

6
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“LA CAPACITACION EN UNA INSTITUCION BANCARIA”.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA:
MARIA TERESA AYALA RESENDIZ

PROFESOR DEL SEMINARIO:
LAE. MANUEL REZA MONROY



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Pag.

INTRODUCCION.....	1
1. GENERALIDADES	
1.1 Antecedentes de la Capacitación.....	3
1.2 Importancia de la Capacitación.....	6
1.3 Definición y Conceptos.....	9
1.4 Objetivos de la Capacitación.....	12
1.5 Limitaciones de la Capacitación.....	16
1.6 Técnicas de la Capacitación.....	18
1.7 El Papel del Instructor.....	36
1.8 Marco Legal.....	40
2. ETAPAS DE LA INVESTIGACION	
2.1 Determinación de las Necesidades de Capacitación.....	50
2.2 Programación de la Capacitación.....	64
2.3 Etapas del Proceso del Programa.....	68
2.3.1 Redacción de Objetivos.....	68
2.3.2 Análisis de los Objetivos.....	69
2.3.3 Estructuración del Contenido.....	70
2.3.4 Planeación de la Evaluación.....	71
2.3.5 Selección de Técnicas y Materiales Didácticos.....	75
2.3.6 Preparación de la Instrucción.....	75
2.3.7 Organización de Cursos.....	76
2.4 Medición de Resultados de Capacitación.....	77
3. INVESTIGACION PRELIMINAR	
3.1 Antecedentes.....	84
3.2 Metodología.....	94

3.3	Objetivos.....	95
3.3.1	Definición del Problema.....	95
3.3.2	Determinación de Objetivos.....	97
4.	PROCESO DE LA INVESTIGACION	
4.1.	Recopilación de Datos.....	98
4.1.1	Determinación de las Fuentes de Información.....	98
4.1.1.1	Diseño del Cuestionario.....	98
4.1.1.2	Elaboración de Entrevistas.....	100
4.1.2	Trabajo de Campo.....	100
4.1.3	Revisión.....	101
4.1.4	Codificación y Tabulación.....	101
4.2	Análisis e Interpretación de Resultados.....	106
4.3	Recomendaciones.....	116
4.4	Anexos.....	119
	BIBLIOGRAFIA.....	136

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

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

México está viviendo actualmente un programa de intenso desarrollo económico y social, este desarrollo ha sido posible gracias al empleo de herramientas y métodos modernos de producción, así como de técnicas administrativas que permitan elevar los índices de eficiencia y lograr un mayor control y coordinación de los recursos materiales y humanos de las empresas.

Actualmente la capacitación de personal es el medio con el cual las organizaciones buscan aumentar la eficiencia del factor humano, optimizando los recursos materiales y técnicos que redundan en la situación económico-social de un país.

Para efectos de tener un mayor conocimiento en lo referente a la capacitación de personal, se presenta a continuación una investigación teórica- práctica en la cual se plasman las bases de la capacitación de personal, iniciando en sus dos primeras partes con la investigación teórica y las dos restantes presentan un caso práctico en la que se tendrá una visión más objetiva y profunda de la técnica de capacitación en una empresa.

Generalidades de la capacitación es la primera parte de la investigación que nos permite conocer los antecedentes, la importancia, definición y objetivos de la capacitación así como aquellas limitantes a las que está sujeta y que habrá que evitarlas, además muestra las técnicas y el papel del instructor como factor primordial de la capacitación, y nos indica sobre que bases legales está sustentada, tanto para los empresarios como para los empleados.

Posteriormente se muestran las etapas para las cuales se va dando la capacitación, indicando con la determinación de las ne

cesidades las cuales deberán ser bien definidas, seguido se presenta la manera de elaborar un programa de capacitación y finalmente la medición de resultados la cual nos dará la pauta del éxito o fracaso de la capacitación.

El resto de la investigación está dedicada a un caso práctico en el que se pretende conocer como se lleva a cabo la función de capacitación de manera práctica en una institución bancaria y si es posible aportar medidas correctivas a manera de recomendaciones.

Básicamente con la investigación se pretende tener una visión más amplia de la función de la capacitación y la forma práctica en que ésta se va desarrollando.

Finalmente, se verá la necesidad e importancia -- del Licenciado en Administración, ya que como su nombre lo indica, es la persona encargada de planear, organizar, dirigir y controlar cualquier sistema administrativo, ya sea de un área o de toda la organización. Por lo que dentro del sistema de Capacitación de la Institución a estudiar, se observa la necesidad de contar con la participación eficaz y eficiente del Licenciado en Administración.

- G E N E R A L I D A D E S

1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Realmente podemos decir que la capacitación es un elemento importante en la vida económica de un país y más aun en las empresas, ya que son el soporte económico de éste. Un personal capacitado de acuerdo a los requerimientos y necesidades de una empresa provoca que ácele-re el nivel de productividad.

El inicio de la capacitación radica desde el momento en que existe la necesidad de aprender a instruirse por parte de los individuos, es decir, estamos hablando de la educación: interna o dentro del nucleo familiar y externa como es la enseñanza escolar, las relaciones sociales y el aprendizaje que se adquiere en las relaciones laborales.

Por lo que podemos decir que la técnica de la capacitación nace a partir de las necesidades de elevar el nivel de productividad de las empresas y de considerar al elemento humano como un factor importante que siente el deseo de superación.

En 1950, se impartían cursos de enseñanza individualizada cuya característica principal consistía en tomar en consideración las potencialidades y limitaciones personales de cada individuo.

Al mismo tiempo se unieron empresas en general y el sector obrero para solucionar el problema de capacitación que existía para que de esta forma se pudiera contar con mano de obra calificada, que necesitaban las empresas y que la clase obrera debía suministrar al estado, empresas privadas, los sindicatos obreros y otras instituciones, se les solicitó que coadyuvaran a realizar los objetivos de la capacitación técnica del obrero en el país.

Para 1970-1980 la capacitación cobró fuerza, vida y movimiento necesaria y merecidamente.

Se puede decir que se empezaron a llevar a cabo los planes y los programas de capacitación establecidos por la misma empresa o por empresas que se dediquen a dicha actividad, a partir del nuevo decreto publicado en el año de 1978 en que se manifiesta el derecho de los trabajadores y la obligación por parte de las empresas, de impartir la capacitación de sus trabajadores de la cual hablaremos más adelante.

Estos programas propuestos a las empresas, deben de ser autorizados tanto por representantes de la empresa o patronales, como representantes de los trabajadores u obreros, una vez autorizado, en breve deberá ponerse en marcha.

Es de interés señalar que la capacitación ya se daba en muchas empresas antes de esta nueva ley, pero se daba sólo en ciertos niveles, áreas o departamentos para cubrir necesidades inmediatas y/o urgentes, sin embargo la nueva disposición legal nos dice muy claramente que todos tenemos derecho a la capacitación.

Para que el personal de la empresa pudiera ejercer las diversas funciones, con la mejor eficiencia, se considera necesario un proceso de información y formación conjuntas que mejore las actividades de la organización.

La existencia y exigencia de una preparación especial para todos los que prestan sus servicios en un sistema de trabajo empresarial, ha sido advertida desde los comienzos de las organizaciones.

Tal preparación se ha entendido, generalmente o como instrucción (actividad manual) o como formación (educación para la vida empresarial).

"En las organizaciones empresariales las demandas de un cambio de comportamiento derivan de dos necesidades principales: una - exigencia de información y de competencia técnica en ciertas funciones, y -- una exigencia de interacción y de interdependencia con otros individuos para aquellos objetivos que pueden ser plena o parcialmente compartidos por parte de los interesados.

Entendemos que estas dos exigencias están presentes, con acentos y modalidades diversas, a cualquier nivel de responsabilidad.

Por lo tanto el problema de la capacitación radica en dar una respuesta humana y organizada a estas dos exigencias antes expuestas." (1)

(1) García Jaime. Capacitación, estrategia básica para el desarrollo y aprovechamiento máximo de los Recursos Humanos, UNAM, 1981, pag. 33.

1.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

La finalidad de la capacitación es proporcionar - y/o actualizar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para que las personas puedan desempeñar eficientemente su trabajo e incrementar su productividad, y sean sujetos capaces de ocupar puestos de mayor importancia y se desarrollen en forma integral como personas. Porque debemos entender al hombre trabajador como la mayor riqueza del país que contribuye, con su esfuerzo, al bienestar común de la sociedad en que vivimos, y que tiene el derecho a su desarrollo social, económico, cultural y político para estar en condiciones de definir su presente y su futuro, entendiendo que este desarrollo no podrá darse únicamente preparando al trabajador para resolver un problema específico, en tanto no se le permita desarrollarse paralelamente como individuo trabajador e integrante de una sociedad.

Si la productividad es la optimización de todos - los factores que intervienen en la producción, el factor humano es el único capaz de lograr el mejor aprovechamiento de los demás; para ello es necesario que se promuevan las posibilidades del desarrollo integral del trabajador.

En este sentido, la capacitación resulta de vital importancia para la industria y la sociedad en general, debido a que promueven un aumento de productividad aunado a una mayor seguridad y dividendos para los inversionistas, bienes y servicios de mayor calidad y mejor precio, salarios remunerados y condiciones favorables para el desarrollo integral de los trabajadores, así como mayores oportunidades de empleo.

La organización busca la innovación y acumulación de sus recursos a fin de conseguir mayores ventajas sobre sus competidores, de tal manera que la diferencia entre ganar o perder un mercado se cifra en

la utilización de los recursos humanos útiles, es decir, en encauzar la inteligencia, las ideas y las energías de la gente hacia la actividad requerida en el momento adecuado.

Ninguna empresa progresista puede darse el lujo - de prescindir de la capacitación, porque ésto implicaría quedar estancado, - no adecuarse al ritmo de crecimiento de la técnica y la ciencia.

De ésto se desprende que la capacitación es importante, tanto para la empresa como para el propio ejecutivo, pues a la primera le permite perfeccionarse, actualizarse, y de esta forma poder competir - ventajosamente con las empresas del ramo debido a que en múltiples ocasiones se ven obligadas a desarrollar un amplio y contundente programa de capacitación por la introducción de un nuevo proceso, parte del equipo, producto o - servicio, que requiera aptitudes o conocimientos que no suele poseer ciertos elementos de personal; para el ejecutivo, la capacitación representa una superación personal, tanto desde el punto de vista cultural como del económico, y será provechosa para la organización en general, ya que es el encargado de coordinar los esfuerzos de su personal para lograr los objetivos de la misma, pues en diversas ocasiones un nuevo concepto de las tareas directivas puede precisar de un esfuerzo concentrado para ayudar a empleados y directivos a desarrollar actitudes más maduras.

Al analizar objetivamente el desempeño de los empleados, en un momento dado pondría a la vista imperfecciones, y quizá, graves deficiencias en una estructura aparentemente perfecta. Estas deficiencias suelen permanecer ignoradas hasta que causan un grave problema moral, - pérdida de producción, calidad insuficiente del producto o alguna otra dificultad.

"En México es conveniente la capacitación específicamente por las siguientes razones":

- a) Carencia de ejecutivos que dirijan el desarrollo nacional.
- b) El avance rápido de la tecnología que requiere de una constante actualización.
- c) Alto índice de población.
- d) Continua demanda de empleados en todos los niveles de la organización por la escasez de personal especializado.

Actualmente estas razones se han venido minimizando debido a la obligatoriedad de la capacitación considerando la capacitación como un derecho de los trabajadores y como una obligación de la empresa proporcionarla". (2)

Siendo pues, la finalidad de la capacitación proporcionar y/o actualizar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para que las personas puedan desempeñar eficientemente su trabajo e incrementar su productividad, así como para que sean sujetos capaces de ocupar puestos de mayor importancia y se desarrollen en forma integral como personas.

(2) Cabrera, Laura. Capacitación de Recursos Humanos, UNAM, 1978, pag. 9

1.3 DEFINICION Y CONCEPTOS

A través de la historia ha existido cierta discrepancia referente al significado de los términos: Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, por lo cual es necesario precisar estos conceptos.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

Desde este punto de vista, cabe afirmar que el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo.

La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo. En virtud de esto, la capacitación se imparte a ejecutivos y empleados en general, pero cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo significa el progreso integral del hombre, y abarca la adquisición de todas las habilidades y conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización.

"Etimológicamente, la palabra capacitación se deriva de la palabra capaz, que viene del latín capax, de capere, saber que -- presenta varios significados: apto proporcionado, suficiente, de buen talento, apto legalmente para una cosa o instrucción ". (3)

(3) Terrazas, Cristina. La Capacitación de Personal en las Empresas, UNAM. 1981, pag. 21

La American Society for Training and Development (ASTD) define estos términos en la siguiente forma:

"Entrenamiento o Adiestramiento equivale a la enseñanza o aprendizaje de una operación de tipo mecánico que no requiere postura, progreso ni creación de solución a situaciones problemáticas.

La capacitación consiste en un adiestramiento -- adicional de habilidad y conocimientos intelectuales para crear solución a - problemas específicos.

Desarrollo implica una acepción más amplia ya -- que suma a lo anterior una conciencia de autosuficiencia, de tal modo que -- dentro de cierta organización, el hombre sea el límite y no la organización"(4)

Agustín Reyes Ponce los define así:

"El entrenamiento es toda clase de enseñanza que se dá con el fin de preparar a los trabajadores y empleados para un puesto - de oficio, al convertir sus aptitudes innatas en capacidades.

Establece que dentro del entrenamiento se com- - prenden tres aspectos distintos y complementarios.

La capacitación es más bien de carácter teórico, de amplitud mayor para trabajos calificados.

El adiestramiento, es de carácter más bien práctico y para un puesto específico; es necesario en toda clase de trabajos e - indispensable, aún suponiendo una capacitación previa.

(4) Gutiérrez Jorge. La Capacitación como medio para el mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, UNAM, 1984, pag. 16.

La formación es necesaria para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe; hábitos morales, - sociales, de trabajo, que no se pueden dar en la capacitación y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, orientado y decidido". (5)

La capacitación se dá ante la necesidad de complementar las capacidades de los trabajadores a fin de lograr un equilibrio entre lo que se puede ser y lo que exige su puesto.

La diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado requerido significa una necesidad de capacitación, por lo que es necesario minimizar esta diferencia.

Alfonso Siliceo dice:

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (6)

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente, - deducimos que la capacitación tratará de dirigir las experiencias diarias -- por conductos beneficiosos y positivos, y complementarlas por medio de actividades programadas, con las cuales el individuo desarrollará con mayor rapidez los conocimientos, actitudes y destrezas, que serán provechosos para la empresa y para él mismo, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización.

(5) Gutiérrez, Jorge. Op. cit. pag. 15

(6) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, México, 1979 pag. 20.

1.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Es necesario determinar correcta y acertadamente nuestros objetivos, para lo cual se deben de contestar una serie de interrogantes como por ejemplo:

¿Hacia dónde vamos?

¿Qué queremos hacer?

¿Qué queremos lograr?

¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo queremos obtener?

Según los objetivos y políticas de una organización, las metas que debe alcanzar la capacitación son:

- a) Desarrollo de un comportamiento individual, entendiéndose por éste, el grado de integración y compromiso que adquiere la persona como tal a través del programa permanente de formación, respecto a su puesto.
- b) Desarrollar la integración en equipo, que es la madurez que alcanza un grupo para el logro de los objetivos de su unidad y los de la empresa.

Se señala en la administración por objetivos que es necesario buscar un ambiente de diálogo en cuanto a lo que se refiere a una comunicación efectiva y se afirma que la integración en equipo es la clave del éxito.

La capacitación tiene como objetivo fundamental lograr que el individuo alcance un nivel de eficiencia satisfactorio sin tomar en cuenta el nivel jerárquico en donde se encuentre dentro de la empresa, para que así pueda contribuir al logro de los objetivos de la misma.

Los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la capacitación de los recursos humanos, en una empresa son:

- Aumento de la eficiencia del elemento humano, que beneficia directamente a la empresa.
- Disminución de la rotación de personal, ésto implica que se identifique - de mejor manera el trabajador con su labor disminuyendo así considerablemente la rotación de personal y con ella el alto costo que tiene que -- afrontar la empresa al efectuar reclutamiento, selección y capacitación - de nuevos empleados.
- Disminución de tiempo extraordinario, el personal capacitado tendrá un me jor rendimiento, lo que repercutirá en una reducción de gastos ocasiona-- dos por el pago de trabajo extraordinario que se requeriría para poder -- cumplir con las metas productivas establecidas.
- Incremento en la calidad del producto, ésto se logra al contar con traba-- jadores que estén especializados en la elaboración del mismo producto, -- que por ende tendrá mejor calidad.
- Mayores posibilidades de ascenso del personal, al desarrollar mejor su la bor el elemento capacitado, tendrá mayores posibilidades de lograr ascen-- sos con el ingreso económico consecuente.
- Reducción de costos de producción, (minimización del desperdicio), el con tar con personal capacitado, automáticamente repercute en una mejor cali-- dad de producción y menores gastos.
- Versatilidad en la labor de los empleados, al capacitar al personal, se - obtiene un mayor conocimiento de técnicas y descubrimientos de habilida-- des, lo cual trae como consecuencia, que el trabajador en cualquier momento

to esté listo para laborar no sólo en su puesto, sino que desarrolle nuevas actividades.

- Adquirir e incrementar las habilidades del personal para obtener con esto mayor desarrollo, de otros puestos, sea en forma eventual o definitiva.
- Integrar los recursos humanos de la empresa a las ventajas de ajuste a -- nuevos sistemas, métodos y procedimientos.
- Crear una conciencia de autodesarrollo y motivación en el empleado, al -- sentir la importancia que le otorga la empresa.
- Apoyar efectivamente, en la capacitación la calificación de méritos para el otorgamiento de promociones.

La enunciación de políticas de capacitación, representa los lineamientos a seguir para proporcionar al personal, una adecuada capacitación y de esta manera lograr la consecución de nuestros objetivos.

Dentro de las políticas de capacitación de la empresa hay entre otras las que a continuación se mencionan:

- a) La capacitación debe buscar la prestación de un mejor servicio a la institución.
- b) La capacitación debe proporcionar al personal los conocimientos y educación necesarias para el desempeño, cada vez mejor de su trabajo individual.
- c) La capacitación debe estar ligada a los sistemas escalafonarios y de selección.

- d) La capacitación proporcionará al personal hábitos y actitudes frente al - trabajo (disciplina).
- e) Se deben aprovechar, en forma integral los recursos disponibles, en materia de capacitación, dentro y fuera de la organización.
- f) Los programas de capacitación se deben estructurar mediante procedimientos sistemáticos, en forma que respondan a los requerimientos específicos.

La función de capacitación colabora dentro de la empresa aportando a ella personal debidamente preparado, para que desempeñe debidamente sus funciones, ya que tiene una labor educativa que satisface las necesidades presentes y futuras respecto a la preparación y habilidades del personal.

El ideal de la capacitación consiste en efectuar un cambio en el personal, logrando un ajuste satisfactorio a los requerimientos de las operaciones de la organización, provocando un incremento de la -- misma en su capacidad para alcanzar las metas deseadas. Es de igual impor-- tancia que logre que cada individuo capacitado iguale o supere un índice de ejecución, ajustándose a sus necesidades individuales; por lo cual la capaci-- tación implica un desarrollo humano considerable y una amplia motivación.

1.5 LIMITACIONES DE LA CAPACITACION

La capacitación en si misma es el medio para lograr las metas u objetivos que se ha fijado la empresa. Su objetivo es cubrir una serie programada de sucesos, verificando los resultados y comprobando que el personal aplique los conocimientos adquiridos, por lo que debemos considerar que es un proceso continuo con posibilidades y limitaciones que pueden preverse.

"No obstante la organización puesta al servicio de la capacitación, el interés del director, las ideas de los especialistas o el clima en el que actua el personal directivo y asesor, existen límites - insalvables para la capacitación. Aún bajo las condiciones más favorables, la capacitación no puede:

- a) Resolver problemas de organización defectuosa, en efecto una estructura organizativa deficiente pondrá obstáculos, prácticamente en todos los casos.
- b) Servir como sustituto a la minuciosa selección inicial y a la debida distribución de empleos.
- c) Aumentar el potencial de aprendizaje. La capacitación puede estimular - un uso más amplio de las capacidades innatas, pero no puede crearlas.
- d) Asegurar infaliblemente una realización superior a una mayor eficiencia. Debe producirse una transferencia de los conocimientos y destrezas adquiridas o de las actitudes mejoradas a la situación de trabajo anterior a la formulación de la mejora; esta transferencia no es automática, sino - que está controlada por factores ajenos al objetivo de la función capacitadora.

- e) Superar el hecho de que el olvido se produce con más facilidad y mayor rapidez que el aprendizaje. El olvido sólo puede combatirse mediante la práctica continua de las actitudes, destrezas o conocimientos recientemente adquiridos.

- f) Enseñar cualquier cosa a cualquier persona. La capacitación únicamente pone los medios para hacer posible el aprendizaje si los aprendices potenciales desean aprender, puede asegurarse que aprenderán; pero sino lo de sean, no lo harán.

La capacitación es la solución de los problemas sólo cuando éstos se presentan porque el personal, de cualquier nivel, desconoce o realiza mal alguna parte del trabajo que le corresponde desempeñar, - esto es, si el personal tiene necesidades reales de capacitación". (7)

(7) Lomas, Ana. Capacitación como Herramienta de la Administración de Recursos Humanos, UNAM, 1981. pag. 23.

1.6 TECNICAS DE LA CAPACITACION

Es importante poder determinar cual será la técnica adecuada para satisfacer nuestras necesidades de capacitación que podemos utilizar, ya que de ésta depende en gran parte el éxito o fracaso que se obtenga al realizar la actividad de capacitación.

Se considerará adecuada una técnica según el grado en que nos sea útil para:

- Proporcionar la participación activa de quien aprende.
- Proporcionar a quien entrena, un conocimiento de los resultados de sus intentos para mejorar.
- Promover, por medio de una buena organización, una integración significativa de las experiencias de aprendizaje que el entrenado debe transferir a su propio trabajo.
- Proporcionar ciertos medios para reforzar, en el entrenamiento, el comportamiento del trabajo.
- Proporcionar la práctica y repetición que sean necesarias.
- Motivar al entrenado para mejorar su rendimiento.
- Ayudar a la persona en capacitación, a adquirir una buena disposición hacia el cambio.

Para cubrir las diversas necesidades de capacitación, se han desarrollado técnicas individuales y de grupo, siendo las más importantes las que se enuncian a continuación:

1. TECNICAS DE CAPACITACION INDIVIDUAL

1. Adiestramiento en el Trabajo:

Existe un procedimiento ampliamente comprobado y documentado, de general aceptación para enseñar a una persona una tarea específica y recibe el nombre de instrucción durante el trabajo, y su aplicación es basta a través de todos los tipos de capacitación de conocimientos - prácticos, hasta el punto de recibir el nombre, aplicado por muchos supervisores, de "El Método Seguro". Su uso es posible en cualquier nivel organizativo; bastan unas sencillas modificaciones para aplicarlo a profesionales, técnicos, operarios y funcionarios.

Se lleva a cabo en todas las empresas a todos los niveles aún cuando no existe un departamento establecido especialmente para ello, pues el empleado aprende por simple observación del trabajo de sus compañeros y de sus jefes.

"Sustancialmente, la instrucción en el trabajo puede dividirse en cuatro momentos:

Orientación.- A cada empleado, sea de nuevo ingreso, que fue transferido o ascendió, se le debe presentar formalmente su medio de trabajo específico. Así como las personas con las que trabajará, también las políticas y objetivos de la compañía que le conciernen.

Esta presentación debe ser completa y clara, de tal forma que el sustentante del puesto no se inicie con una vaga concepción del mismo y con información incompleta.

Es prácticamente imposible especificar toda la información que debe recibir la persona capacitándose, pero a continuación mencionamos al

gunos procedimientos que sirven como guías generales:

- El nuevo empleado debe ser patrocinado o dirigido por un trabajador experimentado que pueda responder a sus preguntas y se mantenga en contacto con él en el período inicial.
- La orientación se debe iniciar con la información más importante e inmediata.
- El empleado se debe presentar a las personas con las que trabajará con la finalidad de recibir ayuda si tiene dudas y facilitarle conocerse entre sí.
- Se debe conceder al nuevo empleado el tiempo suficiente para "agenciar los pies en el suelo", antes de demandar más de él.

En ciertos trabajos especializados, la orientación seguida de instrucciones sencillas en la línea, puede constituir todo el entrenamiento de orientación necesario.

Instrucción.- Consiste en motivar al interesado, tratando de aliviar su tensión, pues sabe que de su rendimiento depende su confirmación en el puesto. Es conveniente explicarle las relaciones que existen en el trabajo en cuestión y otros, la importancia del mismo y las medidas de seguridad que haya de adoptar; una vez realizado esto sólo queda al instructor presentar la operación en su conjunto, e inmediatamente, repetirla varias veces descompuesta, en sus fases principales.

Ejecución.- Se pone al participante en condiciones de desarrollar prácticamente las operaciones para las que ha sido capacitado, mientras que a su lado el instructor está preparado para conducirlo por

la vía justa siempre que cometa algún error. Es responsabilidad del instructor establecer el momento en que el participante puede continuar por propia cuenta.

Control.- Debe realizarse oportunamente una acción de control para verificar si una vez transcurrido el primer momento, las cosas continúan en forma idónea, si no es así deberán darse los controles necesarios al participante para afinar su instrucción.

Estas cuatro etapas pueden aplicarse tanto a personas de reciente ingreso a la organización, como a las que ya tienen tiempo en ella". (8)

2. Aleccionamiento:

Mientras la instrucción se da en un nivel relativamente bajo dentro de la organización, el aleccionamiento es para niveles superiores y constituye una de las mejores maneras para desarrollar el potencial de los empleados. El participante es colocado al lado de su jefe y aprende a través de un proceso de asimilación. Esta técnica es recomendable para que el individuo logre determinados cambios, de aptitudes, capacidades, técnicas y procedimientos.

3. Internado y Asistencia:

En un internado y asistencia, el sujeto a capacitar, se asigna temporalmente al puesto de Jefe de Departamento o de Asistente a éste.

(8) García, Jaime. Op. Ul. Pag. 84.

En tal posición, posiblemente se ocupará de una muy amplia variedad de asignaciones para afrontar problemas, lo cual le familiarizará -- con ciertas dificultades de esa unidad o departamento.

Tras corto período, un supervisor observa su rendimiento, revisa sus limitaciones y puntos fuertes y así le ayuda a mejorar la ejecución de su trabajo y asignaciones futuras.

4. Rotación de Puestos:

La rotación de puestos proporciona al sujeto una serie de asignaciones como las ya descritas. El movimiento de un puesto a otro, plantea una forma de exponerle, sucesivamente, a oportunidades de aprendizaje más avanzadas. En esos programas, la persona a capacitar recibe el asesoramiento de un supervisor en cada una de sus asignaciones o puestos diferentes y también la de algún ejecutivo, como responsables de su desarrollo.

La rotación sistemática de puestos proporciona, al sujeto, la oportunidad de seguir valiosas perspectivas, y conocimientos en relación mutua con la empresa conforme adquiere experiencia en los problemas y enfoques en diferentes funcionamientos de la organización.

La rotación de puestos puede servir, también para atar al ejecutivo a la compañía con un todo, en vez de simplemente al departamento al que se le asignó.

Para que un programa de rotación de puestos sea efectivo, se debe -- adecuar a las necesidades y capacidad, particular, del sujeto a capacitar y debe permanecer flexible.

Simplemente, al establecer un programa estandar de capacitación de rotación, y llevar a todos los sujetos en entrenamiento a través de el, puede originar un considerable desperdicio de tiempo y talento.- Algún sujeto habrá permanecido demasiado tiempo en un puesto cuando al fin, se le mueva a otro, mientras a otros, en un nuevo puesto, se rán sometidos y forzados a nuevas situaciones de aprendizaje, antes de estar listos para ellas.

Una solución de tal problema será la instalación de un proceso mutuo para establecer metas en el sistema. Tal proceso es, esencia, un -- plan de asesoramiento formalizado y continuo.

El entrenado se reúne con el supervisor, establece metas con él y, - periódicamente, se reúne con el mismo para la revisión de su progreso y modificación de las metas. Con este proceso se incrementa la - obtención de metas individuales y la efectividad del programa total, porque el personal participa en el establecimiento de los objetivos, y que hace propio, al mismo tiempo que proporciona al supervisor, -- del sujeto en entrenamiento un medio excelente para medir su progreso en forma que permite su movilización hacia adelante, en el programa, al ritmo más adecuado.

5. Sustitución de Superior:

Consiste en poner a prueba al participante, ya que será el encargado de desarrollar algunos o todos los deberes propios del jefe. Será necesario dar al participante plena responsabilidad de las funciones - que se le encomienden.

6. Asignación de Labores:

Se deberá encargar al participante, individualmente o en equipo, un trabajo de especial importancia; se recomienda esta técnica para ayudar al individuo para emprender nuevas funciones y prepararle hacia una función de promoción; además, sirve también en una programación de ascensos.

7. Capacitación de Vestíbulo:

Con objeto de dar mayor atención a las necesidades del sujeto que se capacita y emplear a especialistas como instructores, se establece una "Escuela en el Vestíbulo" en ciertas áreas de la línea de producción. El equipo y los materiales son iguales a los que se usan en la producción, sin embargo, aquí, el énfasis está, más bien en el entrenamiento que en la producción.

La capacitación en el vestíbulo permite al instructor:

- Ordenar otros tipos de condiciones ideales de aprendizaje tales como el refuerzo inmediato.
- La información precisa del resultado.
- Amplia oportunidad para la práctica.
- Ordenación progresiva de la frecuencia y tiempos en el aprendizaje.

La participación activa del sujeto asegura el éxito de este tipo de capacitación.

La desventaja de la capacitación en el vestíbulo es el alto costo de la utilización del equipo que se emplea para este propósito.

8. Instrucción Programada:

Esta técnica presta más atención a los principios del aprendizaje, descubiertos en el laboratorio, que a cualquier otra técnica de capacitación.

Los programas y materiales están diseñados para asegurar que en un momento particular, el proceso de aprendizaje, el sujeto esté preparado, dispuesto y disponible para tratar con el material al que se confronta y tomar parte activa en dicho proceso.

El material se planea de tal manera, que el sujeto reciba la información inmediata de sus resultados y para que el aprendizaje ocurra en la secuencia óptima de los diferentes pasos involucrados.

La idea básica de la instrucción programada es que el aprendizaje sea más eficiente, agradable y permanente. Se consigue por medio de numerosos pasos que deben ser de fácil asimilación.

Este tipo de instrucción se basa en cinco principios fundamentales que se deben seguir para la elaboración de un programa, éstos son:

- a) Principio de los pequeños pasos.- El alumno aprende mejor cuando se le da la instrucción, mediante pequeños pasos sucesivos y fáciles de comprender.
- b) Principio de la respuesta activa.- El alumno, al ir aprendiendo, dará respuestas concretas a cada pregunta que se le formule.

- c) Principio de la comprobación inmediata.- El alumno aprende más - cuando comprueba de inmediato sus respuestas, ya que sólo así se da cuenta de si su contestación fue correcta o no.

- d) Principio de la progresión libre.- Cada alumno aprende a su propio ritmo.

- e) Principio de la prueba con alumnos.- Una vez que el programa se elaboró, se le revisa mediante la actuación de los alumnos.

2. TECNICAS DE CAPACITACION DE GRUPO

1. Unilateral:

La capacitación unilateral se imparte a través de lecciones y se emplea para transmitir informaciones y conocimientos; es útil recurrir a esta técnica cuando el instructor tenga amplio conocimiento del tema, cuando el auditorio supere a las 15 personas, cuando se tenga poco tiempo disponible, ya sea para la preparación o para la recolec--ción del material, y finalmente cuando el material a transmitir sea de naturaleza informativa.

Para que la elección despierte el interés del grupo, a de programarse anticipadamente, teniendo en cuenta el nivel promedio del grupo y recurriendo a menudo a la ayuda de métodos audiovisuales.

No es conveniente sustituir con la lección otras técnicas de capacitación, sino que se deben combinar con ésta del modo más adecuado y oportuno.

2. Multilateral:

Esta técnica se divide en dos:

A) Técnicas de discusión.- Que son las que comprenden el método de reunión de grupos y casos.

a) Método de los casos.- El método de capacitación a través de los casos, se utiliza para proporcionar una experiencia que contribuya a sentar las bases para afrontar inmediatamente los nuevos problemas de la organización. Un caso debe proporcionar alternativas con juicios de valor, por lo tanto se usará para enseñar comportamientos, además de conocimientos; el material dado debe motivar al participante a obtener los conocimientos que puedan servirle en el examen de los problemas contenidos en el caso.

Este método consiste en proporcionar al participante un caso ambientado a la organización. Se elegirá a uno de los participantes del grupo, el cual deberá precisar los principales aspectos del caso y expondrá sus conclusiones; lo realmente importante de esta técnica no es el resolver el problema, sino el expresar y comentar las opiniones para tener la oportunidad de analizar críticamente esta experiencia.

b) Reunión de grupo.- La reunión de grupo ha llegado a ser una de las técnicas fundamentales dentro de la capacitación aunque se emplea no sólo en los procesos de formación empresarial, sino también en las áreas de psicoterapia, asistencia social y educación.

La reunión de grupo presenta las siguientes características:

1. El número de participantes debe oscilar entre los 12 y 20 -- aproximadamente, con el fin de permitir la participación de -- todos.
2. Existe un director de debate, llamado moderador, cuya tarea -- consistirá en coordinar y estimular la discusión.
3. Cuenta con una estructura dirigida a la discusión de determi-- nados temas, sobre los cuales el grupo tendrá un conocimiento aunque sea somero que permita un abundante intercambio de -- puntos de vista.
4. Presenta un entorno físico, que ya ha sido preparado cuidado-- samente, en el cual se puede desarrollar las reuniones. Se de be insistir en un lugar aislado y con equipo necesario.
5. Debe contar con un material de discusión cuidadosamente orga-- nizado, de forma que estimule creativamente el pensamiento -- del grupo y haga surgir la temática deseada.

La reunión de grupo se puede definir como un conjunto de expresiones y opiniones de personas que hayan experimentado el problema o que estén capacitados para analizarlo de acuerdo a la información suministrada por el moderador.

Se puede clasificar las reuniones de grupo en tres clases:

- Discusión guiada.-- Cuando los puntos en cuestión son acepta-- dos por todos y no hay ninguna contradicción.
- Discusión libre.-- Será necesario que el grupo se enfrente a un problema bien definido; deberán disponer de todos los da--

tos que se requieran y crear un ambiente libre o informal.

- **Discusión no estructurada.**- En esta clase de discusión no hay un líder definido, ni temas preconcebidos, y se tendrá que -- aplicar con mayor fuerza la dinámica de grupo "T".

Los grupos "T" constituyen el método para introducir y preparar - cambios en la estructura organizativa; su importancia estriba en que ayuda a tomar decisiones y desarrollar nuevas teorías de di-- rección. Este grupo está formado de 8 a 15 personas y requiere - un mínimo de duración de 48 a 50 horas. El punto central de este grupo es el aprendizaje y bajo este aspecto hay tres niveles:

- **Nivel Psicológico Introspectivo.**- Examen propio.
- **Nivel Psicológico Empático.**- Ponerse en lugar de otros.
- **Nivel Psicológico.**- Relación de grupo.

La reunión de grupo será adecuada para:

- **Modificar las actitudes.**
- **Resolver conflictos de grupo y problemas laterales específicos**
- **Cubrir materias de naturaleza general.**
- **Examinar a fondo cierto material sin tener que llegar a con-- clusión particular.**

B) Técnicas de simulación.- En estas técnicas el trabajo de grupo se centra sobre temáticas que los mismos participantes están llamados a desarrollar. El participante es requerido para una intervencción no de tipo lógico racional, sino de tipo emotivo; existe siempre la posibilidad de una constante retroalimentación de - - ideas .

La simulación permite tomar decisiones y cometer errores sin que afecte a la empresa.

Esta técnica está constituida por los siguientes métodos:

a) Utilización de correspondencia.- Este método enfrenta a los participantes con los documentos que se encuentran en la correspondencia que llega; en el se les proporciona una carpeta que contiene documentos, cartas, informes, memoranda, con los cuales se tomarán unas decisiones rápidas; cada participante tiene un período de 45 minutos para desarrollar su trabajo, al finalizar se recogerán las carpetas con las decisiones de cada uno. A continuación se procede a clasificar las distintas respuestas para su tabulación; el moderador explica e ilustra gráficamente la tabulación y pregunta al grupo cómo justifican cierto tipo de discusión general.

Este método presenta las siguientes características:

1. Sitúa al individuo frente a problemas para los cuales se requiere solución inmediata.
2. Pone al individuo en situación similar a la realidad empresarial.

3. Obliga a trabajar individualmente y en poco tiempo.
4. Requiere un costo y una organización muy limitadas.
5. Se puede aplicar en grupos de personas de cualquier nivel.

b) Interpretación de un papel.- Es una representación escénica que aprovecha la relación interpersonal proporcionada por un comportamiento real en una situación imaginaria, en la cual el director del debate explica el problema con algunos datos generales; los participantes interpretan el papel que les ha sido asignado de acuerdo a las indicaciones sobre el material que se les ha proporcionado y el contexto en el cual el problema se desarrolla. Terminada la interpretación de los papeles, se realizará una discusión general de todo el grupo, en el cual se analizan los problemas planteados, las relaciones humanas y se identifican los principios generales surgidos en la discusión.

Este método debe poseer las siguientes características:

- Comprensibilidad.
- Capacidad de estimular y motivar el grupo.
- Facilitar la identificación con el papel del interesado.
- Suscitar la discusión y proponer alternativas.

c) Personificación y formación.- En esta técnica los participantes son llamados a personificar un papel con fines formativos; se iniciará el curso por medio de una introducción en el cual describe a los participantes el tipo de empresa sobre la cual deberán trabaja

jar, los tipos de productos que venden al mercado, la situación económica actual y cualquier otro dato necesario para desarrollar el tema; el grupo estará integrado por 40 ó 50 participantes que se subdividen en grupos de 7 u 8 personas como término medio; cada empresa intenta lograr el máximo beneficio, disminuyendo los propios costos y manteniendo el volumen de existencias suficientes para atender las demandas del mercado, presenta facetas positivas cuando se propone desarrollar en los jefes capacidades directivas tanto actuales como potenciales.

Algunas de las características de esta técnica son las siguientes:

- Está ambientada en una determinada empresa.
- Suministra una serie de datos de los cuales es necesario extraer los más significativos y que se traduzcan a una serie de alternativas a tomar.
- Es necesario que los participantes tomen decisiones en condiciones de incertidumbre y de información completa.

C) Otras Técnicas.- Estas pueden jugar un papel importante en el proceso formativo y son las siguientes:

- a) Mesas redondas, páneles y simposios.- Estas técnicas constituyen sustancialmente métodos de reunión para grupos numerosos. Esta constituido por un grupo de expertos, cada uno expone su punto de vista sobre determinado tema, bajo la guía de un director de discusión. Terminada la discusión de los expertos, el público puede intervenir a través de preguntas y aclaraciones, alargando así la discusión.

El director después de una segunda vuelta de opiniones por parte de los expertos, hace un resumen del debate y extrae algunas conclusiones.

Las características particulares que distinguen a cada una de estas tres técnicas son:

- Las mesas redondas.- La discusión tiene lugar sólo entre el grupo de expertos, mientras que el auditorio no interviene.
 - Los páneles.- Primero tiene lugar la discusión entre el grupo de expertos y a continuación interviene el auditorio.
 - El simposio.- Se busca una aproximación interdisciplinaria y se requiere que los expertos afronten un único problema cada uno dentro de su propio cambio de estudio.
- b) Cursos por correspondencia.- Dichos cursos presentan al estudiante una serie de nociones que estudiara en su propia casa a través de textos, lecturas y ejercicios; será necesaria la colaboración del alumno, al staff de la escuela y la empresa.
- c) Lecturas dirigidas.- Se les da al grupo de personas una serie de lecturas sobre determinados temas y se deben programar encuentros bajo la guía de un experto, en los que se discutirán las lecturas para aclarar puntos oscuros y obtener resultados posteriores.
- d) Ejercicios programados de grupo.- Se tratará de una serie de 10 experiencias que representa una situación muy real y requiere que el alumno responda y actúe tal como lo haría en la realidad; estos ejercicios se apartan de un método preciso y tratan de unir algunos aspectos esenciales de varias técnicas.

3. CAPACITACION INTERNA

La capacitación interna se imparte dentro de los locales de la empresa, se realiza dentro de su propio ámbito laboral. Constituye una de las soluciones más prácticas de mayor alcance y de una eficiencia plenamente comprobada, ya que la propia fuente de trabajo presenta grandes ventajas de orden material y técnico que superan ampliamente las limitaciones a que están sujetos otros medios de capacitación.

Para poder lograr una capacitación interna efectiva se debe satisfacer una serie de requisitos tales como:

- Sistematizar los mecanismos de aprendizaje inherente al trabajo, de tal manera que éste conduzca al reconocimiento de la función capacitación dentro de la organización.
- Los planes y programas de aprendizaje que se establezcan deben ser complementados con técnicas más modernas que recomiendan la psicopedagogía y la ciencia de la comunicación, con objeto de hacerlos rápidos y eficientes.
- Crear y fomentar un equipo propio de instructores, integrado por personas de la misma organización.

4. CAPACITACION EXTERNA

La capacitación externa se realiza en lugares ajenos a la empresa, para lo cual existen instituciones especializadas que imparten cursos sobre diferentes temas de interés para la organización.

Este tipo de capacitación se justifica cuando obedece a necesidades que no pueden ser satisfechas por la capacitación interna, ya sea por la --

falta de los medios adecuados, o bien por el grado de especialización que se pretende que alcancen los técnicos o profesionistas de la organización.

Las empresas que cuentan con suficientes recursos económicos, gozan tanto de la capacitación interna como de la externa.

1.7 EL PAPEL DEL INSTRUCTOR

Las actividades que tendrá que desempeñar un instructor se reflejarán en su forma de dirigir, ya sea como maestro, líder o mediador, es decir de la forma de presentarse depende el éxito o fracaso que se quiera obtener, ya que no depende tan solo el lugar donde se vaya a impartir la capacitación, porque hay ocasiones en las cuales los salones están deteriorados sin embargo el instructor debe encaminar su clase por medio de la motivación hacia el objetivo que se persigue, dentro de las características principales tenemos:

- Debe tener capacidad para señalar los objetivos que se persiguen.
- Señalará los lineamientos que llevarán al logro de los objetivos.
- Contará con los conocimientos que se requieran para la especialidad que esté impartiendo.
- Creará un ambiente que le sirva para motivar al grupo que conduzca.
- Deberá ser sincero.

Un instructor deberá estar preparado para dar clases a todos los niveles, ya que no todas las personas tienen habilidad para saber conducir a un grupo de individuos por eso se deben considerar las siguientes habilidades:

1. Informes sobre el grupo al cual se van a dirigir.
2. Ser puntual

3. Mostrar entusiasmo.
4. Conducir en tono amable.
5. ver de frente.
6. Mantener postura adecuada.
7. Evitar la exageración en el diálogo y el nerviosismo.
8. Ante todo, tener seguridad de sí mismo.
9. Suficiente autoridad para tomar decisiones.
10. Promover buenas relaciones.
11. Que conozca y maneje las diferentes características de los participantes.
12. Debe corregir constructivamente los errores.
13. Madurez para aceptar las críticas o sugerencias de los participantes.
14. Concluir las ideas y no dejarlas a medias.
15. Hacer comentarios de acuerdo que fomente la participación.

Además de estos aspectos deberá de considerar el programa y métodos que ya se trataron anteriormente.

Para que haga más amena su clase un instructor de
berá:

1. Enriquecerse en conocimientos.
2. Facilitar el aprendizaje.
3. Fomentar la participación dentro del curso, ésto se puede hacer utilizando ejemplos, por medio de éstos se asimila más rápido.
4. Animar a los individuos inspirándose con buen humor.
5. Preparar el material con anticipación.
6. Resumir la clase para una mejor comprensión.

Para preparar el material se hará una lista asegurándose de que no hace falta nada, además de que revisará el material cerciorándose que esté en perfectas condiciones, de modo que cuando esté impartiendo los cursos éstos no tengan falla alguna.

Otro punto que se debe considerar es el ensayo -- del programa que se le muestre, así como presentarse con las personas que -- van a ser instruídas antes de que den comienzo los cursos ésto les servirá -- de motivación.

Las personas que se encarguen de la instrucción a su vez deberán estar entrenadas para realizar esta actividad, así para poder llevar a cabo la instrucción es conveniente que prepare un plan donde indique:

1. Preparación: Revisando el programa que le proporcionen y al cual se tiene que apegar, ya que conociéndolo de antemano puede encontrar los inconvenientes y eliminarlos, para que cuando esté instruyendo a sus alumnos no caiga en el error.

2. **Presentación:** Este punto se refiere a saber interpretar el programa con el que va a trabajar el instructor, para que una vez que se ha preparado y seleccionado el material más adecuado, se pueda comunicar con el personal que se va a capacitar con el fin de que sepan de que va a tratar el curso.
3. **Participación:** Una vez que el instructor ha cumplido con el punto 1 y 2, es necesario que fomente la participación con el fin de evitar las dudas.
4. **Práctica:** Se refiere a saber combinar los medios y métodos para la capacitación, ésto es con el fin de que no se exagere utilizando material -- que no vaya de acuerdo a lo expuesto y que ésto enrede a los capacitados.

Estos últimos puntos son en los que debe poner mayor énfasis el instructor, ya que de ahí depende que capacite adecuadamente a los individuos.

1.8 MARCO LEGAL

1. LA U.C.E.C.A.

La obligación patronal de proporcionar capacitación a los trabajadores, se da desde 1979, cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo.

La UCECA, Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, es el organismo descentralizado que el Gobierno de la República Mexicana creó para la reglamentación y supervisión del cumplimiento del decreto (elevado a rango Constitucional en enero de 1978), de adición al artículo 123 Constitucional, en su fracción XIII, de la obligación patronal de promover niveles de adiestramiento y capacitación de la fuerza de trabajo.

"La UCECA actúa a través de órganos auxiliares -- que son los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de diversas ramas industriales o actividades.

Tales Comités tienen facultades para:

- a) Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- b) Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en el de estudio sobre las características en la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- c) Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con ramas industriales o actividades correspondientes.

- d) Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- e) Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trata.
- f) Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales para tal efecto". (9)

2. CENTROS DE CAPACITACION TECNICA.

El Gobierno de la República ha puesto en marcha - proyectos encaminados a fortalecer la promoción de la enseñanza técnica por medio de la preparación de técnicos a nivel medio y la formación de obreros especializados, actividades que se interrelacionan en algún caso.

Los Centros orientados a la enseñanza técnica media son:

- Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial. (C.E.N.E.T.I.)
- Centro Regional de Enseñanza Técnica Industrial. (C.E.R.E.T.I.)

Para adiestramiento de los obreros existen los -- Centros de Capacitación creados por el Seguro Social y la Secretaría de Educación Pública y son:

- Centro Nacional de Productividad. (C.E.N.A.P.R.O.)

(9) Gutiérrez, Jorge. Op. cit. pag. 30.

- Adiestramiento Rápido de Mano de Obra. (A.R.M.O.)
- Centro de Estudios Tecnológicos Mexicano-Alemán. (C.E.T.M.A.)

3. OBLIGACIONES QUE IMPONE LA LEY A LOS PATRONES

Dentro del aspecto legal concerniente a la investigación se ha tomado como base el decreto aparecido en el Diario Oficial, - el cual fue publicado con fecha 9 de enero de 1978, modificando el artículo 123 Constitucional en su fracción XIII, quedando de la siguiente forma: "Todas las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y/o adiestramiento para que éstos desarrollen de mejor forma su trabajo". (10)

La Ley reglamentaria (Ley Federal de Trabajo), se rá la encargada de determinar los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales, los patrones deberán cumplir con dicha disposición legal.

Es muy posible que algunas personas consideren -- que hablar de capacitación y adiestramiento no sea nada innovador, pero es -- muy pertinente hacerles notar que la capacitación y el adiestramiento se había estado impartiendo a un nivel bajo y muy minoritario, además de la capacitación que se práctica o practicaba en nuestro país, es o era muy poco motivadora obteniéndose como consecuencia resultados muy pobres.

Actualmente con la nueva Ley de Capacitación y -- Adiestramiento se ha venido incrementando el interés tanto por parte de los patrones como de los trabajadores, de los primeros por capacitar y los segun dos por ser capacitados.

(10) García, Jaime. Op cit. pag. 2

Es decir de una manera muy general y muy formal.

A primera instancia, muchas empresas sólo trataron de cubrir el aspecto legal a fin de quedar fuera de las sanciones o multas que le pudiera imponer la Secretaría de Trabajo y Previsión Social -- (STPS) por medio de su dependencia que en este caso es la UCECA, en tiempo -- muy breve se dieron cuenta los empresarios de que la intención no sólo era -- cumplir con la nueva disposición legal, sino que se trataba de elevar la pro-- ductividad y el nivel elemental de los trabajadores.

El paso siguiente, tras la promulgación del decreto, fue emitir las reglamentaciones al mismo, que se publicaron el 28 de -- abril de 1978, en el Diario Oficial. Destacan, que se considera de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Las obligaciones que la Ley Federal de Trabajo impone a los patrones en lo que a capacitación se refiere son:

- "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores", fracción XV, art. 132 de la L.F.T.
- "Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas que se deben formar en cada centro de trabajo de acuerdo con lo establecido por esta Ley", art. 132, fracción XXVIII.
- "Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social respecto a la -- constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de -- las comisiones mixtas de la capacitación y adiestramiento", art. 153-0 de la L.F.T.

- "Atender a la convocatoria lanzada por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de las mismas ramas industriales o actividades de que forman parte" art. 153-K.

- "Incluir en el contrato individual de trabajo, la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos en la empresa conforme a lo dispuesto en la Ley" art. 25 fracción VIII.

- "Incluir en el contrato colectivo de trabajo, en su caso, las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en la empresa o en los establecimientos que comprenda", art. 391, fracción --VII.

- Incluir en el contrato colectivo de trabajo "las disposiciones sobre la capacitación y adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa", art. 391 fracción VIII.

- "Presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer", art. 153-N. "Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas", art. 153-Q

- "Mantener un contacto permanente con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, informándole de los avances y/o modificaciones de los planes y programas autorizados", art. 153-N

La empresa está obligada a llevar a cabo programas satisfactorios de capacitación que no son diseñados por ella misma sino por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento; en consecuencia si -

la Comisión no hace un buen trabajo, la empresa no puede cumplir con sus responsabilidades legales.

La totalidad de los trabajadores tienen el derecho de exigir a su patrón que cumpla con esa obligación; de aquí se deduce que la Ley no hace distinciones de clases sociales, puestos-nivel jerárquico o actividad económica, sino que el derecho a la capacitación se debe aplicar a todos.

El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridades en que habrá que capacitar, tanto por niveles como por puestos específicos. El art. 153-Q señala que "... los planes y programas...deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa. (II en el texto de la Ley).
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y entrenamiento al total de los trabajadores de la empresa. (III en el texto de la Ley).
- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerán el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

Muchas organizaciones sienten que por el hecho de impartir cursos, y estar capacitando, de alguna manera ya cumplen con la Ley. Sin embargo a este respecto, cabe hacer hincapié en que la lista de obligaciones patronales, abarca mucho más que la mera responsabilidad de capacitar. Por lo tanto, hay que enfatizar que no basta con proporcionar capacitación, es necesario seguir fielmente el protocolo y la totalidad de las disposi

del plazo que corresponda, en los términos de los art. 153-N y O, o cuando presentados dichos planes y programas, no se lleven a la práctica será sancionado conforme a lo dispuesto de la fracción IV del art. 878 de la L.F.T. Que impone una multa que oscila entre 15 y 315 veces el salario mínimo vigente, y ésta se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo establecido. Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o los trabajadores, se sancionará conforme a las disposiciones establecidas en el art. 876. Si después de un segundo plazo la empresa no cumple con la obligación de capacitar será la U.C.E.C.A. quien designe a una institución capacitadora para que realice el trabajo, con cargo a la empresa. Esta dictaminará las sanciones que se le deban imponer a la empresa.

4. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Sería un error inferir que el decreto de capacitación y adiestramiento crea obligaciones solo para los que deben proveerla, -ésto es, los patrones. La realidad es que como en toda prescripción jurídica, a cada derecho, corresponde una obligación. La capacitación y adiestramiento no son ajenas a esta dualidad.

El art. 153-A de la L.F.T. especifica claramente la universalidad del derecho a la capacitación: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en el trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados en común acuerdo por el patrón y el sindicato a sus trabajadores". (11)

Ya anteriormente, en el art. 3º se afirma que "...asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores..."

(11) Gutiérrez, Jorge. Op. cit. pag. 51

Al darle una importancia social a este requisito, se pretende enfatizar su carácter obligatorio para las empresas e irrenunciable para los trabajadores.

A) DERECHOS LABORALES

Los derechos de los trabajadores se enumeran de la siguiente manera:

- Recibir capacitación y adiestramiento.

- Formar parte, a través de sus representantes, de la Comisión Mixta a -- efecto de participar en la toma de decisiones respecto a los planes y -- programas, formas de instrucción y expedición de constancias.

- Hacerse acreedores a la constancia de habilidades laborales que les co-- rresponde en cualquiera de los siguientes casos:
 1. Cuando hayan aprobado los exámenes de capacitación y adiestramiento.

 2. Cuando al negarse a recibir capacitación o adiestramiento hayan apro-- bado ante la unidad instructora el examen de suficiencia que señala la U.C.E.C.A. , art. 153-U

- Figurar en los registros de constancia de habilidades laborales. El art. 153-V menciona: "...la constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación..."; este inciso es importante ya que es de suponer, que en virtud de que se enriquece el curriculum del trabajador, éste lo use como principal punto de negociación para obtener aumento salarial o un puesto mejor en otra compañía.

- Hacer constar en el contrato colectivo de trabajo las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores de la empresa o en los establecimientos que comprenda el art. 25, fracción VII.
- Hacer constar en el escrito de condiciones individuales de trabajo que será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, art. 25.
- Hacer constar en el contrato colectivo de trabajo, "...las disposiciones sobre la capacitación y adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes ingresen a laborar a la empresa o establecimiento...", art. 391 fracción VIII.
- Formar parte, a través de sus representantes, del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que le corresponda.

B) OBLIGACIONES LABORALES

Los deberes que corresponden a los trabajadores son los siguientes:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación y adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- Presentar los exámenes de evaluación, conocimientos y aptitudes que sean requeridos, art. 153-H.

ETAPAS DE LA INVESTIGACION

2.1 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

La elaboración y aplicación de programas de capacitación en las empresas se planea como la solución al problema de la falta de conocimientos y destrezas del trabajador, elementos indispensables para - que puedan cumplir con eficiencia las tareas propias de su puesto de trabajo.

Cuando los objetivos no son logrados de acuerdo a las normas establecidas, se debe principalmente a que existen problemas en - las empresas, que son entre otros: los costos elevados, desperdicios excesivos, falta de cooperación, producción insuficiente, dificultades en la comunicación, accidentes. Siendo las causas de tales problemas las deficiencias del personal y/o deficiencias de la organización.

Para que los programas de capacitación elaborados e impartidos en los centros de trabajo que proporcionen a los participantes los conocimientos y las destrezas manuales que les permitan comprender y desempeñar su trabajo más eficientemente, es indispensable que su elaboración se inicie con base en los resultados de la determinación de necesidades de - capacitación del personal.

El propósito de la determinación de las necesidades de capacitación es conocer con exactitud tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras.

Básicamente, la determinación de necesidades debe contestar las siguientes preguntas:

¿Quién necesita capacitación? ¿En qué necesita capacitarse?

Los resultados concretos que se obtienen de la de terminación de dichas necesidades constituye los antecedentes indispensables

para la elaboración de cualquier programa de capacitación como el número de trabajadores que requieren capacitación, las características de éstos, así como la descripción precisa y completa de las actividades en que requieren ser capacitados. Su importancia radica en que sólo partiendo de estos resultados se puede planear, elaborar y aplicar con éxito un programa.

Conocer el número de trabajadores que requieren capacitación permite contar con uno de los mejores criterios para decidir la forma de impartir la instrucción; ésta puede ser: individual (cuando se trata de una sola persona) o un grupo (cuando son varias personas las que requieren capacitación).

Además es una base para estimar el costo posible de la capacitación al considerar el tiempo y el personal necesario para elaborar el programa y el material didáctico, el costo de la preparación de instructores, el acondicionamiento de locales e instalaciones.

Una eficiente determinación de necesidades debe garantizar la elección de las personas que verdaderamente requieren capacitación.

Conocer las características de las personas que requieren capacitación permitirá tomar decisiones respecto a: la amplitud del contenido del programa, la selección de técnicas de instrucción, material didáctico y la organización del curso. Sólo conociendo bien a los futuros participantes se puede ajustar un programa a sus características.

Las características que deben investigarse son: la edad, escolaridad y la experiencia laboral. Conociendo lo anterior, ayuda a tomar decisiones sobre la amplitud del contenido del programa, de manera que la capacitación se enfoque sobre las necesidades reales sin incluir -

cuestiones que los participantes ya dominen. Además permite planear la organización del curso en cuanto a recesos y ritmo de trabajo.

La descripción de actividades en que se requiere capacitación está constituida por la lista de actividades propias del pues--to, tarea o proceso, que sean desconocidas por las personas o realizadas de--ficientemente. Es importante obtener esta descripción de actividades, ya --que en base a ella se determinarán los objetivos y el contenido del programa.

"Las necesidades de capacitación pueden ser de --dos tipos: **necesidades encubiertas y necesidades manifiestas.**

El proceso para determinar las necesidades encu--biertas implica la investigación de problemas en la empresa y separar aque--llas cuya causa sea la falta de conocimientos y habilidades del personal, -de los que requieren cambios administrativos, de políticas, de locales e instalaciones. Las etapas para determinar las necesidades de capacitación encu--biertas son:

a) Buscar evidencias generales de problemas de la empresa.

El procedimiento para determinar necesidades encubiertas consiste en buscar evidencias y síntomas de que existen problemas en la empresa.

b) Localizar áreas críticas y causas de los problemas.

Una vez localizados los síntomas generales de problemas, se procede a localizar las áreas críticas, o sea, precisar cuales son los departamentos y/o secciones que presentan una situación más crítica y que requieren --atención inmediata.

- c) Buscar soluciones para cada problema.

Concluidas las dos etapas anteriores, se cuenta con una serie de datos - que es necesario analizar entre las gerencias de los departamentos y sec ciones afectadas para decidir las soluciones más adecuadas a cada proble ma.

En esta etapa se separan los problemas cuya solución inmediata sea la ca pacitación, se decide cuales son los que por su importancia o gravedad - requieren una atención inmediata, ordenándose por prioridades, se toma - el primero y se procede a precisar quienes requieren capacitación, y en que actividades son deficientes, para ello se seleccionan las técnicas - de investigación más convenientes y se elaboran los instrumentos respec tivos.

Las necesidades de capacitación manifiestas se --
presentan en los siguientes casos:

- a) Cuando la empresa tiene personal de nuevo ingreso.
b) Cuando hay personal que es transferido o ascendido.
c) Cuando se sustituyen o modifican: la maquinaria, las herramientas y/o el método de trabajo.

En los tres casos de necesidades manifiestas, los procedimientos para determinarlas y obtener los antecedentes resultan de - - aplicación relativamente sencilla. Obtener una exacta descripción de activi dades en que se requiere capacitación, ya que de esta manera los programas - se elaborarán para cubrir verdaderas deficiencias". (12)

(12) Cheril, Armando. Proceso de Capacitación, UNAM, 1978, pag. 71.

Para obtener esa descripción de actividades, se debe realizar una comparación de puestos en el caso de transferencias o ascensos, y una comparación de actividades actuales y futuras, en el caso de cambio de maquinaria o métodos de trabajo.

La capacitación tiene dos razones de ser:

- Satisfacer necesidades presentes.
- Prever situaciones.

Aquí radica la gran importancia de estos procesos, ya que éstos van a preparar al elemento humano de la empresa en la forma más eficiente para que éste vaya haciéndole frente a las situaciones que se presenten, de acuerdo al acelerado desarrollo técnico actual. La capacitación se debe impartir al ingresar a un nuevo puesto y a la previsión de situaciones futuras para poderles hacer frente, es decir, no sólo debe impartir conocimientos en proporciones limitadas, sino que se debe perseguir un objetivo esencial, que es la formación cultural e integral del colaborador de la empresa. Hay que ver la situación en la que se encuentra la organización y -- también los elementos de los que se va a valer para resolver dichas situaciones.

"Alfonso Siliceo, nos da una clasificación de las necesidades en la capacitación:

- Necesidades del individuo.
- Del grupo.
- De solución inmediata.

- De solución futura.
- Que requieren de actividades informales de capacitación.
- Que requieren de actividades formales de capacitación.
- Que existan sobre la marcha.
- Que precisan instrucción fuera de trabajo.
- Que la empresa pueda resolver por sí misma.
- En que la empresa tiene que recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- Que se puedan resolver en grupo o individualmente". (13)

Técnicas para la determinación de las necesidades.

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

a) Observación:

Es un instrumento primordial para detectar las necesidades de capacitación del personal ya que sirve de objetivo para la investigación, planifica y sistematiza, controla y relaciona los fines y está sujeta a comprobación.

(13) Terrazas, Cristina. Op. Cit. pag. 36.

Muchos tipos de datos requeridos por el capacitador como evidencia de las necesidades, pueden ser obtenidos a través de la observación directa. -- Sin embargo, el mayor valor de la técnica de observación es hacer posible obtener la información del comportamiento tal como ocurre.

En ocasiones la observación de los sucesos diarios y comunes pueden hacerse difíciles, a causa de la posibilidad de que los factores ocultos interfieran en la tarea de observación.

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

El observador puede formar parte del grupo o bien, ser desconocido por -- el, todo dependerá de la profundidad de nuestro estudio.

Existen dos tipos de observaciones:

- Observación no Estructurada:

Es llamada también Observación Participante. En esta forma de observación el observador participa en ella, además es utilizada con frecuencia como una técnica exploratoria, el conocimiento del observador con respecto a una situación tiene muchos vicios conforme se va avanzando en la observación.

La mejor forma para el control de esta observación es sin duda, el lugar y tiempo de ocurrencia; ya que así obtendremos datos más precisos e iremos tomando nota de lo ocurrido.

Una vez terminada ésta, es aconsejable que el observador haga un informe complementándolo con lo que recuerde, es recomendable que sean dos

o más personas las que observan el mismo acontecimiento y que hagan -- sus informes independientemente, de tal forma que después puedan ser - comparados los escritos.

El observador deberá establecer relaciones de modo gradual, y no tra-- tar de ir demasiado rápido. Las cualidades del observador, serán a me nudo de importancia en su participación activa en la observación.

- Observación Estructurada.

La Observación Estructurada está centrada en aspectos ya determinados de la conducta, puede tener lugar, bien en campo de los ambientes natura les , bien en experimentos controlados dentro del marco de un laboratorio.

Puesto que la situación y el problema ya han sido definidos, el observa-- dor se haya en disposición de determinar por adelantado las categorías en los términos en que desea analizar la situación.

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

Unidades de Tiempo.- La cantidad de tiempo incluída en una anotación por un observador puede variar en horas. Una forma típica de abordar este -- problema es el uso de más de un observador.

Uno de ellos se encarga de observar aquellos efectos que deben ser anota-- dos tal como ocurren, otro se encarga de una visión más amplia, anotando aquellos comportamientos que quedarían desvirtuados si se prolongan por - más tiempo.

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

b) Cuestionarios:

Son formas impresas en las que los empleados proporcionan información al capacitador.

La mayor parte de la veracidad de éstos, descansa en la información que - dé el sujeto para obtener los datos acerca de los estímulos, experiencias y conocimientos, a que está expuesto y para conocer su conducta.

En los cuestionarios la información que se obtiene, se limita a las res-- puestas escritas de los sujetos ante preguntas ya preparadas. Las venta-- jas de los cuestionarios son:

- Son más baratos que las entrevistas.
- Se requiere menos habilidad para aplicarlos.
- Pueden ser aplicados a un gran número de personas al mismo tiempo, in-- cluso, pueden ser enviados por correo.
- Los entrevistados pueden tener una mayor confianza en su anonimato y - sentirse completamente libres al dar sus opiniones y respuestas más - claras.
- Se puede poner al sujeto en una actitud menos obligada para la respues-- ta inmediata.

"El proceso total de la construcción de un cuestionario está dividida en seis diferentes etapas:

1. Decidir qué información deberá ser buscada.
2. El tipo de cuestionario que se va a utilizar.
3. Redacción de un primer borrador. Primeramente debe hacerse una lista de los temas aptos para el cuestionario considerando una buena secuencia. Es recomendable en ocasiones incluir algunas preguntas para comprobar la fiabilidad de las respuestas o realizar cambios en la redacción.
4. Revisión de las preguntas del cuestionario.
5. Comprobación previa del cuestionario. Es fundamental para ver como -- funciona y si es preciso hacer cambios antes del comienzo del estudio. Proporciona también los medios de recoger y resolver problemas no previstos en la elaboración del cuestionario.

Las personas entrevistadas en la comprobación, deberán ser similares - en características a las que sean entrevistadas en el estudio final. - Los capacitadores que han de poner en práctica la exploración deben te ner un claro conocimiento del propósito del estudio. Se deberán regis trar todas las reacciones y respuestas de los entrevistados. Una par te valiosa de esta comprobación es la discusión de las preguntas con - los interrogados, después de que han contestado, asimismo el capacita- dor deberá anotar sus propias observaciones, críticas y sugerencias. - Si es necesario se deberá llevar a cabo una segunda exploración.

6. Determinación de procedimientos para su utilización y publicación. Después de que han sido completadas las etapas anteriores, el cuestiona-- rario ya estará listo para su aplicación. Lo que queda es la edición fi nal a cargo del personal de capacitación." (14)

Existen dos tipos de cuestionarios:

- Cuestionario de respuestas abiertas.

En este tipo de cuestionario el investigador plantea la cuestión, pero no impone ninguna restricción en la forma de respuesta; la única limitación que se presenta es la capacidad de expresión y la personalidad del sujeto.

- Cuestionario de Elección Forzosa.

Recibe este nombre un conjunto de numerosos métodos que consisten en - ofrecer dos o más alternativas al entrevistado para que elija aquella que sea igual o parecida a su forma de respuesta, éstas son:

1. Cuestionarios dicotómicos.
2. Cuestionarios tricotómicos.
3. Comparación por pares.
4. Alternativas múltiples.
5. Gradación de liker (cuestionario para graduar opiniones, intereses o actitudes de cada respuesta).

Las limitaciones de los cuestionarios son:

1. Falta de profundidad.
2. Problema por baja escolaridad.

3. Muestras no siempre representativas.
4. Carencia de anonimato (en las respuestas pretenden dar una buena - imagen de sí mismos).
5. Falta de confianza en los datos si no se tienen continuamente actualizados.

c) Entrevistas:

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

Las ventajas de la entrevista son:

- Puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población.
- Tiene mayor flexibilidad para las preguntas y respuestas.
- Ofrece una mejor profundidad que el cuestionario.
- Parece más inclinada a tener éxito por crear una atmósfera que permita al que responde, expresar sus sentimientos o informar de conductas que son generalmente reprobadas.
- Cubre todas las escalas desde la rígidamente determinada hasta la totalmente no estructurada.

"Existen cuatro tipos de entrevistas que son:

1. Entrevista Standar. En este tipo de entrevista a todos los interrogados se les pregunta lo mismo, con las mismas palabras y en el mismo orden.
2. Entrevista menos Estructurada. Este es un tipo de entrevista en que las preguntas no son determinadas.
3. Entrevista Dirigida. En este tipo de entrevista se sabe por adelantado qué puntos o qué aspectos de una cuestión se desean ver cubiertos, aunque el entrevistado tiene la libertad para expresarse totalmente, la dirección de la entrevista estarán en manos del entrevistador.
4. Entrevista no dirigida. La iniciativa está en manos del empleado a capacitar, mismo que se expresa sin sugerencias directas o preguntas del entrevistador.

Los requisitos para llevar a cabo una entrevista son:

1. Creación de una atmósfera agradable. La presentación de la entrevista por parte de su realizador ha de ser breve y positiva, debe estar dispuesto para contestar cualquier pregunta que pueda hacer el interrogado. El entrevistador debe tener la dirección de la entrevista manteniendo al interrogado sobre la cuestión de que se trata.
2. Formulación de preguntas. Los entrevistados deben tener en cuenta la importancia de que cada pregunta sea formulada exactamente tal como está redactada, cualquier explicación puede cambiar el sentido de la pregunta o desviar la respuesta.
3. Informes sobre la respuesta. Existen dos medios principales para registrar las opiniones durante la entrevista; si la pregunta está preco

dificada, el entrevistador solamente precisa señalar un casillero o -- circunscribir un número, o indicar que clasificación se acerca más a -- su opinión. Si la pregunta no ha sido precodificada, se supone que el entrevistador dará la respuesta verbalmente". (15)

El entrevistador antes de dar por concluída la entrevista debe asegurarse de que está ha sido completamente terminada y que no tiene ninguna falta, error u omisión. Para ésto, es conveniente que el entrevistador se haga el hábito de inspeccionar cada entrevista inmediatamente después de terminada.

Las limitaciones de la entrevista, radican primordialmente en que el en--trevistado llegue a desvirtuar la entrevista, debido a la mala conducta y comportamiento del entrevistador, además que en ocasiones es difícil la -- cooperación de los entrevistados ya que la información que proporcionan -- no siempre es confiable, y finalmente los costos son elevados cuando la -- muestra a entrevistar es numerosa.

(15) Terrazas, Cristina. Op. Cit. pag. 30.

2.2 PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

La función de los programas de capacitación consiste en capacitar al elemento humano para que realice sus actividades en forma más eficiente; para que tenga mayores oportunidades de progreso dentro de su ocupación y observe las normas de seguridad, evitando riesgos personales.

También se logra, con el programa adecuado, aumentar la productividad de la empresa, eliminando el desperdicio de tiempo y materiales, así como el desgaste excesivo de la maquinaria y las herramientas.

Un programa de capacitación se prepara pensando en lo que se quiere enseñar a los empleados, por lo tanto es útil considerar los siguientes aspectos:

- Seguridad por parte del empleado, así como la tranquilidad del mismo.
- Analizar lo que el empleado ya conoce acerca del trabajo, así como las habilidades que posea relacionadas con las actividades que necesite la organización.
- Hacer comprender al empleado la importancia del desarrollo del trabajo y la posición en la que se encuentra para engranar las operaciones generales del negocio.
- Explicar detalladamente en forma verbal los pasos del proceso al que va a ser sometido y animarlo de manera que si quiere participar, contribuya eficazmente.

Además de un programa de capacitación nos haremos las siguientes preguntas:

- ¿Quién debe ser capacitado?
- ¿En qué área?
- ¿Por quiénes?
- ¿Cómo?
- ¿En qué forma se deben valorar los resultados de la capacitación?

"Los elementos que componen un programa básicamente son:

1. Análisis de la organización: Se hace con el fin de establecer las medidas que se van a tomar, para saber en qué áreas hace falta la capacitación.
 2. Inventario de personal: Donde se evaluará el desempeño y se tomarán datos como: las edades, experiencias en el trabajo actual y si estuvo trabajando anteriormente también.
 3. Necesidades: Establecer las necesidades de capacitación dentro del programa.
 4. Método: Seleccionar aquel que vaya de acuerdo con los conocimientos que se tengan de los puntos anteriores y cuantificar el costo del programa".-
- (16)

Para que un programa tenga éxito es conveniente:

- (16) López, Zacarias. Capacitación y Adiestramiento en las Empresas Medianas y pequeñas en México. UNAM. 1980, pag. 43.

- Analizar al individuo en particular, ya que no todas las personas son -- iguales y por lo tanto la capacitación va a ser distinta.
- De la compañía dependerá la enseñanza solamente, ya que el individuo es quien aprende si el quiere y si no pone nada de su parte no lo hace.
- Es necesario que la capacitación vaya de acuerdo a la capacidad de los - individuos y no a la personalidad de los mismos.
- La capacitación debe estar al alcance de todos.
- En cuanto a la toma de decisiones es necesario tomar en cuenta los valo- res morales y espirituales con el fin de que se cuente con ética profe-- sional.

La planeación de un programa debe ir señalando - el marco de referencia, pues existen empresas que tienen un sin fin de de-- partamentos, además hay que definir las responsabilidades y funciones que - tiene cada subunidad.

Un programa de capacitación debe establecer tres objetivos:

1. En primer lugar, deberá ser algo nuevo que ayude a mejorar las habilida- des de los individuos.
2. Elaborar cursos dinámicos, los cuales no duren mucho tiempo, para no fas- tidiar a los participantes.
3. Ampliar las perspectivas de los cursos, es decir, actualizar en cuanto a técnicas (ir al día).

Para que se realice un programa se:

- a) Elaborará una guía o plan de estudios.
- b) Definirá los objetivos educacionales del mismo.
- c) Intercambiarán experiencias de programas anteriores, si es que los hubo.
- d) En cuanto a duración, determinar fechas de inicio y de culminación.
- e) Indicar el lugar del evento.
- f) Señalar a quien va a estar dirigido (ya que no es conveniente establecer un mismo programa para la dirección, que para el mantenimiento).

¿Cómo saber si está bien elaborado un programa?.-

Es necesario revisar y verificar que contengan todos los datos necesarios y mediante este análisis se podrá la originalidad del programa ser mejorada o se darán mejores aportaciones de acuerdo a la colaboración de otros.

La duración de un programa dependerá de la forma en que se prepare, ya que el contenido de éste puede ser muy extenso y por lo tanto la duración será mayor que uno que sea corto.

2.3 ETAPAS DEL PROCESO DEL PROGRAMA

2.3.1 Redacción de Objetivos.

La elaboración de un programa debe iniciarse con la redacción de objetivos, es decir, la determinación de lo que el participante sabrá hacer cuando termine su capacitación. Deben redactarse de acuerdo con la descripción de actividades.

Los objetivos deberán redactarse de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos, dependerán: la amplitud del contenido, las técnicas de instrucción, los materiales didácticos y el tipo de evaluación.

Los objetivos deben ser claros y precisos para cumplir con las siguientes funciones:

- Comunicar a los participantes, a otros instructores o a cualquier persona, la intención del programa.
- Estimular y enfocar la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- Precisar a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

Los objetivos deben expresar los cambios de conducta que alcanzará el participante al término de la capacitación, o sea lo que sabrá hacer. Los objetivos redactados de esta forma, reciben el nombre de : "objetivos en términos de conducta".

Los objetivos al ser redactados deben cumplir con cuatro aspectos básicos que son: la presentación, presentar formas de conducta, definir las condiciones de operación y finalmente los niveles de eficiencia, que el grado de cantidad, calidad, precisión con que se exige que se manifiesten las formas de conducta del participante.

2.3.2 Análisis de los Objetivos.

Para precisar el contenido del programa de capacitación hay que analizar cuidadosamente los objetivos. Este análisis tiene la finalidad de obtener los conocimientos y/o habilidades necesarias para alcanzar esos objetivos.

Uno de los procedimientos para analizar los objetivos es el siguiente:

- a) Listar las formas de conducta de los objetivos generales ya redactados.
- b) Desglosar las formas de conducta de los objetivos generales en objetivos específicos, hasta que se obtenga conocimientos y/o habilidades concretas.
- c) Formar cuadros sinópticos con los conocimientos y/o habilidades obtenidos.

Los objetivos generales expresan, de manera global, lo que el participante sabrá hacer al término de la capacitación.

Al desglosar los objetivos generales se determinan los objetivos específicos, es decir, se precisan las actividades detalladas que es necesario dominar para poder alcanzar los objetivos generales.

Al desglosar cada uno de los objetivos específicos se obtendrán los contenidos. En ocasiones no basta con el primer análisis - sino que hay necesidad de hacer desgloses sucesivos hasta determinar conocimientos o habilidades precisos.

En programas con objetivos poco amplios, puede -- ser suficiente un primer análisis, pero para programas con objetivos más amplios será necesario un análisis más profundo.

El análisis se puede llevar a diferentes niveles, según lo requiera el programa.

Al precisar los contenidos debe respetarse la secuencia y la jerarquización del desarrollo de la tarea.

2.3.3 Estructuración del Contenido.

El siguiente paso consiste en estructurar el contenido para organizarlo y decidir el orden en que se va a presentar.

El contenido puede entenderse como aquello que a de enseñarse para lograr los objetivos. El contenido consiste en un conjunto de conocimientos y/o habilidades y/o manipulaciones que el participante - debe conocer, dominar y aplicar.

"A continuación explicaremos dos criterios que -- pueden ser aplicados a cualquier programa:

- a) De acuerdo con la naturaleza de la tarea. En este procedimiento los contenidos se agrupan en forma natural siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas.

b) De acuerdo con la secuencia lógica. Este procedimiento es útil para estructurar aquellos contenidos teóricos o tecnológicos, que pueden ser manejados de diferentes maneras, la base de la estructuración será el orden o secuencia que facilite el proceso de la instrucción.

Después de ordenar los elementos, surge la necesidad de integrarlos en grupos a fines que constituyan una totalidad y tenga un significado por si mismos.

Este conjunto de elementos interrelacionados, con significado propio, y que constituyan una totalidad, se llama unidad de instrucción.

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

Los programas pueden estar constituidos por varios módulos, por varias unidades, o por una sola unidad, de acuerdo con su complejidad y extensión". (17)

2.3.4 Planeación de la Evaluación.

Es necesario planear la evaluación y elaborar los instrumentos correspondientes, para comprobar que el participante ha alcanzado los objetivos. La evaluación permite conocer la eficiencia del curso.

La evaluación consiste en observar, y apreciar, analizar los cambios de conducta de los participantes que son resultado de la capacitación. La evaluación permite:

(17) García, Jaime. Op. cit. pag. 44.

- a) Determinar la eficiencia del programa de capacitación y de cada una de las unidades que lo forman.
- b) Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente el programa.
- c) Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
- d) Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.
- e) Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje, al informarles sus resultados.

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

Para conocer realmente cuales son las adquisiciones de los participantes debidas al programa y por lo tanto la eficacia del mismo, es recomendable efectuar una evaluación inicial antes de comenzar la capacitación y aplicar otra final, ambas con instrumentos equivalentes que midan los mismos aspectos.

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

- Que la situación de evaluación sea la misma para todos los participantes, para que los resultados puedan ser comparados.
- Que las respuestas o actividades de los participantes estén previstas, para unificar el criterio de apreciación.

- Que la forma de calificar sea la misma para todos los casos sin que influya la personalidad del evaluador.
- Que se prevea una forma de registro de los resultados, para poder controlar las respuestas de los participantes.
- Que los resultados sean conocidos por los participantes, para que corrijan sus errores y refuercen sus conductas correctas.

"Dado que la evaluación es una tarea compleja y -
variada es conveniente clasificarla en varios tipos según su amplitud y según el momento en que se aplica:

a) Por su amplitud.

1. Evaluación General.

- Estima los resultados de un programa completo.
- Planea en función de los objetivos generales del programa, con el fin de conocer hasta que punto se alcanzan.
- Utiliza instrumentos específicos de evaluación.
- Tiene por objeto primordial conocer los cambios de conducta que ha producido el programa.
- Incluye apreciaciones de las diversas unidades del programa.

2. Evaluación parcial.

Se administra para estimar los resultados de cada una de las unidades

de instrucción o fases importantes del programa. Los objetivos de cada unidad sirven de base para la planeación de esta evaluación.

La evaluación parcial permite:

- Conocer el aprovechamiento de cada participante.
- En caso de bajo rendimiento, propone las actividades para superar sus deficiencias.
- Apreciar, en cada unidad, las dificultades de aprendizaje, para resolverlas.

b) Por el momento de aplicación.

1. Evaluación inmediata. Es la evaluación parcial o general que se efectúa durante el desarrollo de un programa de capacitación, ofrece información inmediata sobre la eficiencia del programa y cubre los propósitos generales de la evaluación.
2. Evaluación mediata. Cuando la evaluación de la eficiencia del programa se realiza tiempo después de haber concluido éste, se llama evaluación mediata. Consiste en apreciar la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas en la situación real del trabajador.

Se recomienda realizar este tipo de evaluación, comprando el rendimiento del grupo de participantes, con un grupo equivalente de trabajadores que no haya participado en el programa". (18).

(18) Cruz, Adriana. Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en el País. UNAM, 1979, pag. 138.

2.3.5 Selección de Técnicas y Materiales Didácticos.

La selección de técnicas y materiales didácticos, necesita tomar en consideración los resultados de las etapas anteriores.

De acuerdo con lo que se va a enseñar, y el número de participantes, se seleccionan las técnicas; por ejemplo: la técnica individual, cuando se trata de instruir en el manejo de maquinaria a una sola persona.

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

Los materiales didácticos se seleccionan cuando se eligen las técnicas, por ejemplo: una exposición verbal necesita auxiliarse de materiales como pizarrón, diapositivas o transparencias.

Para conocer el funcionamiento de una maquinaria o aparato, la técnica más adecuada es la demostrativa y los mejores materiales son los equipos reales.

Cuando se utilizan técnicas basadas en la dinámica de grupos, por ejemplo, la discusión en grupos pequeños, que consiste en agrupar a varios participantes para discutir un problema específico, los materiales son generalmente documentos impresos.

2.3.6 Preparación de la Instrucción.

La preparación de la instrucción constituye una importante etapa en la elaboración de un programa. Consiste en precisar las actividades que se van a realizar para que los participantes aprendan.

Esta preparación incluye la elaboración de los materiales didácticos, como son: magnetogramas, diapositivas, documentos impresos, films, y todos aquellos materiales que sean necesarios para la instrucción.

2.3.7 Organización de Cursos.

Finalmente, en la organización de los cursos es - muy importante la distribución del tiempo: horario y calendarios.

También es necesario cuidar que las condiciones - materiales y ambientales sean adecuadas para evitar que surjan problemas que interfieran en el desarrollo del programa.

2.4 MEDICION DE RESULTADOS DE CAPACITACION

Actualmente los programas de capacitación se diseñan dándole poca o ninguna consideración a la forma en que serán medidos los resultados, ya que se supone que las técnicas utilizadas para la capacitación son capaces de lograr que el capacitado alcance los objetivos que se fijaron; en algunas ocasiones logran alcanzar dichos objetivos sin embargo, la mayoría de las veces no se llega a saber con precisión lo que se logró a través de un programa de capacitación.

Por lo general, el criterio que se utiliza en una declaración de los empleados entrenados, indicando si creen haber aprendido algo; en otras ocasiones se pide la opinión del jefe inmediato, para conocer si el capacitado aprovechó o no el curso.

"La medición de los resultados de la capacitación debe ser cuidadosamente planeada y ejecutada como el programa mismo, ya que es el único medio con el que se cuenta para medir el valor de los programas y determinar la naturaleza de los cambios que sean necesarios.

La medición de los resultados tiene dos aspectos:

- a) El determinar si los distintos procedimientos de capacitación realmente originan las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b) Determinar si el resultado de los procedimientos de capacitación tienen relación demostrable con las metas de la compañía". (19)

La mayoría de los resultados de la capacitación son difíciles de anticipar o predecir, medirlos con precisión y relacionarlos con los objetivos de la misma o con las metas de la organización. Las principales causas de estas dificultades son la naturaleza a menudo ambigua de la capacitación misma en términos de procedimientos y objetivos, la naturaleza compleja de la situación sociológica en la que ocurre el entrenamiento y la falta de herramientas específicas y confiables para la evaluación. Para que la medición de los resultados de la capacitación tenga una función útil se requiere una cantidad considerable de investigación.

Para la medición de los resultados generalmente se utilizan los siguientes procedimientos:

1. Encuestas de opinión.

Este procedimiento de evaluación es el más usado en la capacitación de los ejecutivos; se efectúa a través de la aplicación de encuestas sobre las opiniones de los participantes en el programa de capacitación; tiene la ventaja de ser económico y fácil de obtener, pero también tiene sus desventajas en cuanto a objetividad, falta de precisión y confiabilidad. Además, con frecuencia será difícil relacionar los resultados de las opiniones con otros criterios o con los objetivos de la capacitación.

La validez y confiabilidad de dichas encuestas de opinión se podrán mejorar bastante a través de la preparación cuidadosa de cuestionarios y técnicas de puntuación estandarizadas, la subjetividad se podrá compensar a través de la recolección de opiniones de varias fuentes independientes.

2. Medición objetiva de la ejecución.

En este procedimiento se utilizarán criterios más objetivos en cuanto a la ejecución efectiva del trabajo, como índices de productividad u otros

resultados de trabajo, para juzgar la efectividad de la capacitación.

Este procedimiento tiene la ventaja de ser más confiable y estar más libre de perjuicios que la encuesta de opiniones, pero tiene una gran desventaja en cuanto a validez y/o relevancia.

3. Evaluación por parte del grupo directivo.

Es una evaluación del rendimiento del grupo en entrenamiento, que es llevado a cabo por personas relacionadas con el trabajo; este procedimiento se utiliza con menos frecuencia que los anteriores, aunque tiene en general las mismas ventajas que las encuestas de opinión; la subjetividad -- puede ser un problema mayor si los mismos miembros del grupo directivo -- se dirigen a la capacitación para revisar los resultados del mismo .

4. Apreciación global del avance agrupado.

En este procedimiento se realiza una evaluación de todos los participantes y su efecto sobre la organización total.

Este debería ser el más efectivo, puesto que refleja los objetivos últimos de la capacitación; sin embargo es un procedimiento difícil de aplicar a los problemas relacionados con la precisión y relevancia de las mediciones agrupadas del avance o del cambio. Dicho cambio, a menudo no -- se presenta inmediatamente después de la capacitación o, cuando menos, -- no resulta claro sino hasta después de transcurrido un tiempo considerable. Por lo general, la alta gerencia no tiene la suficiente paciencia para permitir el uso efectivo de este procedimiento de medición de los -- resultados de capacitación.

La medición de la capacitación puede realizarse -- antes, durante y posteriormente a la realización de dicha capacitación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

a) Medición anterior a la capacitación.

De esta forma se establecerá un punto de partida para iniciar la capacitación, ya que se desea conocer el nivel de destreza y conocimientos técnicos de cada empleado antes de comenzar con la instrucción; ésto ayudará a descubrir las dificultades de enseñanza que pueden surgir durante el curso de capacitación, y servirá para hacer una comparación de la medición anterior con la medición posterior a la capacitación.

b) Medición durante la capacitación.

Su objetivo es valorar el progreso que se está logrando en el empleado, saber si es efectivo el método de enseñanza que se está empleando y si el instructor es el adecuado, sino es así, se debe hacer las formas pertinentes.

c) Medición posterior a la capacitación.

Su finalidad será la cantidad y la dirección de la enseñanza valorarlas, y el cambio que se produce en el comportamiento del empleado a consecuencia de la capacitación. El instructor deseará saber lo que el empleado aprendió durante el curso y si se cumplió con los objetivos para los cuales se estableció la capacitación.

La técnica para la medición de los resultados dependerá de la información que se desee obtener; por lo general, el especialista en capacitación es la persona indicada para proponer la técnica adecuada a una situación concreta.

"Los instrumentos de medición más utilizados son los test sobre personal, cuestionarios, curva de la enseñanza y medición sobre la eficiencia.

- Los test sobre personal.- Son cuidadosamente elaborados para medir la capacidad mental, los intereses, la destreza en relaciones humanas, el conocimiento en diversas artes y oficios y el dominio en temas generales.

Se debe escoger los test de acuerdo a los objetivos particulares que se desean obtener, lo cual se informará a un especialista competente y se le delegará la selección, compra, concepción, puntuación e interpretación de los tests.

- Cuestionarios.- Son utilizados para determinar la actitud de los empleados frente a temas, personas o sucesos.

Es importante considerar las opiniones de los capacitados mientras se desarrolla el curso y para futuros programas de capacitación; al compararse varios programas de capacitación las modificaciones hechas en uno de ellos deben hacerse a todos los demás.

Al no resultar otras posibles mediciones de la efectividad de la capacitación, se pueden utilizar cuestionarios completos en el momento de la terminación del curso, para determinar la rentabilidad de la capacitación

- La curva de enseñanza.- Es un método que se utiliza para seguir y valorar el progreso que tiene cada capacitado. Con esta curva el instructor puede mostrar si una persona está a la altura de la norma, en comparación con el promedio en cualquier momento durante la capacitación. Los factores se fijan para que determinen la forma de como la curva varía de una situación a otra.
- Medición sobre la eficiencia.- Al medir los resultados de la capacitación industrial fuera de la organización, se presentan ciertas dificultades que no son fáciles de resolver, ya que las variables que operan en -

la situación dinámica industrial no pueden mantenerse constantes. Se dificulta determinar cuales modificaciones se deben a la capacitación y - cuales a otros factores". (20)

Si se requiere medir la realización laboral posterior al curso de capacitación, es importante tomar medidas anteriores a ésta para realizar comparaciones.

Una vez medidos y valorados los resultados de la capacitación, se elabora un informe por escrito de dichos resultados. El informe será objetivo a medida que la persona que lo elabora no tiene intereses ni personalismos en la empresa.

Uno de los formularios que puede utilizarse es:

- a) Resumen del informe total.
- b) Información sobre antecedentes.
- c) Formulación del problema.
- d) Diseño de la valoración.
- e) Resultados.
- f) Estudio de resultados.
- g) Conclusiones y recomendaciones.
- h) Bibliografía.

(20) González, Emilio. Análisis y Perspectivas de Capacitación y Adiestramiento. UNAM. 1979. Pag. 151.

i) Apéndices o gráficos.

Al presentar el informe se debe tomar en cuenta - que debe ser claro y apegado al tema que se trate.

Los requisitos de un informe son:

- Claridad.- Se debe tener una idea clara de lo que ha realizado la capacitación.
- Unidades de medida.- Todas las mediciones empleadas se encuentran en -- términos de alguna unidad; ejemplo: tanteos de tests, minutos y accidentes. Además debe ser estable, ya que es más confiable una medida que no varía constantemente en determinado tiempo.
- Número de unidades.- Se deben tomar en consideración el número de unidades antes de que puedan derivarse generalizaciones a partir de los datos
- Causa y efecto.- Se requiere una medición exacta de la causa verdadera de un resultado determinado, ya que puede ocurrir que los resultados -- atribuidos a un programa de capacitación se deban a alguna otra causa.
- Hallazgos .- La persona que revisa el informe puede poner en tela de -- juicio los hallazgos o descubrimientos que presenta el mismo, basándose en su propia experiencia o al compararlos con hallazgos de otros especialistas.

Es importante mencionar que un programa de capacitación sometido a una medición debe ser rentable, ya que sería una pérdida - de tiempo y dinero al no utilizarlo en la mayor proporción posible.

INVESTIGACION PRELIMINAR

3.1 ANTECEDENTES

Considerando que las instituciones bancarias son parte importante para la economía del país, deben contar con recursos humanos altamente eficientes que permitan el desarrollo fructífero de éstas. Por lo que he dirigido la investigación a una institución bancaria llamado Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL).

"BANRURAL es el banco del campo. Es un sistema bancario que funciona con doce bancos regionales, mismos que coordinan numerosas sucursales ubicadas estratégicamente en la República Mexicana, otorga crédito a tasas de interés bajo a todo aquel campesino, ejidatario, comunero, colono y pequeño propietario (minifundista) que sea sujeto de crédito, de tal modo que participa con el hombre del campo en su trabajo de producción de alimentos, su preocupación radica en canalizar recursos económicos al campo mexicano". (21)

Los tipos de créditos que maneja son: DE HABILITACION O AVIO, REFACCIONARIO, PRENDARIO Y DE CONSUMO FAMILIAR.

BANRURAL se creó en 1976 con base en la Ley General de Crédito Rural, y con el apoyo de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Un proceso jurídico fusionó los bancos nacionales de crédito agrícola, ejidal y agropecuario unificando éstos en el.

El 17 de diciembre de 1981, la Cámara de Diputados aprobó un decreto que permite a BANRURAL funcionar como banca múltiple, con lo que la institución está en igualdad ante cualquier otro banco, en cuanto a la captación de recursos del público en general, prestando además -

(21) Folleto: Qué es BANRURAL, 1987, pag. 2.

servicios bancarios en forma integrada, comprende tres actividades sustantivas que se refieren a: Crédito, Finanzas y Fideicomisos.

La función de la capacitación en BANRURAL, es de gran importancia, por lo que es necesario conocer de donde parte la capacitación, en lo referente a su base legal, sobre que políticas opera, y la estructura orgánica en que basa su proceso.

Base Legal

Las leyes y reglamentos que marcan las directrices, que deben orientar las actividades del departamento de capacitación son las siguientes:

- Reglamento Interior de Trabajo de BANRURAL, del 28 de julio de 1976.
- La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, como organismo de vigilancia del sector financiero, del 22 de diciembre de 1978 remite las bases para formular planes y programas de capacitación cuyo contenido es de conformidad con lo que establecen las disposiciones en la Ley Federal del Trabajo.
- El 30 de diciembre de 1983, se establece mediante decreto del Congreso de la Unión la Ley Reglamentaria de la fracción XIII bis del apartado B, del artículo 123 de la Constitución, el que en su capítulo tercero art. 15, estipula que las instituciones estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores los medios necesarios para su superación personal y mejoramiento de sus conocimientos, dando facilidades para el desarrollo de su cultural general y física, así como de sus facultades artísticas. Los programas que elaboren las instituciones deberán estar acordes a sus posibilidades presupuestales y serán aprobados por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

El Reglamento Interior del Trabajo, en su artículo 97 cita; para la capacitación, desarrollo y perfeccionamiento de los empleados permanentes, la institución contribuirá a la organización, funcionamiento y financiamiento del Instituto Nacional de Capacitación del Sector -- Agropecuario.

Políticas

- El Departamento de Capacitación y Desarrollo será el área responsable -- del cumplimiento de las normas y políticas de la institución, referente a la investigación, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal, así como del seguimiento correspondiente a cada una de esas funciones en su ámbito de acción.
- El Departamento sólo considerará como personal seleccionado a los candidatos que hayan cubierto satisfactoriamente los requerimientos del puesto a través de las evaluaciones psicométricas y técnicas.
- Los planes y programas de capacitación contemplarán la totalidad del personal.
- El Departamento deberá apegarse estrictamente a la partida presupuestal.
- Se le proporcionará a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros cada dos años, los programas de capacitación, así como su avance semestral y al cierre del ejercicio.
- Se le informará mensual y anualmente del programa de capacitación a la Gerencia de Capacitación y Desarrollo.
- Desde su inicio todo evento deberá ser evaluado integralmente, tanto al instructor, capacitados, e incluso al local, equipo y apoyos, observando

los procedimientos establecidos. De igual forma se deberá ejercer un seguimiento de cada participante con la finalidad de programar y evaluar la acción de capacitación.

- El Departamento debe presentar a la Subgerencia de Finanzas y Administración las evaluaciones en términos cuantitativos y cualitativos, así como los beneficios que obtenga la institución y/o sus empleados por la capacitación, desarrollo o becas otorgadas.
- Participar en la integración y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- Mantener coordinación estrecha con el Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario, a efecto de contar con el apoyo necesario para lograr los objetivos de la capacitación y el desarrollo del personal.
- Todo empleado que lo requiera, será beneficiado del sistema de enseñanza abierta que se opere así como de las actividades culturales deportivas y publicaciones que se editen.
- Sólo se aceptarán prestadores del servicio social y prácticas profesionales cuando los requerimientos de la institución así lo demanden, estas deberán documentarse y al finalizar se extenderá constancia de terminación, solamente se otorgarán estímulos económicos cuando el banco autorice partida presupuestal en dicho rubro.
- Deberá apegarse estrictamente a las disposiciones sobre selección y capacitación de personal, definidas en el Reglamento Interior de Trabajo de la institución.

Estructura Orgánica

1. Departamento de Capacitación y Desarrollo.

Su objetivo es dar cumplimiento a los planes y programas del banco en materia de recursos humanos, a través de la investigación y ejecución de los procesos de selección, contratación y capacitación de personal, así como el desarrollo de los eventos culturales-deportivos. Sus funciones son:

- Programar, organizar y controlar la ejecución de los eventos de capacitación y desarrollo, la asignación presupuestal en los rubros de su competencia y mantener coordinación con la Subgerencia de Organización e Informática en lo referente a la implantación de sistemas, así como en lo relativo al desarrollo organizacional.
- Supervisar el proceso de evaluación y selección de candidatos por promoción o contratación, el cual consiste en la comparación de requerimientos educacionales experiencia, aptitudes y personalidad con las especificaciones del puesto.
- Decidir conjuntamente con el área solicitante, la selección del candidato a un puesto requerido, y solicitar la autorización correspondiente a la subgerencia de finanzas y administración.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Elaborar, ejecutar, darle seguimiento y evaluar el programa de capacitación.
- Coordinar la programación, ejecución, evaluación y seguimiento de eventos de capacitación y desarrollo, con la Subgerencia de Organización.

ción e Informática, para la implantación de sistemas y desarrollo organizacional.

- Evaluar el desempeño del personal, así como su participación y aportación y mejorar el funcionamiento de la institución.
- Programar, ejecutar y controlar los eventos socioculturales y deportivos.
- Tramitar el otorgamiento de becas y controlar su ejercicio.
- Establecer la coordinación necesaria con el Instituto Nacional de Capacitación y Desarrollo, a efecto de que puedan ejecutarse los eventos de capacitación y desarrollo en las mejores condiciones posibles.
- Dar a conocer el programa de necesidades de capacitación y desarrollo a la Gerencia de Capacitación y Desarrollo.
- Participar en la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- Informar a la Subgerencia de Finanzas y Administración respecto a los resultados obtenidos por el Departamento.
- Presentar planes y programas a la Delegación de la H. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, así como los avances semestrales de los mismos y los cierres de ejercicio.

1.1 Oficina de Evaluación.

Su objetivo es desarrollar el proceso de evaluación del desempeño y selección de candidatos por contratación o promoción en base a las normas y políticas de la institución, de manera que sea determinada

eficientemente la capacidad profesional, técnica y de conocimientos requeridos para cada uno de los puestos a cubrir. Sus funciones -- son:

- Realizar las actividades de reclutamiento de candidatos entre el personal o solicitantes a algún puesto vacante, comparación de requerimientos educacionales, experiencias, aptitudes y personalidad con las especificaciones del puesto, análisis de evaluaciones, selección de candidatos.
- Recibir y dar trámite a las solicitudes de personal de las diversas áreas de la institución, así como analizar las características al puesto a cubrir.
- Aplicar exámenes que permitan evaluar y diagnosticar las características de los aspirantes.
- Analizar los resultados obtenidos en los exámenes y entrevistas haciendo una comparación con los requerimientos específicos del puesto.
- Elaborar el dictamen sustentado en exámenes y entrevistas de los candidatos y presentarlo al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- Informar a los aspirantes los resultados de las evaluaciones ya sea positivo o negativo.
- Realizar estudios sobre el mercado de trabajo.
- Investigar y catalogar las diferentes fuentes y bolsas de trabajo, que permitan la detección de aspirantes adecuados.

1.2 Oficina de Capacitación.

Su objetivo consiste en realizar el proceso de capacitación y desarrollo mediante las técnicas y procedimientos previamente definidos, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los empleados adscritos a la institución. Sus funciones son:

- Estructurar la programación de eventos de capacitación en base a los requerimientos detectados.
- Disponer de los recursos humanos (instructores o coordinadores) y materiales requeridos por los eventos de capacitación.
- Ratificar horario, lugar y fecha de eventos de capacitación a los participantes.
- Ejecutar y desarrollar los eventos de capacitación programados.
- Controlar asistencia de los participantes y evaluar el desarrollo de los eventos de capacitación.
- Presentar las evaluaciones del curso a la Oficina de Investiga--ción y Seguimiento, hechas por los participantes, instructores y coordinadores.
- Promover, desarrollar, evaluar y controlar todos los eventos sobre desarrollo de personal, culturales, becas, deportes, enseñanza abierta y ediciones.

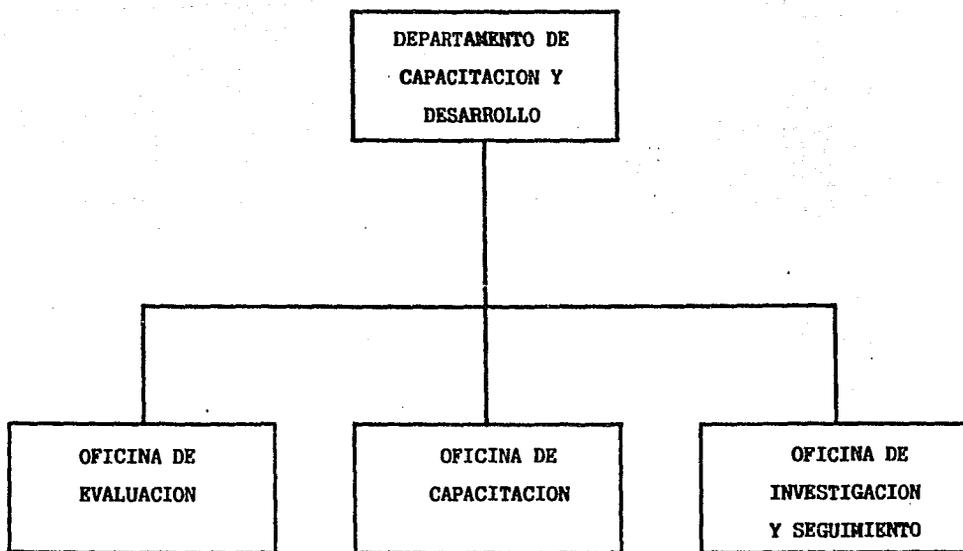
1.3 Oficina de Investigación y Seguimiento.

Su objetivo es definir los requerimientos de capacitación en la ins

titución, mediante la aplicación de métodos de investigación y el -
seguimiento de los efectos resultantes en los programas de capacitación
ción aplicados, sus funciones son:

- Desarrollar las técnicas de investigación y evaluación previamen
te definidas, detectando los requerimientos de capacitación y de
sarrollo, y dando seguimiento al desempeño del personal.
- Llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación y desa
rrollo, tanto a nivel directivo como operativo, en todas las - -
áreas de la institución.
- Consolidar y analizar la información resultante de la detección
de necesidades.
- Analizar las evaluaciones de capacitación y desarrollo, respecto
al curso, participantes, instructores y coordinadores; para propo
ner las correcciones de posibles desviaciones.
- Dar seguimiento a la capacitación impartida y a becas otorgadas
con el fin de conocer los beneficios que recibe la institución, -
una vez capacitado el personal.
- Presentar los planes y programas a la Delegación de la H. Comi--
sión Nacional Bancaria y de Seguros, así como los avances semes-
trales de los mismos.
- Informar a la Gerencia de Capacitación y Desarrollo y a la Comi--
sión Nacional Bancaria y de Seguros, respecto a los programas --
propuestos, antes de su ejecución.

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



3.2 METODOLOGIA

1. Definición del problema.
2. Determinación de objetivos.
3. Elaboración de la hipótesis.
4. Determinación de las fuentes de información.
 - 4.1 Diseño de cuestionarios.
 - 4.2 Elaboración de entrevistas.
5. Recopilación de datos
 - 5.1 Trabajo de campo.
 - 5.2 Revisión
 - 5.3 Codificación y tabulación.
6. Análisis e interpretación de los resultados.
7. Recomendaciones.

3.3 OBJETIVOS

Partiendo de la base que para llevar a cabo la -- realización de una investigación, es debido a que tenemos de antemano un problema al cual tenemos que darle solución, para lo cual el problema será:

3.3.1 Definición del Problema.

Considerando que en la actualidad se cuenta con - poca información bibliográfica en lo referente a la manera en que las insti-tuciones bancarias llevan a cabo sus actividades de capacitación, ésto crea un problema de falta de información al respecto, para lo cual el problema radicará en que:

"No se cuenta con la información suficiente para tener un conocimiento más amplio de como se lleva a cabo el proceso de capa-citación en las instituciones bancarias".

3.3.2 Determinación de Objetivos.

Considerando el problema anteriormente planteado el objetivo general es:

Conocer como se lleva a cabo la capacitación en - una institución bancaria determinando los tipos de técnicas empleadas, el -- programa de capacitación y el impacto que ha provocado en el personal que ha adquirido la capacitación.

Objetivos Específicos.

- Determinación del proceso de capacitación, así como de las técnicas empleadas y el programa de capacitación utilizado dentro del proceso.
- Conocer en qué medida los cursos de capacitación promueven el desarrollo personal y/o de las funciones de los empleados en sus puestos y para ser ascendidos.
- Definir el grado de aceptación de los cursos de capacitación por parte de los empleados.
- Definir en qué medida se despierta el interés de los empleados para que participen en los cursos de capacitación.

3.4 HIPOTESIS

El planteamiento de la hipótesis se realizó tomando como base fundamental la definición del problema y el objetivo general anteriormente mencionados, por lo que la hipótesis a comprobar es la siguiente:

"Si la organización cuenta con las técnicas apropiadas de capacitación, con un buen programa de éste y el personal idóneo para instruir, coadyuvará a que el desempeño de las funciones del personal - - sean eficientes, motiven su superación personal y además que la organización sea productiva".

PROCESO DE LA INVESTIGACION

4.1 RECOPIACION DE DATOS

4.1.1 Determinación de las Fuentes de Información

Para poder llevar a cabo la investigación es necesario apoyarse de una o varias técnicas de investigación, para lo cual he de terminado que debo emplear las tres técnicas fundamentales que son: la entrevista, el cuestionario, y la observación como técnica complementaria a las - dos anteriores, debido a que al momento de aplicar los cuestionarios o realizar las entrevistas observaré el comportamiento de las personas cuestionadas y entrevistadas.

4.1.1.1 Diseño del cuestionario.

Como sabemos el diseño de un cuestionario depende de los objetivos que se pretenden lograr o en su caso de la comprobación de la hipótesis propuesta por lo que el cuestionario ha sido elaborado con el fin de poder alcanzar los objetivos propuestos, es decir, determinar el impacto que ha provocado la capacitación en una institución bancaria como - - BANRURAL.

ANEXO 1

Este cuestionario será aplicado al personal que labora en BANRURAL considerando cualquier nivel jerárquico en el que se deba aplicar cursos de capacitación. Debido a que BANRURAL cuenta aproximadamente con 15 000 empleados.

Para obtener el número de cuestionarios a aplicar se realizará un muestreo aleatorio simple, en este tipo de muestreo todas -- las unidades que componen la población tienen la misma probabilidad de ser -- seleccionadas para formar parte de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas considerando una población de 15 000 empleados.

$$n = \frac{o^2 N p q}{e^2 (N-1) + o^2 p q}$$

o^2 =	Coeficiente de confianza	=	1.96
N =	Población	=	15 000
p =	Probabilidad a favor	=	50 %
q =	Probabilidad en contra	=	50 %
e =	Error de estimación	=	10 %
n =	Tamaño de la muestra	=	?

Se tomó un error de estimación del 10% siendo éste un poco elevado considerando que se entrevistará al personal dentro de la -- institución provocando que no exista la suficiente libertad para la contestación del cuestionario.

Sustituyendo:

$$n = \frac{(3.84) (15\ 000) (.50) (.50)}{(.1)^2 (15\ 000 - 1) + (3.84) (.50) (.50)}$$

$$n = \frac{14.400}{150.95}$$

$$n = 95.39$$

El número total de encuestas resultó de 95 por lo que para efectos de la investigación se realizarán 100 encuestas.

4.1.1.2 Elaboración de entrevistas

Otra técnica que es importante para una investigación de campo es la entrevista, ya que al igual que el cuestionario permiten alcanzar los objetivos propuestos. Debido a ésto he considerado a la entrevista como otra técnica de investigación que permitirá alcanzar los objetivos mencionados con anterioridad, algunos de éstos son: conocer como se lleva a cabo el proceso de capacitación, los tipos de técnicas empleadas y el o los programas de capacitación sobre los cuales trabajan. Para lo cual he decidido elaborar cuatro entrevistas, una con el Jefe de Departamento de Capacitación y otras tres con los Jefes de Oficina de Evaluación, Capacitación y de Investigación y Seguimiento, respectivamente.

Además se llevó a cabo una entrevista previa con la finalidad de conocer los antecedentes de BANRURAL incluyendo el marco legal donde se apoya la capacitación, así como la estructura orgánica que conforma las funciones de la técnica de capacitación.

4.1.2 Trabajo de Campo

Consiste en llevar a cabo la elaboración de las entrevistas, con cada uno de los Jefes del Area de Capacitación y Desarrollo. Para ésto se realizaron una serie de preguntas para cada uno de los entrevistados, enfocados a los objetivos de la investigación.

Además se procedió a la aplicación de los cuestionarios tratando de que fueran aplicados a todos los niveles jerárquicos de la institución en los que se deba impartir los cursos de capacitación y que el encuestado se encuentre en la mejor disposición de contestar el cuestionario, con el fin de que la información que se obtenga sea la más apegada a la realidad de la investigación.

Esto creó un poco de problemas en los niveles altos, pero considero que se logró controlar esta situación, realizando el - - cuestionario a modo de entrevista, sin que existiera la posibilidad de que - fuera negada la información.

4.1.3 Revisión

Se llevó a cabo una revisión y control continuo - desde la elaboración de las entrevistas y cuestionarios, así como de la apli cación de éstos en la institución hasta la codificación y tabulación de los datos, con el fin de contar con la información suficiente y real para cumplir con los objetivos propuestos.

4.1.4 Codificación y Tabulación

Para tabular los datos obtenidos en los cuestiona rios se utilizó el sistema manual que consiste en pasar a hojas tabulares ca da una de las preguntas del cuestionario con sus respectivas variables, así como el vaciado de frecuencia con que se daba a cada pregunta y sus variables. Posteriormente se realizó el conteo global de la frecuencia con que sucedió cada pregunta y sus variables.

Una vez codificados los datos en forma numérica, se procedió a realizar tablas de frecuencia para cada pregunta y sus varia-- bles, asignándoles los porcentajes de frecuencia que le corresponden sobre un total del 100%. Mostrando por medio de porcentajes, con que frecuencia se da la pregunta y sus variables.

Dichas tablas de frecuencia se presentan a conti-- nuación:

TABLAS DE FRECUENCIAS

100 Respuestas homólogas = 100%

1)	Tiempo en la institución?	
	De 1 a 3 años	12%
	De 3 a 5 años	18%
	De 5 a 10 años	36%
	Más de 10 años	<u>34%</u>
		100%
2)	Qué puestos desempeñan?	
	Nivel Dirección	4%
	Nivel Departamental	23%
	Nivel Oficinas	<u>73%</u>
		100%
3)	Le han brindado cursos de capacitación?	
	Si	100%
	No	<u>0%</u>
		100%
4)	Son suficientes los cursos?	
	Si	32%
	No	<u>68%</u>
		100%

No son constantes	60%
No se apegan a la realidad	13%
No son actualizados	27%
Otro	<u>0%</u>
	100%

5) Periodicidad de los cursos?

Cada 6 meses	22%
Cada año	51%
Cada 2 años	11%
Más de 2 años	<u>16%</u>
	100%

6) Cómo consideran los cursos?

Interesantes	45%
Agradables	31%
Dinámicos	10%
Importantes	8%
Tediosos	<u>6%</u>
	100%

7) Proporcionan material de apoyo?

Si	100%
No	<u>0%</u>
	100%

8)	Proporcionan material didáctico?	
	Si	96%
	No	<u>4%</u>
		100%
9)	Es suficiente el material?	
	Si	87%
	No	<u>13%</u>
		100%
10)	Opinión de los instructores?	
	Competentes	42%
	Regulares	56%
	Incompetentes	<u>2%</u>
		100%
11)	Se emplean ejercicios prácticos en los cursos?	
	Si	97%
	No	<u>3%</u>
		100%

12) En qué le han beneficiados los cursos?

Mejor desempeño	31%
Superación personal	59%
Transferencia	0%
Ascensos	7%
Ninguna	<u>3%</u>
	100%

13) Recomendación para mejorar la capacitación? Generalizando obtuve las siguientes opciones:

Actualización de temas	42%
Actualización de instructores	33%
Cursos continuos y apegados a la realidad	20%
Abstenciones	<u>5%</u>
	100%

ANEXO 2

4.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En este punto nos enfocaremos a demostrar la hipótesis y los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

BANRURAL es una institución que dentro de su área de recursos humanos cuenta con un Departamento perfectamente estructurado de Capacitación y Desarrollo, el cual está soportado por documentación como son los manuales de organización y procedimientos del Departamento de Capacitación que reflejan las funciones, políticas y procedimientos de éste y cada una de sus oficinas respectivas.

Cumpliendo con el primer objetivo de la investigación el proceso en el que se lleva a cabo la capacitación en esta institución es el siguiente:

- 1) El proceso puede tener como inicio una necesidad manifiesta, misma que es claramente conocida y evaluada por el titular del área en la que se pretende recabar información sobre necesidades de capacitación. Su origen entre otros puede derivarse de la instrumentación de manuales de normas y procedimientos, de la automatización de funciones, de la incorporación de personal de nuevo ingreso al área o de cambio en las funciones y responsabilidades del personal debido a reestructuraciones o promociones.
- 2) Una vez conocida la necesidad manifiesta, el área solicita por los canales instituidos, que sean atendidas sus necesidades de capacitación.
- 3) En respuesta a la solicitud antes citada, el Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal, procede a validar la solicitud, con el fin de asegurarse de que existen los elementos para impartir la capacita

ción solicitada. Estos pueden ser: Manuales de Organización, de Normas y Procedimientos, debidamente formalizados, u otros documentos que permiten certificar la existencia de necesidades de capacitación.

- 4) Otro posible inicio del proceso, es la detección de necesidades encubiertas de capacitación de personal.
- 5) Para detectar estas necesidades, se aplica el proceso de detección de necesidades de capacitación, que consisten en realizar un diagnóstico de conocimientos por puesto en el que se obtiene información referente a conocimientos específicos, de relaciones humanas y evaluación del mismo, además se requiere del ocupante del puesto su autoevaluación, todo esto coadyuvará a detectar las necesidades de capacitación en el área.
- 6) Una vez determinadas las necesidades de capacitación, ya sean éstas manifiestas o encubiertas, se procede a la formulación del Plan de Capacitación, en el que son definidos los eventos a celebrar (juntas de trabajo, cursos, seminarios o becas), así como su contenido temático, mismo que está en función de los objetivos a alcanzar.
- 7) Las necesidades de capacitación que afectan a un número inferior a 10 empleados, pueden ser atendidos mediante becas, siempre que el análisis de costos lo determine conveniente. Esto es que se deberá contactar con organismos ajenos a la institución para que le proporcionen la capacitación al personal que lo requiera.
- 8) Si no resulta conveniente otorgar beca o becas, ya sea por la cantidad de personal involucrado o por su costo, se procede a elaborar el Programa de Capacitación, el cual es validado por el titular del área.
- 9) Para instrumentar el Programa de Capacitación, es necesario contar con instructores, tratándose de cursos cuya finalidad consiste en instrumen-

tar Manuales de Normas y Procedimientos o de Organización, mismos que pueden o no incluir procesos automatizados, es menester contar con instructores internos habilitados, ya que es imposible encontrar en el mercado de capacitación, instructores para temas muy específicos de la Institución.

Para temas de tipo más general, es posible acudir a la contratación de instructores externos que permitan atender a las necesidades con mayor celeridad y generalmente cuentan con mayores conocimientos, tanto de la temática como de la técnica para el manejo de grupos.

- 10) En el caso de que estén disponibles instructores internos que satisfagan plenamente los requerimientos en cuanto a la calidad de su trabajo, serán utilizados sus servicios.
- 11) En el caso de que no se cuente con instructores internos, para la materia requerida. o bien de que los existentes no reúnan los requisitos de calidad necesaria, se procede a la contratación de instructores externos.
- 12) Si no existen instructores internos disponibles para impartir aquellos cursos en los que su participación es obligada, o bien para cursos en los que se puede acudir a instructores externos y que por la calidad de personal a que sean dirigidos, convenga contar con personal interno, se procede a la formación de instructores internos habilitados, mediante la impartición de eventos de capacitación con este fin.
- 13) Una vez que se cuenta con el instructor, ya sean éstos internos o externos, debidamente capacitados para impartir los contenidos temáticos necesarios, se procede a la operación del evento.

- 14) Al término del evento es aplicada una evaluación del mismo.
- 15) Si la evaluación indica que los resultados del evento no son satisfactorios, se reinicia el proceso de la formulación del plan (número 6), con el fin de efectuar los ajustes necesarios.
- 16) Si los resultados de la evaluación son satisfactorios, se espera un lapso aproximado de 2 a 3 meses.
- 17) Transcurrido este lapso, se procede a dar seguimiento al Programa con el fin de determinar la utilidad práctica de la capacitación impartida, mediante el análisis del grado de solución que la capacitación aportó a los problemas detectados inicialmente, y que dieron origen a necesidades de capacitación, ya sean éstas manifiestas o encubiertas.
- 18) Si los resultados no son satisfactorios, es necesario hacer ajustes a los planes y programas realizados.

Si los resultados del seguimiento son satisfactorios, se da fin al proceso de capacitación.

En todo caso, el seguimiento coadyuvará a la detección de nuevas necesidades de capacitación.

Por otro lado dentro del proceso de capacitación cuando no es necesario el otorgamiento de becas, y cuando el proceso de capacitación de personal se realiza dentro de la institución, se requieren para el mejor desarrollo de la capacitación, de técnicas específicamente participativas o grupales, que son los medios o métodos empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del mismo, tienen el poder de activar los impulsos y motivaciones individuales, de estimular las fuerzas de la dinámica interna y externa, y de mover el grupo hacia sus metas u objetivos.

Las técnicas que la institución emplea son:

1. Simposio: Exposición de un tema a nivel profundo desde diferentes puntos de vista a fin de integrar la visión completa del mismo.
2. Congreso: Contacto e intercambio de experiencias y opiniones entre un grupo de personas calificadas en determinada esfera, donde se analizan problemas basándose en la información proporcionada por conductores competentes.
3. Mesa Redonda: Esta técnica se utiliza cuando se requiere dar a conocer a un auditorio los puntos de vista divergentes y contradictorios de varios expertos sobre determinado tema o cuestión.
4. Panel: Exposición de un tema mediante un diálogo o conversación informal ante un auditorio por parte de varios expertos.
5. Entrevista Pública: Un especialista es interrogado ante un auditorio por un miembro de un grupo o asociación a la que representa sobre un tema convenido con antelación.
6. Discusión en grupo: Un grupo pequeño trata un tema o problema en discusión libre e informal dirigido por un coordinador, participantes e instructor consideran juntos ciertos tópicos o problemas, intercambio o confrontación de ideas, conocimientos, criterios.

7. **Corrillos:** Táctica educativa que divide un grupo grande en - grupos pequeños para facilitar la discusión cada equipo discute un tema para llegar a las conclu-- siones, de los informes de todos los equipos se - extrae la conclusión general.

8. **Foro:** Se lleva a cabo generalmente después de una acti- vidad de interés general, tal como la proyección de una película, conferencia. En el foro tienen derecho a tomar la palabra todos los asistentes - aunque dirigidos por un moderador, el ambiente de be ser informal, pero se somete a ciertas reglas.

9. **Seminario:** Estudio sistemático de investigación de un tema - planeado por un grupo, los miembros se subdividen para el trabajo concreto y la exposición del tema, la investigación va asesorada por un especialista en la materia escogida.

10. **Estudio de casos:** El grupo analiza un caso con todos los detalles y pormenores para extraer luego conclusiones y solu- ciones al problema.

11. **Torbellino de ideas:** Consiste en que los miembros de un grupo hablan - con toda libertad, sin inhibiciones, sobre un te- ma o cuestión, con objeto de producir ideas origi- nales.

BANRURAL elabora un Programa de Capacitación ca da año, en el cual engloba todas y cada una de las actividades de capacita-- ción en cuanto a cursos, becas, eventos deportivos y eventos socioculturales, que se llevarán a cabo durante el año.

Para la elaboración del Programa de Capacitación Anual, se parte principalmente de la detección de necesidades de capacitación, de todas aquellas áreas de la institución tanto de las sucursales ubicadas en el Distrito Federal como de los bancos regionales.

Seguido de ésto se elabora un estudio cuantitativo de los recursos humanos y materiales, a utilizarse con el fin de cuantificar el Programa de Capacitación siendo éste analizado simultáneamente con el presupuesto que se le ha asignado al Departamento de Capacitación y Desarrollo para dicha actividad.

Para ésto se hace un desglose presupuestal por cada una de las direcciones y subgerencias que componen la institución, así como de los bancos regionales, dividido el presupuesto por zonas geográficas.

Al mismo tiempo se determinarán las características sobre las cuales se desarrollará el programa de capacitación por cada dirección y zona geográfica, éstas son:

- a) El número de cursos.
- b) El número de horas promedio por curso.
- c) El número de participantes promedio por curso.
- d) El número de instructores por dirección.
- e) La asignación de recursos económicos promedio por participante que consistirá en material didáctico de apoyo y cafetería.
- f) La asignación de recursos económicos para imprevistos por curso.

Cabe mencionar que BANRURAL realiza un promedio anual de 650 cursos de capacitación en los cuales participan alrededor de -- 13 000 empleados.

Además que dentro de cada curso se elabora un Programa de actividades de capacitación cuya elaboración dependerá de las actividades y características que el curso requiera, las cuales son:

1. Determinación del evento a realizar.
2. Determinación de el o los instructores.
3. Determinación del personal participante.
4. Asignación de recursos económicos y materiales.
5. Elaboración del proceso del curso.
 - a) Nombre del curso.
 - b) Presentación.
 - c) Definición de a quien va dirigido el curso.
 - d) Objetivo general.
 - e) Objetivos particulares.
 - f) Contenido temático y duración.
 - g) Metodología.
 - h) Evaluación.

Para seguir cumpliendo con los demás objetivos fijados al inicio de la investigación, tenemos que:

- En la institución, la mayor parte del personal que labora, tiene una antigüedad mayor de 5 años, además, que éstos se encuentran ubicados en -- los niveles Departamentales y Oficinistas.
- Cumpliendo con el requisito legal la institución proporciona al 100% de sus empleados cursos de capacitación.
- Sin embargo, estos cursos no son suficientes para el buen desarrollo personal y/o de las funciones de los empleados, ya que la investigación demuestra que, del 68% del personal de la institución no cree suficientes los cursos, la mayoría de éstos piensan que no son constantes y actuali-zados, y el resto que no se apegan a la realidad del tema.
- Además, del personal de la institución que participa en los cursos de capacitación, el 22% participan cada seis meses, el 51% cada año y el resto cada dos años o más; ésto significa que de aproximadamente 15 000 em-pleados, sólo 3 300 participan cada seis meses, 7 650 cada año y 4 050 -arriba de dos años, estos datos demuestran el poco interés que se tiene hacia el personal para inducirlos a participar a los cursos, ésto es devido a varios factores: a la inadecuada promoción de los cursos, a la mala selección de las áreas en las que se requiera primordialmente la capacitación, a la inadecuada detección de necesidades y a la deficiente proyección de los temas a tratar en los cursos.
- Podemos decir que los cursos son para la mayor parte de los participan-tes interesantes y agradables, pero poco dinámicos e importantes, ésto -es debido a los factores citados en el párrafo anterior y la calidad de los instructores ya que de éstos depende el buen desarrollo del curso, -

la investigación arroja que los instructores si emplean el material de apoyo y didáctico necesario y que fomentan la participación de los empleados en el desarrollo del curso; sin embargo el 42% de los encuestados opinan que son competentes el 56% que son regulares, siendo éste un porcentaje mayor, esto implica que existe cierta deficiencia en la capacidad de los instructores, afectando así la eficiencia de los cursos.

- Como podemos observar los cursos han tenido importantes beneficios para los participantes, ya que el 31% de éstos piensan que ha mejorado su desempeño en las labores, el 59% piensan que se ha superado personalmente, sin embargo esto no es suficiente, ya que la mayor parte de las personas que trabajan pretenden mayores proyecciones dentro de la empresa, lo cual no resulta así en esta institución, ya que solo el 7% piensan que les ha beneficiado para sus ascensos y el 3% no les ha resultado ningún beneficio.

4.3 RECOMENDACIONES

Partiendo de la base de que la actividad de capacitación personal es una función administrativa y que esta deberá ser aplicada eficientemente, es menester del Licenciado en Administración llevar a cabo esta actividad ya que es la persona indicada debido a que cuenta con los conocimientos, la profundidad y visión para llevar a cabo el proceso de capacitación de personal en cualquier negocio.

Una de las recomendaciones más importantes a la Institución investigada, es que cuente con los servicios de un Licenciado en Administración, quedando éste a su cargo del Departamento de Capacitación de Personal.

Uno de los problemas que se detectaron es que el personal piensa que los cursos que han recibido no les han servido de mucho ya que no son constantes, actualizados y que no se apegan a la realidad de sus funciones. Para dar solución a esto es necesario que se implanten medidas correctivas, primeramente respecto al proceso de detección de necesidades, en el cual se debe tener una mayor objetividad para definir con precisión cuales son las deficiencias del área a tratar para que con esto se determine correctamente el curso. Además ya definido el curso, el contenido temático sea actual, que se enfoque directa y correctamente a los datos obtenidos en la etapa de detección de necesidades con el fin de que satisfaga el deseo de desarrollo personal y de las funciones de los empleados. El Licenciado en Administración es la persona indicada para poder implantar estas medidas correctivas. Además podrá realizar cambios en los cursos a manera de actualizarlos y que éstos sean más constantes para que el personal sienta que realmente hay más interés en él por parte de los dirigentes de la institución.

Otro problema que se detectó y que tiene mucha relación con el párrafo anterior es la poca participación del personal a los cursos y además que los consideren en lugar de importantes sólo interesantes y agradables. Para lo cual se requiere la participación del Licenciado en Administración quien deberá promover y despertar el interés del personal para que participen en los cursos proyectándoles de antemano que serán beneficiosos para su persona y para el buen y fácil desarrollo de las actividades en sus puestos. Se tendrán que corregir los programas de capacitación por curso, de tal manera que además de que sean interesantes y agradables para los participantes vean que son importantes, apegados a la realidad para esto se requiere tener más interés en las deficiencias detectadas y definir las correctamente, para que al elaborar el programa de capacitación del curso se defina correctamente el contenido temático y se fijen claramente los objetivos que se pretenden lograr, que deberán estar enfocados a mejorar la eficiencia de los empleados dentro de la institución.

El siguiente problema que se detectó se refiere a la deficiencia de la capacidad de los instructores para impartir los cursos siendo éste un factor muy importante dentro del proceso de capacitación. Para solucionar esto se pensó que es indispensable que si se requiere de instructores externos sean éstos pasantes o titulados en la carrera de Administración y con experiencia. Por lo tanto se deberá tener pláticas con ellos a manera de conocer su capacidad y proyección, ya aceptados se les determinará claramente lo que se pretende lograr con los cursos que impartirán. Si los instructores son internos, se deberá llevar a cabo una pequeña investigación a modo de definir en que consisten sus fallas y posteriormente proporcionarles la ayuda suficiente para mejorar el desempeño de las labores en los cursos, esto es inducirlos a prepararse para ampliar su conocimiento y proporcionarles curso de actualización enfocados a sus actividades de instrucción.

Y finalmente otro problema, es que los cursos - han beneficiado muy poco a los empleados para ascender, sin embargo el contar con un adecuado proceso de capacitación, en el que los empleados al haber -- participado en los cursos sientan que han mejorado sus funciones en las labores y que han logrado superarse personalmente, y que ésto lo logren continuamente, es decir, capacitándose constantemente, que es labor de la institu-- ción, estarán en la mejor disposición de poder adquirir algún ascenso en el momento en que se presente la vacante.

Cabe mencionar que éstos no son todos los pro-- blemas que se encontraron en la investigación, pero son los más importantes, y que requieren atención inmediata para el buen funcionamiento del proceso - de Capacitación en la institución, por lo que insisto en que se requiere la participación del Licenciado en Administración, ya que es la persona indicada para poner en práctica las recomendaciones citadas anteriormente.

4.4 A N E X O S

A N E X O 1

CUESTIONARIO

1. ¿Cuánto tiempo tiene en la institución?

2. ¿Qué puesto está desempeñando?

3. ¿Le ha brindado la institución cursos de capacitación?

Si _____

No _____

4. ¿Cree usted que los cursos de capacitación que ha recibido son suficientes para su desarrollo personal y/o de sus funciones?

Si _____

No porque _____

No son constantes ()

No se apegan a la realidad ()

No son actualizados ()

Otro ()

Cuál _____

5. ¿Con qué periodo ha tomado sus cursos de capacitación?

Cada seis meses _____

Cada año _____

Más de un año _____

Cuánto _____

6. ¿Cómo considera que son los cursos de capacitación en los que ha participado?

Interesantes _____

Importantes _____

Agradables _____

Tediosos _____

Dinámicos _____

Amenos _____

7. ¿Dentro de los cursos en los que ha participado le han proporcionado material de apoyo?

Si _____

No _____

8. ¿Cuándo le han impartido el curso se apoyan los instructores en material didáctico?

Si _____

No _____

9. ¿Cree que es suficiente este material?

Si _____

No _____

10. ¿Qué opinión tiene usted de las personas (instructores) que le han impartido los cursos?

Competentes ()

Regulares ()

Incompetentes()

11. ¿En los cursos que ha participado han realizado ejercicios prácticos que se apegan a la realidad de las funciones?

Si _____

No _____

12. ¿De qué manera se ha beneficiado al recibir los cursos de capacitación?

Mejor desempeño de labores ()

Superación personal ()

Transferencias ()

Ascensos ()

Ninguna ()

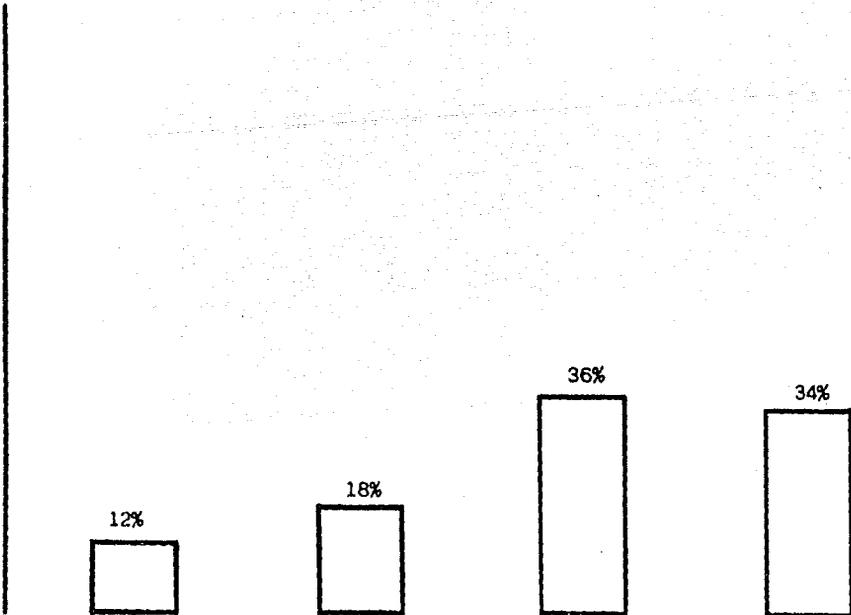
13. ¿Qué podría recomendar para mejorar la capacitación en la institución?

A N E X O 2

1) Tiempo en la institución?

De 1 a 3 años	12 %
De 3 a 5 años	18 %
De 5 a 10 años	36 %
Más de 10 años	<u>34 %</u>
	100 %

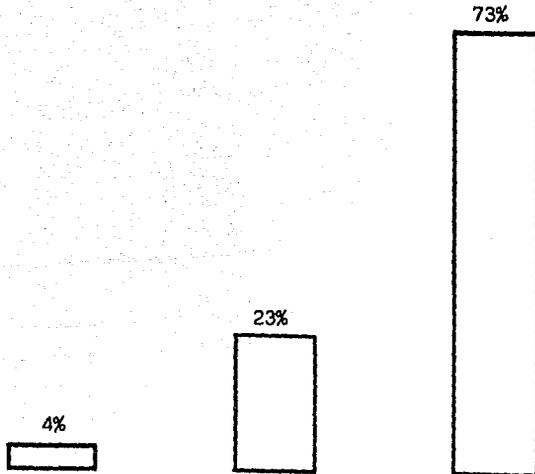
100%



2) ¿Qué puestos desempeñan?

Nivel Dirección	4 %
Nivel Departamental	23 %
Nivel Oficinas	<u>73 %</u>
	100 %

100%



3) ¿Le han brindado cursos de capacitación?

Si	100 %
No	<u>0</u>
	100 %

100%



100%



0%



4) ¿Son suficientes los cursos?

Si 32 %

No 68 %

No son constantes 60 %

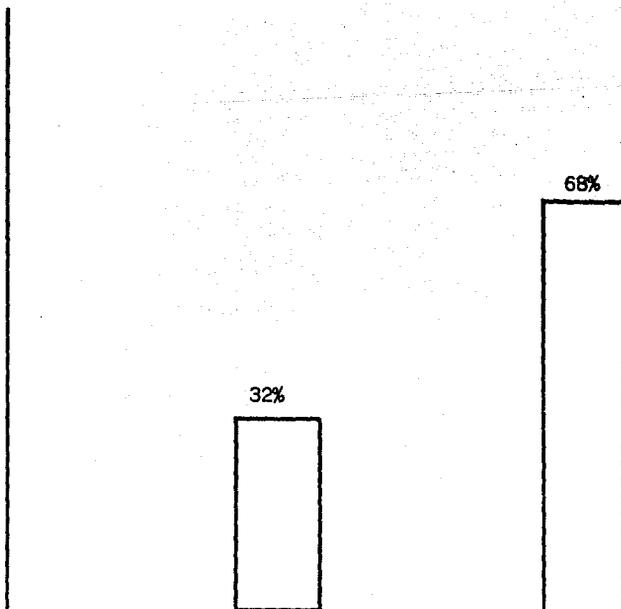
No se apegan a la realidad 13 %

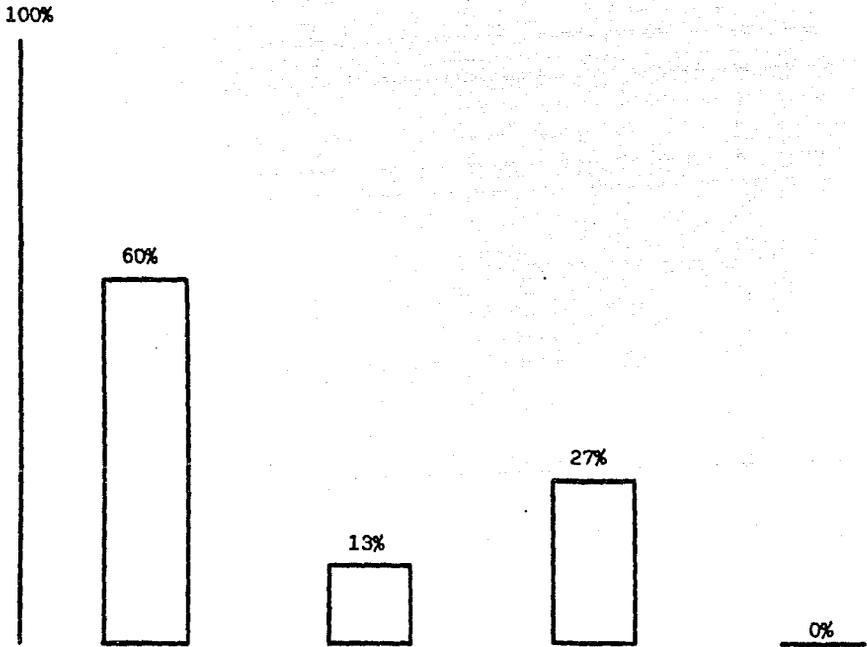
No son actualizados 27 %

Otro 0 %

100 %

100%

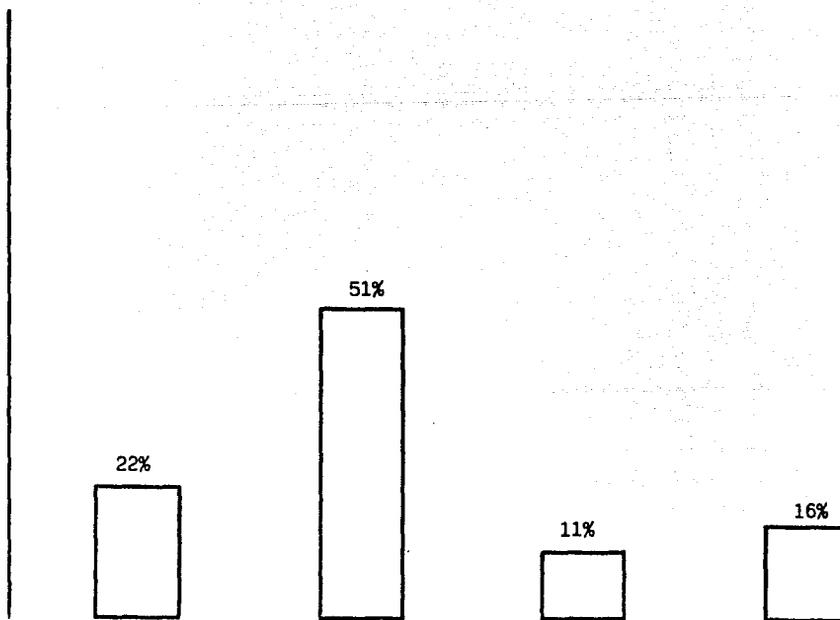




5) ¿Periodicidad de los cursos?

Cada 6 meses	22 %
Cada año	51 %
Cada 2 años	11 %
Más de 2 años	<u>16 %</u>
	100 %

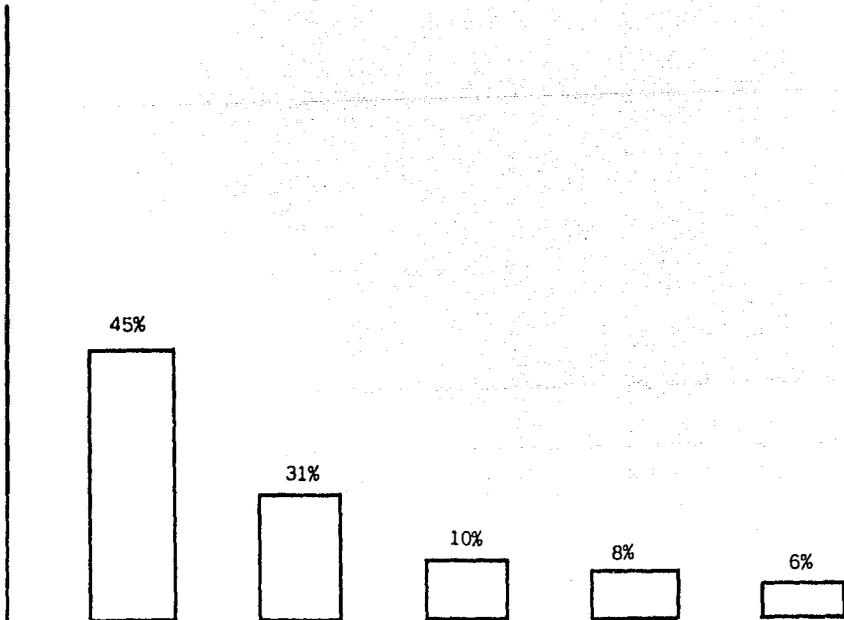
100%



6) ¿Cómo consideran los cursos?

Interesantes	45%
Agradables	31%
Dinámicos	10%
Importantes	8%
Tediosos	<u>6%</u>
	100%

100%



7) ¿Proporcionan material de apoyo?

Si	100 %
No	<u>0 %</u>
	100 %

100%



100%



0%



8) ¿Proporcionan material didáctico?

Si	96 %
No	<u>4 %</u>
	100 %

100%



96%



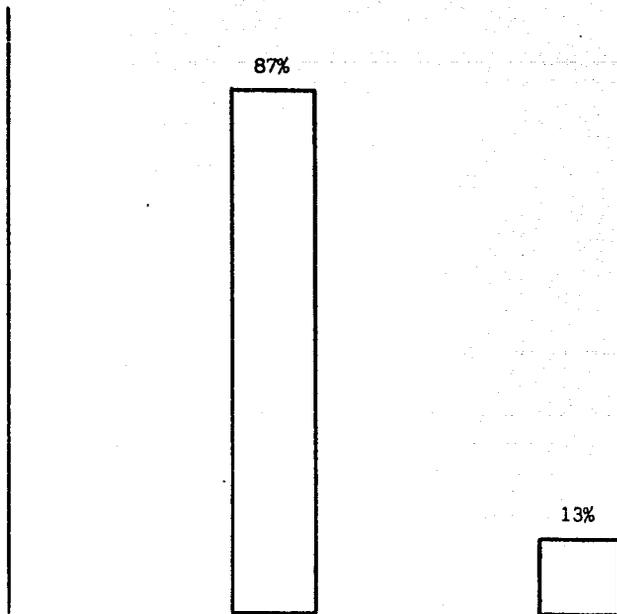
4%



9) ¿Es suficiente el material?

Si	87 %
No	<u>13 %</u>
	100 %

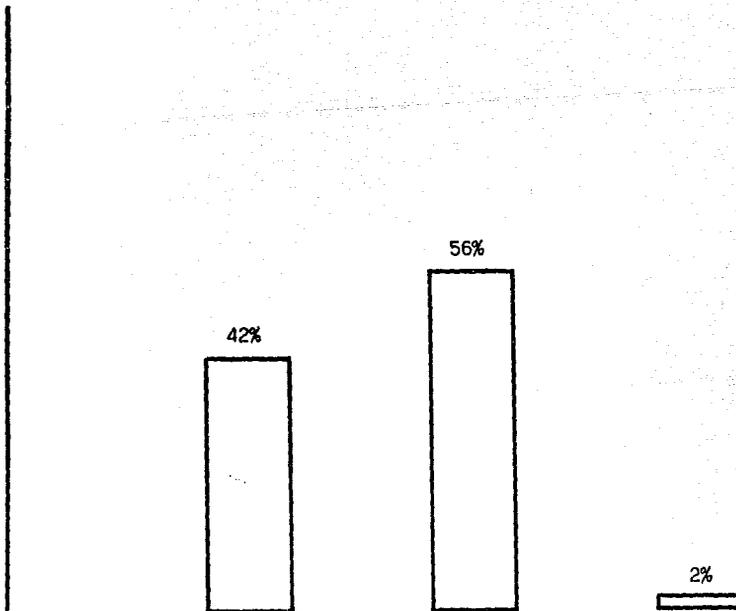
100%



10) Opinión de los instructores

Competentes	42 %
Regulares	56 %
Incompetentes	<u>2 %</u>
	100 %

100%



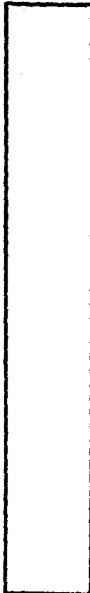
11) ¿Se emplean ejercicios prácticos en los cursos?

Si	97 %
No	<u>3 %</u>
	100 %

100%



97%



3%

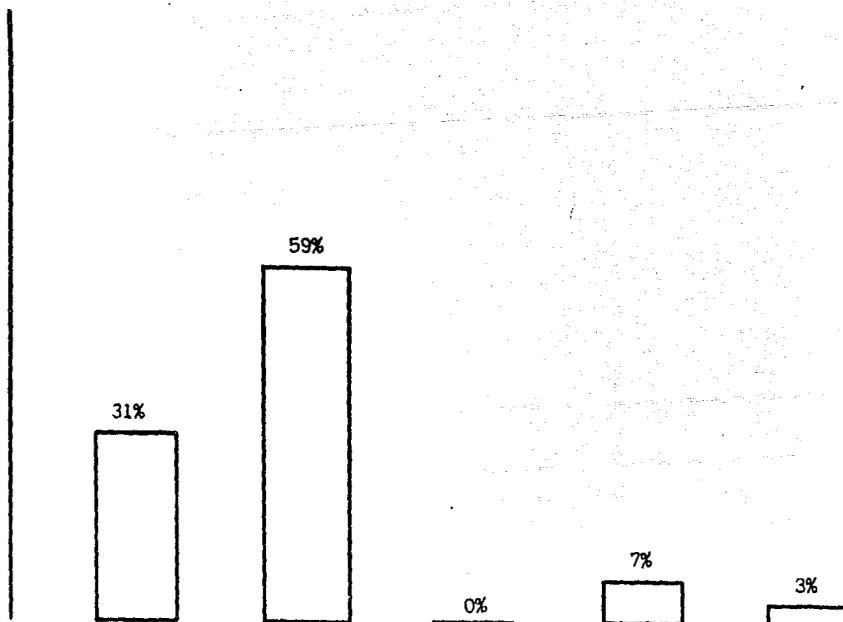


12)

¿En qué le han beneficiado los cursos?

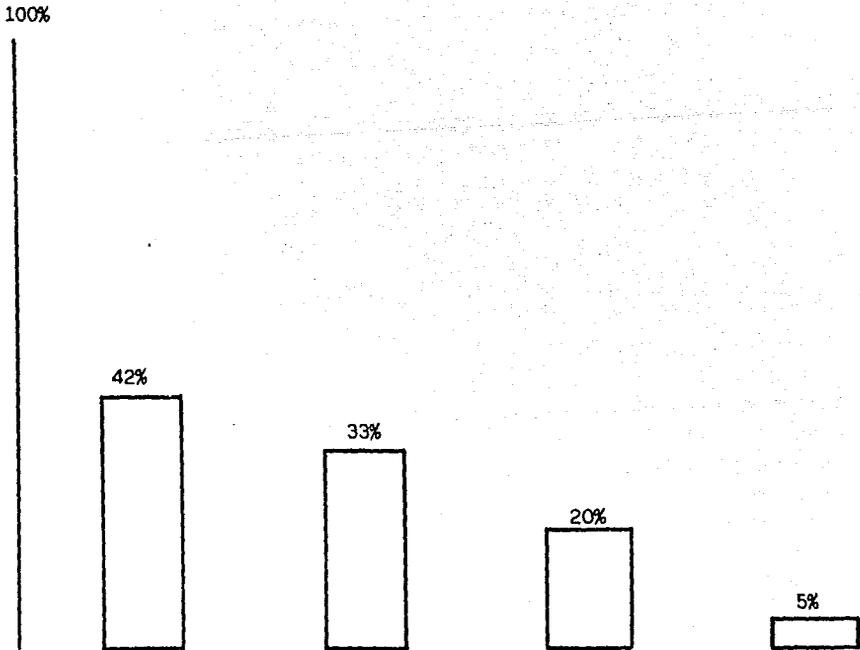
Mejor desempeño	31 %
Superación personal	59 %
Transferencia	0 %
Ascensos	7 %
Ninguna	<u>3 %</u>
	100 %

100%



13) Recomendación para mejorar la capacitación. Generalizando obtuve las siguientes opciones.

Actualización de temas	42 %
Actualización de instructores	33 %
Cursos continuos y apegados a la realidad	20 %
Abstenciones	<u>5 %</u>
	100 %



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Garduño, Raúl. "Capacitación y Adiestramiento en la Banca Privada", México, 1981, 320 pp.
- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", México, 1983, ed. segunda, edit. Trillas, 524 pp.
- Cabrera López, Laura. "Capacitación de Recursos Humanos", México, 1978, -- 120 pp.
- Carrillo Basurto, Gerardo. "Los Programas de Capacitación y sus Efectos de - Formación a través de Métodos de Casos", México, 1978, 168 pp.
- Casasola García, Rafael. "Capacitación y Entrenamiento desde el Punto de Vista de la Administración", México, 1979, 148 pp.
- Cruz Nivo, Adriana. "Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en el País", México, 1979, 185 pp.
- Cheril Zajur, Armando. "Proceso de Capacitación", México, 1978, 200 pp.
- Fischer, Laura. "Introducción a la Investigación de Mercados", México, 1985, ed. primera, edit. Interamericana, 165 pp.
- García, Jaime. "Capacitación Estrategia Básica para el Desarrollo y Aprovechamiento Máximo de los Recursos Humanos", México, 1981, 210 pp.
- González Contreras, Emilio. "Análisis y Perspectivas de Capacitación y Adiestramiento", México, 1979, 189 pp.

Gutiérrez Alcazar, Jorge. "La Capacitación como Medio para el Mejor Aprovechamiento de los Recursos Humanos", México, 1984, 185 pp.

Kaye Diomísio, Juan. "Aplicación Práctica de la Ley Federal del Trabajo en la Administración de Personal", México, 1978, 200 pp.

"Ley Federal del Trabajo", México, D. F., 1977. Onceava ed. edit. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 600 pp.

Reynoso Razo, Juan C. "Problemática de Capacitación y Desarrollo de los Trabajadores de México", México, 1976, 150 pp.

Santiago, Benitez. "Impactos de las Reformas Legales sobre Capacitación y --
Adiestramiento en las Presas", México, 1979, 167 pp.

Siliceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal en las Empresas", -
México, 1981, 230 pp.

Terrazas Goven, Ma. Cristina. "La Capacitación de Personal", México, 1981,-
230 pp.