un ser perfectible, la educación es el proceso de perfeccionamiento humano, integral, armónico y continuo. El proceso educativo (enseñanza, instrucción, orientación, dirección del individuo, etc.), contribuye al desarrollo del hombre como persona, a través de la adquisición o modificación de la conducta (conocimientos, habilidades, actitudes, hábitos, destrezas).

2. Un factor esencialmente importante para que las organizaciones se desarrollen internamente y logren sus objetivos institucionales (económicos, de servicio, sociales, etc.), es la calidad de los recursos humanos -lo mismo como personas que como empleados-, que las integran.

3. La Educación de los Adultos, y en concreto el Entrenamiento y Desarrollo, ofrecen los medios necesarios para lograr la preparación de los empleados de las Organizaciones.

4. El Entrenamiento y Desarrollo de Personal en la Empresa se refieren a la aplicación del proceso educativo en este campo. Los momentos (planeación, realización y evaluación) y elementos (para qué, quién, qué, cómo, con qué y cuándo) didácticos que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje, integran en la misma forma el proceso de Entrenamiento y Desarrollo.

5. El Método general de Entrenamiento y Desarrollo está compuesto por:

- Objetivo General
- Diagnóstico de la Organización
- Detección de Necesidades
- Plan de Acción
- Ejecución
- Evaluación y Seguimiento

6. Para obtener beneficios reales en el proceso de Entrenamiento y Desarrollo de personal en la Empresa, es necesario que las acciones educati-

vas que la Organización realiza estén apoyadas en condiciones de investigación y planeación Didáctica que favorezcan su desarrollo, y en prácticas administrativas que permitan su aplicación, control y evaluación.

7. La integración de los elementos mencionados en el punto anterior (investigación y planeación, y prácticas administrativas), permiten la aplicación de principios y técnicas Pedagógicas a la formulación de las estrategias de Entrenamiento y Desarrollo más adecuadas a las características de cada Organización.

8. Todas las partes que componen el proceso de Entrenamiento y Desarrollo deben ser previstas y planeadas detalladamente, para garantizar el éxito de su realización en el momento de evaluar.

9. El personal encargado de las actividades educativas de la Empresa deberá poseer los conocimientos y habilidades indispensables para poder realizarlas con eficiencia.

10. La participación del Pedagogo en la Empresa es cada día más urgente, pues es él quien puede apoyar las actividades de Entrenamiento y Desarrollo con bases Didácticas, sobre todo en lo referente a la Planeación de actividades Educativas.

11. La Planeación del Entrenamiento y Desarrollo de Personal en la Empresa es el momento decisivo para el logro de los Objetivos educativos. El Modelo presentado es una guía para planear eficientemente la estrategia de Entrenamiento y Desarrollo que habrá de seguirse según las necesidades y objetivos específicos de cada Empresa.

12. El Entrenamiento y Desarrollo de Personal en la Empresa ayuda a lograr las exigencias que la Sociedad actual exige, y a elevar el nivel y calidad de vida de sus integrantes, contribuyendo de esta manera al bien común.

- ANEXOS.

UNIVERSO ESTUDIADO	
FECHA DEL ESTUDIO	

ANEXO 1. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.  
FORMA DE ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS RELEVANTES DEL PERSONAL.

RAESO ESTUDIADO	NUMERO	%	CARACTERISTICA RELEVANTE
1. No. de Empleados			
2. Sexo			
3. Edad			
4. Grupo Ocupacional			
5. Escolaridad			
6. Estudios actuales			
7. Entrenamiento recibido			
8. Antigüedad			
9. Rotación			

**ANEXO II. GUIA DE ENTREVISTA PARA OBTENER INFORMACION PARA EL DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION.**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**¿CUAL CONSIDERA USTED QUE ES LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS A SU CARGO RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS?.**

1. Objetivos de la Empresa.
  2. Dificultades, problemas, obstáculos, etc.
  3. Toma de Decisiones.
  4. Cumplimiento de lo planeado.
  5. Las necesidades y sentimientos personales de los empleados son.
  6. Colaboración.
  7. Cuando hay crisis (problema, mucho trabajo, ausencias, etc.)
  8. El aprendizaje en el trabajo.
  9. Relaciones personales.
  10. Ambiente de Trabajo.
  11. Liderazgo.
  12. Control general.
  13. Estructura, políticas y procedimientos.
  14. Creatividad e Innovación.
- Etc.

**COMENTARIOS:**

## ANEXO III. GUIA DE ENTREVISTA PARA LA D.N.E. Y D.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué aspectos se deben reforzar en el personal de su área?
  - a) Conocimientos.
  - b) Habilidades.
  - c) Actitudes.
2. ¿Qué acciones se han llevado a cabo para mejorar la productividad, la eficiencia y mejorar la calidad?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos para lograr una alta productividad en su área?
4. ¿Qué objetivos quedaron sin cubrir? ¿Cuáles son los futuros?
5. ¿Quiénes son las personas claves de su área?
6. ¿Cuáles son los puestos claves de su área?
7. ¿A qué personas piensa promover próximamente?
8. ¿En qué aspectos requieren reforzarse las personas mencionadas en los puntos 5, 6, y 7?
  - a) Conocimientos.
  - b) Habilidades.
  - c) Actitudes.
  - d) Motivación.
9. ¿Concretamente, cuáles son sus objetivos de trabajo futuros y cuáles serán sus requerimientos en cuanto a Capacitación?
10. ¿A quiénes propone como instructores internos de su área?
11. ¿En cuanto al entrenamiento de Supervisores, qué áreas requieren reforzar?
12. ¿En cuanto a Entrenamiento de Auxiliares Administrativos, que necesidades de Entrenamiento encuentra? (Ortografía, Redacción, Contable)

13. Para nivel gerencial y administrativo, ¿que considera que se requiere? (Habilidades Administrativas, teoría, Relaciones Humanas, etc.)
14. Para usted mismo, ¿en qué áreas desea adquirir mayores conocimientos y hacia dónde piensa proyectar su desarrollo?

**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES:**

PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO	PRIORIDAD

ANEXO IV. FORMA DE PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA D.N.E. Y D.

ANEXO V. FORMA DE PRESENTACION: CRONOGRAMA DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

1989	JUNIO						
	MAYO						
	ABRIL						
	MARZO						
	FEBRE.						
	ENERO						
	DIC.						
	NOV.						
	OCT.						
	SEPT.						
	AGOSTO						
	JULIO						
1988	JUNIO						
	MAYO						
	ABRIL						
	MARZO						
	FEBRE.						
	ENERO						
	FECHAS						
		ACTIVIDADES					
		Curso I.1					
		Curso I.2					
		Curso I.3					
	Curso II.1						
	Curso II.2						
	Curso III.1						
	Curso IV.1						
	SUBPROGRAMA I.	SUBPROGRAMA II.	SUBPROGRAMA III.	SUBPROGRAMA IV.	etc.		

## ANEXO VI. LISTA DE VERBOS PARA REDACTAR OBJETIVOS.

## A. NIVELES DE VERBOS PARA EXPRESAR OBJETIVOS DEL DOMINIO COGNOSCITIVO.

## 1) CONOCIMIENTO:

repetir  
 registrar  
 memorizar  
 nombrar  
 relatar  
 subrayar  
 enumerar  
 enunciar  
 recordar  
 enlistar  
 reproducir  
 definir  
 describir  
 identificar

## 2) COMPRENSION:

interpretar  
 traducir  
 reafirmar  
 describir  
 reconocer  
 expresar  
 ubicar  
 informar  
 revisar  
 identificar  
 ordenar  
 seriar  
 exponer  
 convertir

## 3) APLICACION:

aplicar  
 emplear  
 utilizar  
 demostrar  
 dramatizar  
 practicar  
 ilustrar  
 operar  
 programar  
 dibujar  
 esbozar  
 convertir  
 transformar  
 producir

## 4) ANALISIS

distinguir  
 analizar  
 diferenciar  
 calcular  
 experimentar  
 probar  
 comparar  
 contrastar  
 criticar  
 discutir  
 diagramar  
 inspeccionar  
 examinar

## 5) SINTESIS

planear  
 proponer  
 diseñar  
 formular  
 reunir  
 construir  
 crear  
 establecer  
 organizar  
 dirigir  
 preparar  
 deducir  
 elaborar

## 6) EVALUACION

juzgar  
 evaluar  
 clasificar  
 estimar  
 valorar  
 calificar  
 seleccionar  
 escoger  
 medir  
 descubrir  
 justificar  
 estructurar  
 pronosticar

**B. NIVELES DE VERBOS PARA EXPRESAR OBJETIVOS DEL DOMINIO AFECTIVO-SOCIAL.**

**1) RECEPTIVIDAD:**

escuchar  
 atender  
 recibir órdenes  
 tener conciencia  
 recibir indicaciones  
 recibir instrucciones  
 observar  
 conceder  
 retener

**2) RESPUESTA:**

interesarse  
 conformarse  
 preguntar  
 contestar  
 contradecir  
 defender  
 apoyar  
 participar  
 desempeñar  
 intentar  
 reaccionar  
 practicar  
 comunicar  
 platicar  
 dialogar  
 cumplir  
 invitar  
 obedecer  
 accionar  
 responder  
 ofrecerse  
 respetar opiniones  
 discutir  
 saludar

**3) VALORACION:**

aceptar  
 admitir  
 acordar  
 analizar  
 valorar  
 reconocer  
 evaluar  
 criticar  
 seleccionar  
 diferenciar  
 discriminar  
 explicar  
 argumentar  
 justificar  
 discrepar  
 apoyar  
 apreciar  
 comentar  
 debatir

**5) CARACTERIZACION:**

actuar conforme a...  
 influir sobre los demás  
 modificar conductas  
 proponerse a realizar...  
 cuestionar  
 resolver problemas  
 decidirse a actuar  
 verificar hechos  
 comprometerse  
 solucionar  
 bastarse a sí mismo  
 poner en práctica  
 formular juicios  
 practicar  
 estudiar  
 compartir responsabilidades

**4) ORGANIZACION:**

adherirse  
 formular planes  
 alternar planes  
 integrar grupos  
 interactuar  
 organizar acciones  
 modificar  
 alternar  
 generalizar

## C. NIVELES DE VERBOS PARA EXPRESAR OBJETIVOS DEL DOMINIO PSICOMOTOR.

## 1) IMITACION:

imitar gestos  
 repetir movimientos  
 reproducir trazos  
 imitar sonidos  
 seguir líneas marcadas  
 copiar

## 2) MANIPULACION:

mover partes del cuerpo  
 manipular herramientas  
 manejar instrumentos  
 tararear una tonada  
 confeccionar  
 elaborar  
 construir  
 diseñar  
 bosquejar  
 armar  
 desarmar  
 manejar  
 escribir

## 3) PRECISION:

realizar movimientos  
 sincronizados  
 gesticular  
 manejar u operar  
 con destreza  
 elaborar materiales  
 producir sonidos rí-  
 micos  
 entonar cantos sen-  
 cillos  
 iluminar sin salirse  
 del contorno  
 escribir uniformemente

## 4) CONTROL:

coordinar los movimien-  
 tos al: danzar  
 saltar o correr  
 manejar herra-  
 mientas  
 operar maquina<sup>5)</sup>  
 ria

dramatizar  
 tocar un instrumento  
 musical  
 coordinar las acciones  
 de: equipo de trabajo  
 conjunto de coral  
 corregir o rectificar  
 movimientos o acciones  
 rectificar procesos  
 armar

leer en voz alta

ejercitar  
 arreglar  
 desatornillar

## 5) AUTOMATIZACION:

actuar con naturalidad  
 y soldura  
 dramatizar  
 danzar  
 cantar  
 declamar  
 hacer gimnasia o de-  
 porte  
 leer en voz alta  
 trazar  
 modelar

## 6) CREATIVIDAD:

solucionar problemas  
 prácticos  
 diseñar herramienta o  
 maquinaria  
 idear nuevos procesos  
 inventar nuevos pasos  
 idear coreografías  
 originales  
 crear nuevas melodías  
 improvisar actuaciones  
 idear nuevas técnicas  
 pictóricas

PLAN DE SESION

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

NO. DE SESION: \_\_\_\_\_

TEMA	OBJETIVO	METODO/TECNICA/ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION	TIEMPO

ANEXO VIII . FORMA PARA ELABORAR PLAN DE SESION.



## ANEXO IX. REGISTRO DE COSTOS POR CURSO.

Nombre del Curso: \_\_\_\_\_

Nombre del Instructor: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

No. de horas: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
1. Material: Fotocopias Acetatos Engargolado Libros Películas Transparencias Otros _____				
2. Equipo: Proyector películas Proyector transparencias Retroproyector Pantalla Rotafolios Otros _____				
3. Horas/Hombre				
4. Instalaciones: Salón externo Mesas Sillas Paños Servicio café Otros _____				
5. Instructor Externo				
6. Otros				
TOTAL:				

## ANEXO X. LISTA DE VERIFICACION.

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ NO. DE PARTICIPANTES: \_\_\_\_\_  
 INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_  
 LUGAR: \_\_\_\_\_ FECHAS: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD	FECHA	ACLARACIONES
1. Selección de participantes 2. Diseño de Curso 3. Selección del instructor 4. Elaboración de Guía Didáctica 5. Elaboración de Material 6. Acuerdo con Dirección 7. Acuerdo con Jefes Inmediatos 8. Invitar a Dirección y Jefes 9. Elaborar y enviar invitaciones 10. Preparar lugar de instrucción 11. Ayudas visuales 12. Aparatos necesarios 13. Café o comida 14. Elaboración de Diplomas 15. Elaboración de Constancias 16. Aplicación de Evaluaciones 17. Reporte de resultados 18. Programa de Seguimiento Etc.		

ANEXO XI. FORMA DE EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DEL CURSO Y EL INSTRUCTOR POR PARTE DEL PARTICIPANTE.

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_  
 INSTRUCTOR (ES): \_\_\_\_\_  
 FECHAS: \_\_\_\_\_  
 HORAS: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

1. Los objetivos del curso se cumplieron:
  - Totalmente
  - Parcialmente
  - No se cumplieron
2. Los conocimientos, habilidades y/o actitudes adquiridos en el curso son:
  - Totalmente aplicables a su área de trabajo
  - Parcialmente aplicables a su trabajo
  - Interesantes, pero difícilmente aplicables a su trabajo
  - Sin interés e inútiles para su trabajo
3. La Duración y horarios asignados fueron:
  - Convenientes y adecuados
  - Inadecuados
  - Demasiado largos
  - Muy breve para asimilar el contenido
4. El aula y material de apoyo fueron:
  - Apropriados para el desarrollo del curso
  - Inadecuados
  - Adecuados parcialmente
5. Los métodos-técnicas de Enseñanza fueron:
  - Adecuados y bien manejados
  - Inadecuados
  - Mal manejados
6. Respecto al Instructor, mostró:
  - Completo dominio del tema
  - Conocimiento del tema
  - Fallas en el tema
  - Desconocimiento del tema
7. El contenido del curso se expuso:
  - De manera clara, precisa y abundante
  - De forma elemental
  - De manera confusa
8. El Instructor:
  - Motivó la participación del grupo
  - Motivó solo en lo esencial al grupo
  - Motivó negativamente al grupo
9. La relación que estableció el Instructor con el grupo fue:
  - Agradable y de respeto
  - Correcta
  - Fría
  - Tensa

10. El Instructor manejó los Métodos y Recursos Didácticos:

Con dominio y precisión

Parcialmente adecuado

Mal uso y aprovechamiento

11. Comentarios y Observaciones:

---

---

---

---

## - BIBLIOGRAFIA

1. ALVAREZ, Manuel, et. al.: Manual para elaborar programas de Adiestramiento, México, ARMO, 1980, 127 p.
2. ARIAS GALICIA, Fernando: Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Trillas, 1981, 527 p.
3. ARMO: Pedagogía para el Adiestramiento, Vol. XI, Num. 43, México, Abr/Jun, 1981, 118 p.
4. BESNARD, Pierre, et. al.: La Educación Permanente, Barcelona, Ed. Dikos-tau, 1978, 120 p.
5. BEST, John W.: Cómo Investigar en Educación, Madrid, Ed. Morata, 1974, 510 p.
6. BLACK, James M.: Preparación de Personal Competente, Ed. C.E.C.S.A., México, 1981, 158 p.
7. BLOOM, Benjamín S.: Taxonomía de los Objetivos de la Educación. La clasificación de las Metas Educativas, México, Ed. El Ateneo, 1979, 356 p.
8. CALDERON C., Hugo: Manual para la Administración del proceso de Capacitación de Personal, México, Ed. Limusa, 1982, 131 p.
9. CASTRO HERRERA, Benjamín y PAREDES MIRANDA, Octavio: Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos, México, Ed. Limusa, 1982, 183 p.
10. CAVAZOS FLORES, Baltazar: Ley Federal del Trabajo, México, Ed. Trillas, 1985.
11. U.N.A.M., Centro Didáctico: Manual de Didáctica General, México, 1972, 135 p.

12. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
13. CRAIG, Robert L. y BITTEL, Lester R.: Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, A.S.T.D., México, Ed. Diana, 1985, 688 p.
14. CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1987, 578 p.
15. DAVIS, Deith: El Comportamiento Humano en el Trabajo, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1985, 622 p.
16. FERNANDEZ A., José A. y CAZORLA C. Angelina: Productividad del Factor Humano, México, Ed. Alethia, 1985, 96 p.
17. FERRER PEREZ, Luis: Tópicos para Instructores de Empresas, México, Ed. C.E.C.S.A., 1981, 257 p.
18. FERRER PEREZ, Luis: Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Mé-Ed. Trillas, 1982, 200 p.
19. FLORES AGUILAR, Juan M.: La Capacitación de los Mandos Intermedios en México, Tesis Profesional, Universidad Panamericana, México, 1982, 146 p.
20. GARCIA HÓZ, Víctor: Principios de Pedagogía Sistemática, Madrid, Ed. Rialp, 1974, 559 p.
21. GOLDBABER, Gerald M.: Comunicación Organizacional, México, Logos Consorcio Editorial, 1977, 424 p.
22. GUZMAN VALDIVIA, Isaac: Humanismo Trascendental y Desarrollo, México, Ed. Limusa, 1978, 183 p.

23. HARRON, Anita N.: Taxonomía del Dominio Psicomotor, Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1979, 220 p.
24. HUSE, Edgar F. y BOWDITCH, James L.: El Comportamiento Humano en la Organización, México, Sistemas Técnicos de Edición, 1966, 440 p.
25. HUERTA, José: La Clasificación de los Objetivos de Aprendizaje, México, Ed. Trillas, 1981, 140 p.
26. KAST, Fremont E. y ROSENZWEIG, James E.: Administración en las Organizaciones, México, Ed. Mc Graw Hill, 1987, 754 p.
27. KELLY, W. A.: Psicología de la Educación, Madrid, Ed. Morata, 1972, 648 p.
28. LLANO CIFUENTES, Carlos: Análisis de la Acción Directiva, México, Ed. Limusa, 1986, 368 p.
29. MARROQUIN QUINTANA, J.: Capacitación a Trabajadores, México, Ed. Gernika, 1987, 79 p.
30. MC GEHEE, William y THAYER, Paul W.: Capacitación. Adiestramiento y Formación de Personal, México, Ed. Limusa, 1983, 336 p.
31. MENDOZA MUÑOZ, Alejandro: La Capacitación práctica en las Organizaciones. Métodos y Técnicas, México, Ed. Trillas, 1985, 180 p.

32. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro: Manual para determinar Necesidades de Capacitación, México, Ed. Trillas, 1982, 132 p.
33. MORA CARRILLO, Enrique: Dinámica de Grupos y Capacitación, Vol. 1., México, Ed. F. H., 1981.
34. MERICI, Imideo: Hacia una Didáctica General Dinámica, Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1979, 542 p.
35. PODER EJECUTIVO FEDERAL: Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, México, 1983, 416 p.
36. REID R. Martha, et. al.: Evaluación Continua, México, Ed. Progreso, 1980, 80 p.
37. REYES PONCE, Agustín: Administración de Empresas, Primera parte, México, Ed. Limusa, 1979, 190 p.
38. REYES PONCE, Agustín: Administración de Personal, Primera parte, México, Ed. Limusa, 1979, 191 p.
39. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro: Psicología de la Organización, México, Ed. Trillas, 1978, 230 p.
40. SILICEO, Alfonso: Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Ed. Limusa, 1983, 152 p.
41. TIGHT, Malcolm: Adult Learning and Education, Great Britain, Croom Helm Ltd., 1983, 300 p.
42. Training and Development, Personal Management in Practice, Book 2, Oxford, C.C.H. Editions, 1985, 127 p.