



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

13  
2EJ

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGIA



TESINA:

**"LA CAPACITACION PARA EL LOGRO DE LA EXCELENCIA LABORAL"**

QUE PRESENTA

**TERESITA DEL NIÑO JESUS GALICIA**

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS PARA OBTENER EL TITULO DE**



COLEGIO DE PEDAGOGIA

**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**FALLA DE ORIGEN**

CIUDAD UNIVERSITARIA, A 2 DE ENERO DE 1995.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**A MIS ABUELOS:**

Con el mas profundo amor y respeto agradezco toda su ayuda desinteresada por el logro de mi formación profesional.

**A MIS TIOS:**

Les reitero mi cariño y agradecimiento por el apoyo que me brindaron en los momentos propicios y adversos.

**A MI MAMA:**

Con mi más profundo amor y agradecimiento por su entrega, apoyo y dedicación al hacer de mí una mujer feliz.

**A MI PAPA:**

Con todo mi amor por los invaluable consejos y por el enorme cariño con el que me guío para llegar a ser una profesionista universitaria.

**A MI ASESOR:**

Mi afecto y gratitud por permitirme compartir sus conocimientos, por el apoyo y confianza que me otorgó a lo largo de este trabajo.

**A MIS AMIGOS:**

Josefina, Susana, Lourdes, Ulises, Juan y Adrián por los gratos momentos compartidos y por la dicha de conocerlos.

## INDICE

Prólogo .....	i
<b>I. Capacitación y excelencia en la productividad .....</b>	<b>1</b>
- Marco conceptual .....	1
- La educación, objeto de la pedagogía .....	6
- Función de la capacitación en la Empresa .....	8
- Características de la capacitación formal para el trabajo .....	39
- Filosofía de la excelencia .....	44
- Principios de excelencia directiva para lograr la productividad .....	45
- La clave del éxito japonés: la educación .....	51
<b>II. Educación y Sociedad en la Historia de México .....</b>	<b>53</b>
<b>III. Condiciones económicas de las empresas mexicanas que hacen     imperativo un cambio hacia la modernización .....</b>	<b>57</b>
<b>IV. Panorama actual de la capacitación en las empresas privadas     e instituciones gubernamentales .....</b>	<b>67</b>
<b>V. Propuestas para mejorar la función de capacitación en las empresas .....</b>	<b>74</b>
<b>VI. Sistema AG de capacitación para la excelencia .....</b>	<b>78</b>
- Principios fundamentales del sistema AG de capacitación .....	83
- Diagnóstico de necesidades mediante el perfil de excelencia .....	84
- Pasos para la construcción del perfil .....	89
- Características de los instrumentos .....	91
- Mantenimiento del perfil de excelencia .....	92
- Elaboración de programas y planes .....	95
- Educación de adultos .....	98
Conclusiones .....	101
Bibliografía .....	104
Anexos .....	106

## **Prólogo**

En el año de 1978 se incluyeron dentro del marco jurídico laboral nuevas disposiciones que atienden a la preocupación del C. Presidente López Portillo, en el sentido de que "la sociedad no cumplirá su propósito si no se organiza para dar empleo a todas las capacidades y capacitar todas las posibilidades para su empleo".

La reforma constitucional que consigna la obligación de los patrones a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento, cualquiera que sea la actividad del campo de trabajo y las correspondientes reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo, publicada el 28 de abril del año antes mencionado en el "diario oficial" establece el altísimo grado de participación obrero-patronal y concilia las legítimas aspiraciones personales de cada trabajador, ante la necesidad de elevar la productividad de las empresas que operan en el país.

La elaboración de esta tesina presenta como tema la capacitación para el logro de la excelencia laboral, cuyo objetivo es dar a conocer la excelencia como una forma de gestión que propone el logro de la optimización de los recursos empresariales a partir de todos sus componentes y la productividad así como conocer la experiencia directiva empresarial que se dan en algunas organizaciones mexicanas, con resultados extraordinarios y analizar una propuesta para lograrlo. Cabe aclarar, que en casos aislados. La experiencia práctica que se ha logrado sobre el particular demuestra que es posible lograr en nuestro país una cultura cuya base sea la excelencia y es indispensable para estar a la altura de las condiciones de competitividad a las que México se incorpora con el Tratado de Libre Comercio. En este sentido, resulta indispensable la modernización y reconversión que tienen que enfrentar las empresas para subsistir en un mercado altamente competitivo y esto se logra a través de un programa formal que permite enfocar hacia la excelencia.

La capacitación para la calidad y la consecuente excelencia que analizamos en esta investigación, resulta ser un proceso educativo para la formación de adultos en su contexto laboral tendiente a perfeccionar su comportamiento humano ya que este resulta ser la base para el enriquecimiento profesional y cultural que se refleja también en los ámbitos sociales y familiares. Lo anterior se traduce como el hecho de que la educación debe tender a que el ser humano sea excelente en forma individual y por consecuencia en su actitud para lograr calidad en su vida y en su actuar.

La excelencia es una forma de vida que adoptan las empresas si se lo proponen y que consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo aquellos errores que puedan estar alterando la calidad de su producto o servicio en el mercado.

El primer capítulo se avoca a la explicación y exposición del marco conceptual de la capacitación y excelencia en la productividad para ubicar nuestro objeto de estudio y analizar los acontecimientos que vive el mundo empresarial y así lograr reflexionar sobre el futuro inmediato.

En el capítulo II. "Educación y sociedad en la historia de México", se presenta una breve

reseña histórica de nuestro sistema educativo y su incidencia en el aparato productivo nacional, en el cual las empresas excelentes dirigen sus esfuerzos en desarrollar el capital mas importante de la empresa: El hombre.

En este sentido busca la formación de personas capaces de lograr un desarrollo contínuo y permanente enfocado para el perfeccionamiento de sus potencialidades, en diferentes ámbitos, a fin de lograr un desarrollo integral como individuos y que contribuya de manera automática al desarrollo de la sociedad, ofreciendo en lugar de pedir. Así como lo expresan los principios para el logro de la excelencia.

En el capítulo III. "Condiciones económicas de las empresas mexicanas que hacen imperativo un cambio hacia la modernización".

Se busca aportar elementos para analizar la realidad mediante una radiografía social de la problemática que caracterizó a la empresa mexicana a través de una revisión histórica de los momentos económicos decisivos para nuestro país.

Es una visión retrospectiva que amalgama las diversas políticas seguidas por los gobiernos, mismos que nos explican fases de desarrollo, problemáticas enfrentadas y estrategias.

El capítulo IV. "Panorama actual de la capacitación en organizaciones privadas y gubernamentales", parte de una breve reseña histórica sobre el plan de desarrollo y el conjunto de medidas y programas orientados a alcanzar el crecimiento de un aparato productivo nacional, con sus consecuentes medidas y programas que persiguen un cambio en la estructura económica mexicana, eficiente y competitiva; dicha competitividad puede lograrse con un elemento de suma importancia que se traduce como proceso de capacitación, parte medular de la presente investigación.

El capítulo V. " Propuesta para mejorar la capacitación en las empresas".

Enumerar una serie de elementos que determinan una problemática y su posible solución a incluir en la formación cultural y social del mexicano, para mejoras individuales, sociales y administrativas que se reflejen en los logros de nuestro país en el ámbito nacional e internacional en lo que a productividad se refiere. El presente trabajo, más que una recopilación doctrinaria, teórica, pretende concientizar al individuo protagonista de la antesala del siglo XXI, de una realidad difícil pero irrevocable: la importancia de la competitividad como factor de desarrollo y de supervivencia ante cambios irreversibles y determinantes.

Desde este punto de vista se recomienda la presencia del pedagogo como un asesor en la empresa para planear, desarrollar y supervisar los programas educativos ya que ello permitirá que se logre un máximo de provecho en materia de capacitación, en virtud de que cuenta con elementos claves para atender necesidades específicas.

En este sentido, cabe destacar que el correcto y profesional desarrollo del proceso de capacitación garantiza grandes beneficios a corto, mediano y largo plazo ya que reporta la obtención de dividendos para la empresa y para el trabajador, al lograr la identificación de los empleados con los objetivos de la empresa o institución y una mayor sensibilización de la capacitación orientada a la calidad, como un sistema de vida.

El capítulo VI. " El sistema AG de capacitación para la excelencia", explica que dicho

sistema proporciona una alternativa de capacitación para personal que normalmente es difícil de atender debido a que su trabajo no es fácilmente cuantificable.

El sistema AG, constituye un sistema de diagnóstico evaluación-prevención, es un procedimiento para detectar problemas, sus posibles causas y propone alternativas para resolver dichos problemas, mediante la manipulación de probables orígenes y posteriormente, la verificación del resultado para determinar si las posibles soluciones resultaron acertadas o no.

Además esta alternativa es susceptible, de aplicarse a distintos niveles de ejecución.

El proceso administrativo global (AG) es diferente del tradicional pues incluye elementos adicionales, especialmente el diagnóstico y la causación.

## **I. Capacitación y excelencia en la productividad**

### **- Marco conceptual**

Partiendo de la importancia de la capacitación para el logro de los objetivos y como una herramienta necesaria para el desarrollo del recurso humano en todos los aspectos y su consecuente resultante en el incremento de la productividad. A continuación presentamos la definición de capacitación en torno a la que se elabora el presente trabajo.

Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador dentro de una empresa.

La capacitación es "la función educativa de una empresa por medio de la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores". Dicha definición resulta de una reflexión sobre la corriente que sostiene que: también la empresa es una entidad educativa ya que transmite y hace hegemónicos valores, usos, costumbres, etc.

Cabe aclarar que la función de capacitación, es conocida también como desarrollo de personal y que engloba las actividades propias a la capacitación, adiestramiento y desarrollo.

A continuación revisemos 3 conceptos claves para el desarrollo del presente trabajo: adiestramiento, desarrollo y excelencia.

**Adiestramiento:** "Es la actividad extraescolar del proceso enseñanza-aprendizaje, en la cual se busca la adquisición de habilidades o destrezas casi siempre mediante prácticas repetitivas" 1

**Desarrollo:** Es la actividad extraescolar del proceso enseñanza-aprendizaje, que busca el progreso integral del hombre, es decir, la integración de las actitudes, habilidades, conocimientos y valores de una persona".

**Excelencia:** "Es la búsqueda de una modificación del sistema organizacional actual y al mismo tiempo el establecimiento de uno nuevo que produzca mejores resultados, logrando con ello despertar la conciencia del trabajador, provocando un cambio de mentalidad capaz de abrirle paso hacia una actitud frente al mundo en que vive".

La excelencia es entonces una herramienta de gestión que propone el logro de la optimización empresarial a partir de la participación de todos sus componentes. Se opone en este planteo a sistemas autocráticos y centralizados vigentes en muchas empresas, grandes o pequeñas, donde las ideas para resolver problemas o tomar decisiones se encuentran monopolizadas por un pequeño grupo



Para comenzar a considerar concretamente aspectos conceptuales y prácticos de la excelencia, resulta práctico revisar primero algunas manifestaciones con similares intenciones. Que han sido denominadas de cero defectos y posteriormente los círculos de calidad. Habiemos un poco de los Comités de Cero Defectos, hacia la década del 60 en algunas empresas de países latinoamericanos se conformaron los comités de cero defectos. Su objeto fundamental era producir ideas para mejorar la calidad del producto de la empresa o reducir costos.

Hacia la década del 70 aparece otra corriente con similares intenciones, pues su objetivo es producir acciones para mejorar los resultados de la empresa, con la participación de su personal, se trata de los círculos de calidad, herramientas de gestión utilizada inicialmente en Japón, y que son grupos de 8 a 10 personas de los niveles inferiores de la organización que, formados para actuar y solucionar problemas en grupo, se reúnen periódicamente para resolver situaciones que por lo general son de su propio sector. Sus miembros participan espontáneamente y tienen la libertad de dejar el grupo cuando lo disponen.

Muchas empresas conocidas intentaron la implementación de los círculos de calidad, pero no todas lograron darle continuidad. En muchas, con el tiempo fueron desapareciendo, ocurriendo algo similar a lo descrito para el caso de los comités de cero defectos. Las razones que tratan de explicar la desaparición de esta iniciativa obviamente en los casos que así ocurrió son varias:

A).-En algunos casos parecería que los mismos dirigentes de la organización no veían con buenos ojos que sus colaboradores dependientes tuvieran facultades para aportar ideas o resolver situaciones que hasta entonces sólo estaban a su alcance. Parecía verse en este intento de participación una sensación de pérdida de autoridad, razón por la cual los dirigentes restaban poco apoyo a la iniciativa.

B).-En otro caso pareciera que fue el sindicato el que no tuvo en claro la intención de esta nueva figura laboral, ya que no estaban convencidos de que sus asociados fueran convocados por la empresa para dar aportes que, desde su punto de vista iban mas allá de lo convenido en la relación laboral existente.

En general, y si las razones expuestas fueron reales pareciera que esta herramienta se trato de utilizar en un terreno no preparado para ello. Es decir, que la razón habría sido que se pretendió utilizar un instrumento de gestión, sin una base cultural firme y propia para que esta idea germinara convenientemente.

Durante la década del 80 toma fuerza otra corriente que proclama también la necesidad de optimización de las empresas que es la que aquí nos ocupa, en algunas empresas este movimiento surge como una novedad, y en otras, como si fuera una prolongación de los círculos de calidad ya implementados, y a los cuales este movimiento incluye.

Se trató de lo que unos llamaron la excelencia y otros calidad total, y que en el fondo buscan lo mismo: Lograr la optimización de las empresas, para poder atender mejor a los usuarios, para lo cual es necesario, y en ello se pone énfasis, un basamento cultural particular, sin el cual las técnicas aisladas no funcionan.

La calidad total o la excelencia parecieran ser lo mismo; sin embargo, al desarrollar la propuesta sobre qué es y como se implementa este movimiento en la empresa: muchos

de los que han elegido la denominación calidad total no han logrado desprenderse de la idea, de que es un movimiento referido al producto, a lo técnico a tal punto que entienden que por eso el responsable de conducir esta iniciativa debe ser un técnico. en cambio, la excelencia parece ser mas abarcador, y mas demostrativa de que la calidad debe buscarse mas allá del producto exclusivamente.

**Productividad:** Es la relación entre los productos y uno o mas de los recursos usados en el proceso de producción. Este término ha llegado a ser común en los últimos años; de hecho pudiera ser la palabra de moda número 1 de los años 80's y 90's significa: "hacer más con menos", "la calidad, oportunidad y efectividad de los costos con que una organización logra su cometido", "un estado mental en el que la mente confía en que el mañana puede ser mejor que hoy a través del esfuerzo propio".

Quizás, la definición mas ampliamente aceptada de productividad sea la conceptualización del proceso físico, respaldada por muchos economistas, que sostiene que la productividad es la relación entre los productos y uno o mas de los recursos usados en el proceso de producción de acuerdo con la Teoría de Kopelman quien explica que: concebida de manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria o una economía. Señala también que a nivel nacional, la productividad es un proceso físico, regularmente expresada como una proporción, que refleja cuan eficientemente se usan los recursos para generar resultados.

La productividad del proceso físico corresponde al uso eficiente de los recursos, sin embargo la productividad, también puede conceptualizarse en términos de valor general. Aplicada a una organización o a una entidad puede ser altamente eficiente en la producción de bienes o servicios, pero ello no asegura que los resultados o la producción sean efectivos para satisfacer necesidades de los clientes, ni que el bien o servicio obtenido tenga calidad

En resumen, la productividad, como se ha definido convenientemente (productividad del proceso físico), es una condición necesaria, pero no suficiente para el éxito económico. A igualdad de condiciones, entre mas alto sea el nivel de la productividad del proceso físico, mayor será la probabilidad de que una entidad (individuo, organización, etc.) sobreviva y prospere económicamente. <sup>1</sup>

Capacitación, adiestramiento, desarrollo, productividad y excelencia se integran en una sola función, como actividades concretas que permiten que se de un proceso educativo lo mas completo posible, al intentar cubrir aspectos psicomotrices, intelectuales y actitudinales.

El proceso educativo de la empresa, para el logro de los objetivos con excelencia tiene como punto de partida y de llegada al hombre, al trabajador concebido integralmente. Con fines de análisis estamos dividiendo al ser humano en tres áreas de crecimiento, tanto personal como organizacional.

<sup>1</sup> Kopelman E. Richard. Administración de la productividad en las organizaciones p.3.

Conocimientos  
Habilidades  
Actitudes valores

Capacitación  
Adiestramiento  
Desarrollo

Para llevar a efecto la actividad educativa y empresarial es conveniente apoyarse en el modelo de sistema de capacitación que permita desarrollar el procedimiento de forma planeada u organizada.

#### **Modelo de sistema de capacitación.**

A continuación, se presenta el modelo del Sistema de Capacitación, ajustado de acuerdo con las teorías que presenta la Unidad Coordinadora del Empleo la Capacitación y el Adiestramiento, a fin de proporcionar una visión panorámica sobre los pasos que lo integran, y poder así relacionarlo más fácilmente con su función dentro de la empresa:

#### **1.- Planificar la función capacitación.**

— Identificar e interpretar el marco de referencia.

- Constitución política de los estados unidos mexicanos.
- Ley Federal del Trabajo.
- Sistema de capacitación de la institución.
- Reglamento interno del trabajo
- Acuerdos internos sobre capacitación.
- Manuales de organización y procedimientos.
- Catálogo de puestos.
- Sistema escalafonario.
- Necesidades o requerimientos de los clientes.
- Otros.

— Analizar la organización.

- Pronóstico.

— Interpretar objetivos, metas, políticas, y procedimientos de la institución.

— Recursos disponibles.

#### **2.- Determinar necesidades de capacitación.**

— Verificar actividades del puesto vs. Descripción de puestos, actualizando o elaborándola si no la hay.

**Evaluar el desempeño**

- Jerarquizar
- identificar necesidades.
  - Quienes
  - En qué
  - Cuándo
  - Dónde
  - Cómo

**3.- Elaborar programa de capacitación.**

- Organizar grupos afines
- Establecer objetivos de aprendizaje
- Definir acciones de capacitación
- Determinar programación de la capacitación (calendarización)
  - Acciones de capacitación destinatarios
  - Duración
  - Fechas de realización
  - Horario
  - Lugar
- Definición de actividades y recursos para la capacitación programación de esas actividades
- Estimar costo-beneficio

**4.- Habilitar el programa de capacitación.**

- Identificar acciones de capacitación y destinatarios
- Proverse de recursos:

- Personal { Instructores  
elaboradores de cursos  
auxiliares
- Materiales { instalaciones { documentos  
proyectores  
rotafolios  
didácticos
- Económicos {autorización de programa

**5.- Ejecutar la capacitación.**

- Llevar a la práctica todas las acciones de capacitación previstas en el programa (cronograma)
- Supervisar su realización y la correcta utilización de todos los materiales y recursos de apoyo.
- Aprendizaje.
- Reacción de los participantes.

6.- Evaluar la función de capacitación.

— Evaluar y hacer seguimiento de:

- Todos los subsistemas
- La aplicabilidad en el puesto de trabajo
- Evaluación del desempeño laboral a corto y largo plazo
- Costo beneficio de la capacitación
- Logros organizacionales

- **La educación, objeto de la pedagogía**

La educación es, el proceso intencional, tendiente a la consecución del perfeccionamiento integral de personalidad humana, a través de la influencia ejercida de hombre a hombre; busca el cambio constante de la persona en su ser y en su obrar para alcanzar dicho perfeccionamiento ya que se considera como acción y efecto: se toma como acción, el llevarse a cabo las actividades intencionales que buscan la formación de otros o de sí mismo y se habla de educación como efecto, cuando se considera el grado en que una persona ha alcanzado el desenvolvimiento de sus características propias.

Se piensa en el ser humano con posibilidades de perfeccionamiento, dentro de un proceso que debe implicar mejoras personales; una acción de tal naturaleza es resultante de acciones parciales que llevan al desarrollo integral.

El proceso de mejora en "su ser" se refiere a todas las capacidades humanas que regidas por la inteligencia y la voluntad, proyectarán igualmente en "su obrar", es decir, en cualquier actividad que realice dentro de los ámbitos sociales, familiares, profesionales y culturales. esto conlleva el bien ser, en primera instancia, para bien hacer, y finalmente bien tener.

La educación concebida como un perfeccionamiento constante de la persona en su ser y su obrar individual y por ende social, a través de las influencias ejercidas de persona a persona, constituye así entendida, el objeto de estudio de la pedagogía.

El término pedagogía se entiende como "un conjunto de conocimientos sistemáticos relativos al fenómeno educativo" y siendo este el objeto propio de la pedagogía, se constituye en ciencia en cuanto que centra su conocimiento en un objeto determinado, lo describe, fundamenta y sistematiza.

La pedagogía al explicar lo que esta implícito en la realidad educativa, establece causas y efectos y se presenta como una ciencia teórico-descriptiva.

La investigación pedagógica busca no sólo determinar y describir los fenómenos educativos en el terreno del ser, sino cómo deben realizarse los procesos, es decir en el terreno del deber ser.

Así aparece la pedagogía como ciencia normativa, que considera que el proceso educativo tiene suficiente dignidad entitativa y recurre a la especulación filosófica y a la

reflexión crítica para hacer un análisis sistemático de los valores que debe proponer la educación para fijar normas, postulados y principios educativos. La educación debe entonces, tender a que el ser humano sea excelente en su ser y en su actuar para dar calidad a su vida y a su actuar.

Existe también un aspecto técnico-práctico en el cual la pedagogía, propone y organiza programas de acción y planes de actuación que buscan conducir el proceso educativo hacia el fin propuesto. "Establece el modo como se ha de realizar concretamente la tarea educativa".

Hemos mencionado que la educación como proceso de influencia humana, puede ser considerada como acción y efecto. Con el fin de tener un marco teórico de referencia para los propósitos de este estudio, hay que aclarar que:

- Será tomada como efecto, al ubicar dentro del contexto amplio de educación algunas alternativas como son la educación permanente, de adultos, extraescolar y algunos conceptos más.
- Y como acción, basado en lo anterior, puede ser considerado concretamente como la planeación, realización y evaluación de una actividad intencional para la formación de adultos en su contexto laboral.

Dentro del enfoque pedagógico nos encontramos con el aspecto teórico práctico, que basado en la descripción, fundamentación y sistemación del fenómeno educativo; ayuda a planear, proponer y realizar programas y planes de acción cuyo objetivo es establecer, como se ha de realizar la tarea educativa, con el fin de conseguir mayor eficiencia y rendimiento.

### **La educación como un proceso permanente.**

Al definir la educación como un desenvolvimiento progresivo que implica una mejora en la persona humana, se puede afirmar que no es un proceso estático que se da en una sola etapa de desarrollo; es continuo desde el principio hasta el fin de la vida de cada individuo, ya que sobre la persona humana continuamente inciden estímulos de tipo educativo que condicionarán en parte su desenvolvimiento, y que marcan su singularidad y su proceso vital individual.

Afirma Bertrand Schwartz que si se admite que la educación tiene como objetivo el permitir al individuo la comprensión de su medio ambiente cultural, técnico, social, cívico, artístico, familiar, entonces la educación no puede ser sino permanente, ya que también lo es el cambio de ese medio ambiente.

Al considerar la educación como un proceso permanente se amplía el concepto de educación, pues lejos de considerar que esta debe limitarse al período de escolaridad, supone extenderla a todas las dimensiones de la vida humana, sin excluir alguna forma o campo de adquisición de conocimientos y/o desarrollo de la personalidad; siempre con una intencionalidad de perfeccionamiento.

La educación permanente significa que no hay en la vida de un individuo una fase en la que se aprende y otra en la que se vive de los conocimientos adquiridos.

La educación permanente es principalmente una actitud que debe ser asumida personalmente frente a la necesidad continua de perfeccionar las conductas, conocimientos y habilidades personales para lograr el desempeño eficiente de la tarea que se desarrolle en el ambiente social, cultural y laboral.

La educación busca la formación de personas que sean capaces de lograr un desarrollo continuo y permanente enfocado al perfeccionamiento de sus potencialidades, en cualquier ámbito, de manera que propicie su desarrollo integral como personas y contribuya al desarrollo de la sociedad en que viven, dando lo mejor que poseen, ofreciendo en lugar de pedir. Así como lo expresan los principios para el logro de la excelencia.

### **- Función de la capacitación en la empresa**

Cuando existe la función de capacitación en una empresa, se busca lograr beneficios tanto para el empleado, como para la empresa.

Algunos de ellos son:

Beneficios tanto para la organización como para el personal.

Organización	personal
Contar con personal calificado y especializado para un correcto desempeño de sus actividades laborales.	Adquisición y/o ampliación de conocimientos, habilidades y actitudes.
Lograr una óptima utilización de los recursos técnicos y materiales disponibles.	Incrementar su sentido de identidad y participación como miembro de la organización.
Adecuar los métodos, sistemas y procedimientos para lograr una mayor productividad.	Ampliar la posibilidad de una promoción dentro de la organización, así como una mejora económica.
Mejorar la integración y comunicación del personal entre sí.	Contar con elementos que le permitan desarrollarse.

La capacitación de personal en la empresa es concebida como una respuesta a:

- 1.- Falta de personal calificado.
- 2.- Deficiencias de la capacitación técnica escolar.
- 3.- Creciente y acelerado proceso de los cambios obsoletización laboral.
- 4.- Necesidad de contar con ejecutivos, que propicien el desarrollo de su personal.<sup>2</sup>

La empresa al proporcionar capacitación, esta en posibilidades de lograr una mayor efectividad organizacional, al mismo tiempo que propicia el medio adecuado para el desarrollo del trabajador considerado individualmente. Con esto se busca que la calidad y la excelencia se den a partir del individuo y hacia su medio circundante.

Es conveniente agregar que a pesar de que la capacitación dentro de las empresas representa una solución para mejorar la calidad del factor humano y por tanto, de la producción, son pocos los esfuerzos realizados para aprovecharla de manera realmente efectiva, debido a que si bien en algunas empresas se considera como aportadora de beneficios, basada en el desarrollo integral del hombre, y como respuesta a las necesidades anteriormente citadas, en ocasiones la ve únicamente como un costo, por lo que se realiza en forma empírica, sin formular planes y programas, ni objetivos, sin tomar en cuenta las necesidades reales del individuo y de la empresa, llevándola únicamente para cumplir con un requerimiento legal.

Ante esta situación es necesario que la capacitación se plantee como una función permanente que permita tanto al individuo como a la empresa contar con una modalidad educativa extraescolar que traerá beneficios para ambos.

<sup>2</sup>Ortiz, José Manuel y otros. "La función de capacitación dentro de la empresa." P. 178.



Para poder convertir a la capacitación en algo provechoso, habrá que dejar en claro su función.

Por lo que, será necesario recurrir a sistemas, métodos y procedimientos a fin de determinar necesidades, planear, realizar y evaluar las tareas de capacitación.

El establecimiento de un departamento de capacitación tiene por objeto proporcionar al personal de la empresa los servicios y recursos que les permitan adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el buen desempeño de las funciones de su puesto.

Dicho departamento funciona como una unidad que brinda apoyo, servicios de asesoría y recursos; esto lleva implícito diversas funciones que permitan satisfacer las necesidades existentes de capacitación. Las funciones de un departamento de capacitación son:

**Detección de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo.**

**Planeación y elaboración de programas para cubrir necesidades existentes.**

**Implementación de programas y control de instructores internos y externos.**

**Coordinación de eventos.**

**Evaluación de resultados.**

**Seguimiento.**

**A la parte técnico-administrativa:**

**Registro de planes y programas ante el organismo legal correspondiente.**

**Costos y presupuestos.**

**Control de planes y programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo existentes.**

**Control de material didáctico, material escrito y/o material audiovisual.**

**Control del centro de información.**

**Con el objeto de adecuarse a la realidad concreta de cada institución, y de esta manera proporcionar el tipo de capacitación que requiere, hay que tomar en cuenta:**

**Tipo, dimensión y giro de la organización:**

**Analizar la estructura de la misma así como su funcionamiento.**

**Leyes.**

**Objetivos y política de la empresa:**

**Menéndez G. Javier y otros en su libro "Aplicación de la administración en la capacitación y el adiestramiento." (p.11) sustentan que:**

- 1.- "Tendrán influencia en el establecimiento de objetivos y programas.
- 2.- El número de personal y la relación existente entre los trabajadores.
- 3.- Las características de cada individuo, metas comunes de los trabajadores.

- 4.- La naturaleza del ambiente laboral, esto es, el medio físico y psicológico, área geográfica, espacio, iluminación, número de personas y tipo de actividad.

Y en cuanto al avance tecnológico, explica que cuando

- 5.- Las necesidades del personal aumentan, se hace esencial un incremento de conocimientos especializados, para lograr que la empresa se desarrolle al ritmo de la ciencia y la sociedad".

#### **Modelo de sistemas de capacitación.**

Considerando que la función capacitación debe ser una actividad planeada y basada en necesidades reales de la institución y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, es conveniente adoptar un enfoque sistemático que garantice un aprovechamiento adecuado de los recursos, tanto humanos como materiales, con que cuente dicha institución.

Por lo que, un enfoque sistemático para realizar la capacitación permitirá identificar las necesidades y aplicar métodos y procedimientos para satisfacerlas, evaluando resultados y efectuando las revisiones que requiera todo o parte del sistema.

El modelo de sistema de capacitación que analizaremos más adelante marca los lineamientos fundamentales a seguir para desarrollar dicha función.

Dentro de las acciones que se han desarrollado en el país, han llegado a obtenerse logros significativos en los aspectos relacionados con la capacitación y el adiestramiento; sin embargo es necesario reconocer que existen grandes deficiencias y problemas debido a que cuando se llevan programas en esta materia, se aplican, por lo general, técnicas derivadas de modelos desarrollados en el extranjero, las cuales en muchos casos, son inadecuadas con respecto a las características del aparato productivo nacional.

#### **Detección de Necesidades de Capacitación**

Las necesidades de capacitación se presentan por:

- 1.- Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
- 2.- Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

El detectar necesidades de capacitación supone la especificación de los requerimientos del puesto, para averiguar la diferencia mencionada e involucrar la cuestión del desempeño, ya que es una de las preocupaciones más acentuadas de los estudios actuales de la materia, esto requiere inicialmente hablar de estándares, de niveles de eficiencia, de normas de actuación.

Sobre este aspecto, Aldo Canonici postula: "La identificación de necesidades no puede por lo tanto separarse de la determinación de estándares específicos de rendimiento". La empresa debería comenzar con plantearse el problema: "Cuales son los estándares a alcanzar y hasta que punto se alcanzan"

Bajo estos términos es posible entender por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución a nivel de excelencia de su puesto y el desempeño real

del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

Bajo estas condiciones las necesidades de capacitación:

- 1.- Se expresan en términos de puestos específicos y no referidas a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
- 2.- Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados, significa problemas organizacionales.
- 3.- Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

Lo anterior explica el porqué de la importancia de la determinación de necesidades de capacitación.

La capacitación implica adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios, conferencias, visitas, stages en otras empresas o países o alguna otra modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos), y actividades posteriores (evaluación y seguimiento).

De ello se derivan algunas consideraciones respecto a la capacitación:

- 1.- La estrecha interrelación de las diferentes actividades señaladas, constituye, un sistema con objetivos definidos.
- 2.- Comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de los cursos o eventos y abarca un período temporal que puede ser de varios meses, en dicho lapso tanto la empresa como las personas que en ella laboran sufren cambios.
- 3.- Como esta relacionada con las expectativas, temores, valores, etc, de los trabajadores, directivos, supervisores y personal de capacitación, la actitud y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea para coadyuvarla u obstaculizarla.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, ni rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizajes).

En este contexto, resulta más fácil comprender la importancia de la detección de necesidades de capacitación, ya que:

- 1.- Se proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera, de acuerdo a sus necesidades.
- 2.- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar.
- 3.- Se propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución

mas recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

- 4.- Se asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización, lo cual propicia una mayor comunicación.
- 5.- Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, despidos, etc.

El punto de partida adecuado de las acciones de capacitación esta en la determinación de necesidades, que le dá sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Una investigación cuidadosa permitirá decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores aún cuando tengan serias necesidades, tal vez decidir mejor otra alternativa. Es decir, en caso de que, se observe la siguiente combinación de variables: No sabe o no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa); no sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado). Lo mas recomendable será tomar alguna otra medida en lugar de capacitar, ya que en dicho caso los resultados por obtener serán infructuosos.

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

**Tipos de necesidades de capacitación.** A continuación se presenta un cuadro comparativo de tres autores Mendoza Núñez, Boydell y Donaldson y Scannell, quienes proporcionan una particular visión sobre las necesidades de capacitación.

1.- Mendoza Núñez	{ manifiestas encubiertas
2.- Boydell	{ organizacionales ocupacionales individuales
3.- Donaldson y Scannell	{ macronecesidades micronecesidades

La primera clasificación de Mendoza Núñez fue descrita en 1971 considera las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, debido a la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa reciben el nombre de manifiestas, dado que son evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, y deberá impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos, o de que se establezcan cambios.

Las necesidades encubiertas se dan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. Aquí el personal continuará indefinidamente en su puesto, las acciones de capacitación se denominan correctivas, y pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las del tipo manifiesto.

Tom H. Boydell introdujo en 1971 la segunda clasificación que agrupa las necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales, a esta posición le agregaremos una categoría más: Departamentales.

Las necesidades de carácter organizacional se dan según Boydell cuando... "Estamos hablando de debilidades generales" en donde está implicada una parte importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: Vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista.

Las necesidades de tipo personal se ubican con respecto de cada trabajador.

La última clasificación, descrito en 1979 por Donaldson y Scannell, tiene similitud con la presentada previamente: "Una micronecesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña". Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo numeroso de empleados.

Por ejemplo siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación.

#### **Resultados de la determinación de necesidades de capacitación.**

La determinación de necesidades de capacitación (dnc) es la primera actividad del proceso de capacitación y proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones procedentes; por tanto, conviene precisar los resultados a los que se desea llegar con la misma. Obviamente, si la determinación de necesidades de capacitación se realiza metódicamente e implica un proceso de investigación relacionado con algunas variables de la empresa y de los trabajadores, debe elaborarse un informe. Este informe, puede contener las partes siguientes:

A) Datos de identificación: Empresa, fecha de iniciación y conclusión de la dnc, ubicación del área y de puesto(s) investigado(s), nombre del analista.

B) Procedimiento empleado: Pasos seguidos en el acopio de la información.

C) Técnicas: Formas particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionario, observación, etc.)

D) Actitud de trabajadores y supervisores: Forma en que reaccionaron ante la dnc y ante la capacitación.

E) Análisis de la información recabada: Interpretación que se dió a los datos, tratamiento estadístico, etc.

F) Resultados de la DNC: Trabajadores, características de las mismas, tareas con necesidades de capacitación y justificación.

G) Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación: otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.

## II) Observaciones.

Ejemplo de formato de informe de detección de necesidades de capacitación en una empresa (DNC).

Datos de institución:

Iniciación:

Terminación:

Departamento:

Puesto:

Tipo de necesidades:

Analista:

Fechas:

Systematización del procedimiento, en orden de realización.

- 1.- Detección de áreas críticas.
- 2.- Selección del puesto.
- 3.- Obtención de descripción de puesto.
- 4.- Selección de técnicas de investigación y elaboración de los instrumentos respectivos.
- 5.- Acopio de la información.
- 6.- Elaboración del informe.

La extensión del informe y su contenido, están determinados por el tipo de necesidad investigada, así como por las técnicas utilizadas y por la profundidad lograda.

Un informe de necesidades manifiestas es relativamente simple y lineal; no involucra datos relativos a producción ni a rendimiento. en contraposición, un informe de necesidades encubiertas implica hechos e informaciones que lo hacen necesariamente complejo.

Sin importar tanto el procedimiento que se siga. Las respuestas que se deben encontrar en esta etapa son:

- ¿Cuáles son las tareas con necesidades de capacitación?
- ¿A quienes afecta?
- ¿Qué características poseen las personas con necesidades?
- ¿Qué evidencias justifican que la capacitación sea la mejor medida?

Por lo general las necesidades se describen en forma de tareas o áreas de aprendizaje y constituyen, la base para seleccionar cursos existentes o para definir los objetivos de la capacitación y determinar el contenido o materia de estudio, en caso de que sea necesario elaborar algún curso o evento.

#### **Procedimientos para la determinación de necesidades manifiestas:**

Mendoza Núñez, Alejandro en su libro "Manual para determinar necesidades de capacitación sustentan" que:

"En esta clasificación quedan comprendidas: Nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de procedimientos, políticas, maquinaria y herramientas e incremento de estándares".

Todos estos se pueden considerar casos previsibles de recursos humanos. A este respecto es necesario considerar que la sistematización que se describirá busca definir la extensión de las necesidades de capacitación.

- Nombre y número de capacitación.
- Puesto(s)
- Tareas o áreas de conocimientos nuevos.
- Fechas en que deben estar capacitados los trabajadores.

En términos generales las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías, según su extensión e independientemente del número de trabajadores involucrados.

**A) Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionados con las tareas del puesto.**

**B) Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.**

**C) Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo.**

- 1.- Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevos al personal, se enfrenta el caso mas simple. basta precisar el contenido temático y los trabajadores implicados.

Es conveniente registrar los puestos que ocupan estos y alguna de sus características personales, para que con base en ello, se pueda planear la acción de capacitación necesaria, en estos casos no se exige una capacitación larga y compleja. Generalmente este tipo de capacitación es tangible y se obtiene una respuesta adecuada por parte del personal, dado que es de corta duración y comprende una relación con problemas o situaciones inmediatas a la empresa.

- 2.- Las necesidades que involucran solamente algunas tareas del puesto se presentan con la transferencia de empleados, cambio del contenido del puesto, modificación de equipos, herramientas o procedimientos.<sup>3</sup>

En algunos casos quedan ubicadas las promociones en esta categoría pero, en primer término, vale la pena estudiar la situación y decidir, especialmente en los casos de nuevos

<sup>3</sup>Mendoza Núñez Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. P.49

ingresos y promociones, si conviene preparar internamente a los recursos humanos que se requieren, o si es más factible y económico obtenerlos, del mercado laboral. Para estos efectos es oportuno analizar cuidadosamente las políticas de la empresa y otra serie de factores relacionados con la administración del personal y con la urgencia de las necesidades.

En caso de que no sea posible obtener recursos humanos calificados del exterior, se definen las alternativas para capacitar a los trabajadores de la empresa.

Algunas de las necesidades se pueden resolver dentro de la empresa, con ventajas importantes, en tanto que para otras la ayuda exterior pueda resultar más fructífera.

Finalmente, es necesario llevar un registro de los resultados obtenidos utilizando tanto la capacitación como la contratación del exterior de personal calificado, a fin de contrastar y legitimar a la capacitación.

El financiamiento de ambas alternativas está determinado por variables asociadas con la situación de las instituciones capacitadoras o instructores externos, y de la capacitación de la empresa.

#### **Procedimiento para la determinación de necesidades encubiertas.**

Las necesidades de capacitación no previsible son indudablemente las que mayores dificultades presentan, en cuanto a su determinación. La razón de ello, es que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, que en su mayoría son difíciles de tipificar, y van desde: Actitud de personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos, etc.

Conviene recordar que uno de los criterios que más ampliamente se emplean como punto de referencia para definir las necesidades, cambia con el tiempo y está expuesto a fuerzas ajenas a la empresa y al propio trabajador en muchas ocasiones: Se trata del desempeño.

El nivel organizacional en el que se inicia, la duración y el costo de la determinación de necesidades encubiertas, resultan completamente diferentes si se parte de la empresa como un todo y si se investiga exhaustivamente, o si se toma nada más, una situación crítica de la misma, esto es, partir de lo general a lo particular, lo que nos proporcionará además de una visión panorámica de la problemática a enfrentar, una posibilidad de detectar los problemas de comunicación que, como veremos más adelante se relacionan de manera intrínseca con la capacitación y la excelencia.

La detección de necesidades encubiertas es una herramienta importantísima para la elaboración de planes y programas de capacitación, así como también, facilitan el proceso algunos indicadores como de área o puesto, o bien señalamientos por parte de la gerencia.

#### **Hablemos de la Detección de necesidades de capacitación en la empresa completa.**

Este apartado se inicia con una primera etapa, conformada por los hechos e informaciones que es posible recabar del área usuaria (suele ser abundante y poco clara), así



como la interpretación de los mismos: el interpretar un sólo hecho resulta por lo general, insuficiente para justificar que se recomiende determinado tipo de capacitación, es necesario tomar en cuenta la política de la empresa y los objetivos de la misma, el desempeño de esta, así como el clima laboral de la institución, para tener el marco referencial y elegir las acciones de capacitación más adecuadas.

Por otra parte, resulta interesante señalar que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social propone por su parte que:

La detección de necesidades se debe lograr en base a una comparación, por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace; para ello, es necesario llevar a cabo un procedimiento dividido en cuatro fases y siete etapas:

**Fase 1: Situación idónea.**

- ▷ Recursos materiales
- ▷ Actividades
- ▷ Requerimientos
- ▷ Índices de eficiencia
- ▷ Ambiente laboral físico
- ▷ Medidas de seguridad

**Fase 2. Se determina la situación real.**

Una vez planteada la situación idónea debe determinarse, por medio de una investigación, la situación real, para contar con el segundo parametro de comparación; es decir, investigar lo que se es y se hace actualmente en la empresa.

- ▷ Entrevista.
- ▷ Cuestionarios.
- ▷ Pruebas.
- ▷ Análisis por discusión de grupo.
- ▷ Observación directa.
- ▷ Encuestas.
- ▷ Quejas.
- ▷ Registros de personal.
- ▷ Índices de producción, control de calidad, etc.

**Fase 3. Analizar comparativamente la situación real contra la situación idónea.**

Se realiza un análisis comparativo de las dos situaciones estudiadas y se obtiene la brecha entre ambos.

**Fase 4. Necesidades de capacitación y adiestramiento.**

Con el análisis comparativo se pueden obtener resultados, determinando si las discrepancias encontradas se refieren a necesidades de:

- ▷ La empresa
- ▷ La empresa y el trabajador en conjunto
- ▷ El trabajador

Los dos últimos tipos de discrepancias son las necesidades de capacitación y adiestramiento. Se pretende que a través de la utilización del presente documento, se detecten dichas discrepancias; no quiere decirse con esto, que las primeras necesidades detectadas carezcan de importancia, sino que deben cubrirse a la brevedad posible, planeando la superación de todas en su conjunto, aunque en muchas ocasiones éstas, requieren cambios administrativos, de procedimientos, de políticas, etc.

#### **Primera etapa.**

Los elementos que la integran coinciden con los de la fase 1 antes presentada.

#### **Segunda etapa: Selección de áreas críticas.**

- Falta de conocimientos, habilidades y actitudes de personal.
- Otras causas organizacionales: Materia prima fuera de especificación, equipo obsoleto, descomposturas frecuentes, falta de programación, entre otros.

Ahora bien, los criterios que se emplean para seleccionar las áreas críticas son:

- Grado en que se obstaculiza el logro de las metas de la empresa.
- Monto de las pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan.
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas (cuellos de botella).
- Amplitud de las necesidades de capacitación (macronecesidades), y/o importancia de las mismas.
- Incapacidad para absorber las nuevas metas que se están planteando.

La cuantificación de estos criterios permitirá establecer la prioridad de las áreas. La más crítica será la primera en someterse a un análisis de mayor profundidad y así sucesivamente, hasta concluir con todas las detectadas.

#### **D.N.C. En área crítica. Tercera etapa: Especificación de evidencias en el área crítica.**

La labor del investigador en esta etapa consiste en precisar, de la mejor manera posible, la magnitud de la problemática del área.

D.N.C. En punto crítico:

#### **Cuarta etapa: Obtención de la descripción del puesto o de las listas de tareas.**

Esta etapa consiste en recabar la descripción del puesto o hacer un listado de las tareas que caracterizan al mismo. Ello obedece a la necesidad de conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas.

Cuando existe la descripción del puesto y las condiciones lo permiten pueden definirse el estándar de desempeño o las normas de actuación.

Este será un excelente instrumento para comparar el desempeño de los trabajadores con su situación real, lo cual ayudará a definir las necesidades de capacitación.

Por otro lado, si se decide elaborar la descripción del puesto es recomendable utilizar un formato con fines de adiestramiento y capacitación: Esto es, que incluya no sólo la

descripción convencional y las especificaciones sino también el señalamiento de como, con qué, cuando, para qué y con qué precauciones se realiza cada una de las tareas del puesto.

**D.N.C. En situación crítica:**

**Quinta etapa: Selección de técnica y elaboración de instrumentos de investigación.**

Para seleccionar las técnicas de determinación de necesidades de capacitación es necesario considerar varios factores:

- El número de sujetos por investigar.
- El nivel jerárquico de los mismos.
- Las características de los sujetos, en especial su escolaridad.
- Los puestos que ocupan.
- El tiempo y los recursos disponibles.
- Los conocimientos y habilidades del investigador.
- Las características de las técnicas.

Se escogen como mínimo, dos técnicas: Una para investigar directamente a los trabajadores, y la otra para que su jefe inmediato proporcione su punto de vista sobre las necesidades de sus subordinados.

**Quinta etapa: Aplicación de técnicas.**

Es en esta etapa cuando se recaba la información sobre las necesidades de capacitación; en los términos que se señalaron previamente: tareas en las que existen diferencias originadas por la falta de conocimientos y habilidades, problemas que lo justifican, nombres y características de los trabajadores con necesidades. De aquí pasaremos a la:

**Sexta etapa: Análisis de información.**

Que comprende la aplicación de las técnicas de DNC y proyecta un cúmulo de datos que es necesario revisar. Ahora bien, la organización y estructura que tenga la información recopilada depende en una primera instancia de las técnicas empleadas y del manejo que se haya realizado de las mismas.

La parte medular del análisis de la información consiste en contrastar, los datos que proporcionaron los jefes de los sujetos investigados y ellos mismos.

La diferencia y el problema más común reside en que los trabajadores y sus jefes tienen una concepción distinta de cuales son las necesidades de capacitación y de las causas que las justifican. Además de las necesidades de capacitación, existen por lo menos tres grupos de variables que pueden explicar el mal desempeño de los trabajadores y consiguientemente ser la causa de problemas: en este sentido, cabe señalar la existencia de:

A) Problemas organizacionales: equipo en malas condiciones, materia prima fuera de especificaciones, carencia de herramientas apropiadas, y desorganización, entre otros.

B) Falta de aptitudes del personal: Psicomotrices, intelectuales, y de personalidad, etc. (El trabajador no puede)

C) Falta de motivación: Los trabajadores no quieren, o no se esfuerzan por realizar

la labor que se espera de ellos (el personal carece de estímulos para realizar su tarea), ahora pasaremos a la:

#### **Séptima etapa: Elaboración del informe de D.N.C.**

Viene a ser la última etapa de la determinación de las necesidades de capacitación, es común, tanto a los de tipo manifiesto como a las encubiertas, el informe es importante porque:

- 1.- Describe la situación, tal como fue investigada, en un lugar y tiempo determinados, lo cual es la mejor prueba de que el carácter sistemático de la capacitación, constituye un valioso antecedente.
- 2.- Facilita la presentación para que de las necesidades localizadas, deban ser aplicadas y/o mostradas a los directivos de la compañía, así como de los procedimientos seguidos.
- 3.- Incluye el conjunto de datos (deficiencias y evidencias), que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación.
- 4.- Proporciona los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los cursos de capacitación que sean requeridos y al mismo tiempo ofrece la oportunidad de orientar con exactitud a los instructores sobre las fallas de los grupos con los que trabajarán.

Como todos los informes técnicos, éste debiera ser claro, preciso y tener buena organización, de ahí que no deban escatimarse esfuerzos por presentar informaciones objetivas y a la vez, solidamente cimentadas.

Nunca se insistirá de manera suficiente en el valor que tiene para la D.N.C. apoyarse en hechos (preferentemente cuantificables) y diferenciar con toda nitidez, las suposiciones, opiniones y sugerencias, que se localicen. Por lo tanto, los siguientes puntos a tratar serán toma de decisiones y planeación; aspectos que nos permitirán decidir de que manera se van a enfrentar las necesidades de capacitación detectadas, lo cual implica la consideración de recursos internos y externos. Esta es una parte fundamental en el desarrollo de todo Sistema de Capacitación ya que de ella dependerán las acciones que integran todo Plan.

#### **Toma de decisiones.**

Los resultados obtenidos deberán ser suficientes para proponer diferentes alternativas de acción, de acuerdo con los objetivos para los cuales se planeó la investigación y que además den apoyo a otros aspectos del sistema de capacitación y adiestramiento tales como:

- La definición específica de los problemas que se refieren a la capacitación y aquellos que se avocan al adiestramiento.
- La decisión sobre qué acciones de capacitación y/o adiestramiento son prioritarias en cuanto a:
  - A) Las áreas de aprendizaje.
  - B) La formación que se dará en función de los diferentes niveles ocupacionales.

C) El personal que se va a instruir en función de sus necesidades.

También cabe mencionar la importancia de:

— Programar las acciones de capacitación y adiestramiento atendiendo a las normas establecidas en la Ley Federal del Trabajo.

Esto último se materializa a través del diseño del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, que la empresa debiera desarrollar, sin olvidar la participación que en dicho diseño, debe tener la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

### **Hablemos de la Planeación:**

Una vez tomadas las decisiones con respecto a prioridades y posibilidades, es necesario planear la capacitación y el adiestramiento, tomando en cuenta:

- ▷ Los cursos a impartir.
- ▷ Los materiales necesarios.
- ▷ La capacidad de los instructores
- ▷ Las técnicas a utilizar.
- ▷ El costo temporal y económico de la capacitación.

**Para elaborar los programas de capacitación y/o adiestramiento. Es necesario:**

- 1.- Determinar los objetivos de los programas.
- 2.- Detallar los cursos que cada programa contendrá.
- 3.- Determinar la duración de los programas.
- 4.- Especificar el tipo de evaluación y constancias que los trabajadores obtendrán al finalizar el programa.

Cuando el programa estará constituido por cursos, es necesario que en cada curso:

- 1.- Se especifiquen los objetivos que se pretendan alcanzar con su ejecución.
- 2.- Se organice el contenido en orden de complejidad.
- 3.- Se determine el material didáctico que se utilizará.
- 4.- Se seleccionen las técnicas de instrucción más adecuadas para que el aprendizaje sea efectivo.
- 5.- Se divida el contenido en sesiones de tiempo razonable, para el logro del aprendizaje.
- 6.- Se determine la forma de evaluación que exija, solamente, la manifestación del aprendizaje de acuerdo con los conocimientos y habilidades impartidos en el curso.
- 7.- Por último, deberá determinarse la duración total que en términos de horas, días, semanas o meses, abarcara el curso.

### **Presentación de programas de capacitación.**

Para llegar a la fase de elaboración de programas, es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades que nos permita localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

El programa de capacitación debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus objetivos específicos; y a la vez entre los específicos y los contenidos de los cursos y métodos. Debe establecer claramente universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Esto último, con el fin de medir a qué grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales: En primer lugar, dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan

a las áreas de la organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva. Por último, capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

El programa de capacitación debe contener los siguientes puntos:

- I. Introducción
- II. Objetivo
- III. Políticas
- IV. Subprogramas.
- V. Programación de actividades.

Este modelo proporciona dos beneficios a la vez, ya que por una parte se registra la información necesaria para el desarrollo del programa; y, por la otra, en la etapa de operación sirve para controlar movimientos del mismo. (consultar anexo # 1.)

**Sistemas de control para el coordinador.** La operación es una de las fases más importantes en el proceso de administración de los programas. El programa de capacitación definió las acciones para resolver los problemas de la organización, susceptibles de solucionarse vía capacitación; pero la fase de ejecución es, lo que dará la imagen de la acción de la unidad de capacitación y desarrollo. En este sentido, la coordinación de los eventos debe eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas. Esto quiere decir que:

Para lograr un mayor control en este sentido, existen guías y formatos para llevar a cabo la operación del programa. Mismos que generalmente contienen una lista de verificación que engloba los posibles pasos en la coordinación de un curso o de un programa; una guía para elaborar un folleto de programa para ser entregado a los participantes; una guía para estructurar un protocolo de una inauguración o clausura; formatos de control de asistencia e informes diarios, por curso y por programa.

Lista de verificación para el control de la operación del programa.

Esta lista es diseñada para especificar todas las actividades necesarias para la operación del programa generalmente; contiene tres partes básicas. En la primera se señalan las actividades a realizar durante la fase del desarrollo del programa. En la segunda - dividida en días antes del evento, durante el evento y después del mismo - se establecen los tiempos óptimos para la realización de las actividades. En la última columna, se puntualiza el grado de avance (terminado, en desarrollo, suspendido.)

La lista que se presenta es un ejemplo; se sugiere su adaptación a la realidad de la organización. (Consultar anexo # 2).

El folleto del programa.

Antes de empezar cualquier evento de capacitación, es necesario que los participantes conozcan los objetivos y contenidos del programa o curso. de ahí que se plantee la necesidad de elaborar un folleto que proporcione esta información y que sea distribuido a los participantes.

El folleto deberá ser diseñado de la siguiente forma:

- 1.- Carátula exterior.- En ella se consigna información referente a: A) nombre del programa, b) área que presta servicio, y c) área usuaria.
- 2.- Índice.- En este punto se debe incluir: A) introducción, b) objetivos, c) contenido del programa; d) cronograma; e) lista de participantes. Se deben numerar las páginas.
- 3.- Introducción.- En este apartado es necesario dar a conocer, de forma breve, los siguientes aspectos: A) plantearse el problema general; b) mencionarse el porque de la necesidad de un programa de capacitación; c) establecer los resultados esperados y las limitaciones.
- 4.- Objetivos.- Se transcribirán los objetivos redactados en el programa.
- 5.- Contenido del programa.- Este se presenta de acuerdo a los módulos, fases o cursos a desarrollar.
- 6.- Cronograma.- Se diseña un cuadro que especifica las actividades a realizar durante el programa, con el correlativo contenido: A) curso, b) fecha, c) horario, d) lugar, y e) instructor.
- 7.- Lista de participantes.- En orden alfabético se enlista a los asistentes programados al evento.

Es importante, como parte de la presentación de todo curso señalar el protocolo de inauguración y clausura.

Los protocolos son una herramienta de la coordinación en las inauguraciones y clausuras de eventos de capacitación. Su propósito es dar a conocer con anticipación, a los invitados, la forma en que se llevarán a cabo dichas ceremonias, constituye una ayuda para la conducción de la actividad. La responsabilidad de llevarlo a cabo recae en el coordinador o, en su caso, en el analista. Frecuentemente se presentan problemas en estas ceremonias, lo que viene a afectar la imagen de la unidad de capacitación. Por tal motivo, es importante llevar escrito el protocolo. De la correcta realización del protocolo depende, en buena medida la confianza que los asistentes tengan para con el instructor y propicia una mayor comunicación y retroalimentación. Fase vital para el éxito de todo curso.

Se recomienda elaborar este documento en una hoja de tamaño carta doblada a la mitad. En la carátula exterior se consignan el nombre del programa, las áreas participantes y la fecha; en la contra-portada, los datos generales del programa, como: lugar y hora de la ceremonia. En la parte interior, el "texto guía". Que debe contener: 1) introducción; 2) presentación de autoridades; 3) palabras referentes al programa, por parte del representante del área usuaria; 4) inauguración y clausura, por parte del representante del área usuaria; y 5) agradecimiento a las autoridades por su presencia al acto.

El protocolo debe ser breve, formal y con lenguaje claro. El encargado de conducirlo no debe hablar mas de lo estrictamente necesario. La duración de la ceremonia la determinará la unidad de capacitación y desarrollo (UCD), misma que señalará a las autoridades el tiempo programado para sus intervenciones.



#### **Control de asistencia.**

Es una herramienta útil para constatar la participación en el evento, la lista debe llenarse con dos días de anticipación, al curso. Una vez iniciado debe pasarse lista con discreción. (En algunas ocasiones el grupo se molesta por el control); pero es necesario para poder otorgar la "constancia de participación" detectar al personal que no asiste a los cursos, y tomar las medidas del caso. La siguiente es la forma más generalizada para este control: (Consultar anexo # 3).

#### **Informe diario del coordinador.**

Se diseña con el objeto de especificar datos relacionados con el desarrollo cotidiano del curso a fin de que, el analista se mantenga informado sobre las actividades que se realizan por día y tomar medidas correctivas oportunamente, en caso de haber desviaciones. (consultar anexo # 4).

#### **Planeación de las actividades del curso de Capacitación.**

Planteamiento de objetivos a través de análisis de tareas. El análisis de tareas es el proceso de identificar los comportamientos intermedios (habilidades y conceptos) que el capacitando necesitará para avanzar desde el nivel de su comportamiento de entrada (lo que ya sabe), hasta el comportamiento terminal deseado (lo que podrá hacer o decir al concluir la sesión).

Un objetivo de aprendizaje expresa una tarea por realizar: aquello que el capacitando podrá hacer o decir como resultado de la instrucción; el análisis de tareas consiste en la descripción detallada de las habilidades y conceptos que el capacitando deberá lograr alcanzar la realización del objetivo. por el objetivo.

La tarea que designa un objetivo de aprendizaje de una unidad de instrucción o de un curso de capacitación suele ser compleja y para que el capacitando pueda ejecutarla, es preciso que desarrolle y aprenda, paso a paso, las habilidades y los conceptos que la componen; el análisis de tareas es el proceso para identificar y describir estos componentes.

#### **Procedimiento.**

Un procedimiento sencillo para hacer el análisis de tareas se inicia con esta pregunta para cada objetivo de aprendizaje: ¿Cuales habilidades y conceptos necesitará el capacitando para alcanzar "X" objetivo?

Una vez que se han identificado los conceptos y las habilidades principales que componen el objetivo, se repite la pregunta para cada componente: ¿Cuáles habilidades secundarias y subconceptos necesitará el capacitando para dominar este componente?

La misma pregunta se formula para cada habilidad secundaria y subconcepto hasta llegar a las habilidades y conceptos que el capacitando ya posee y aquí se detiene el análisis.

#### **Funciones.**

Es muy importante distinguir claramente entre el análisis de tareas y el plan de lección; el primero describe aquello que el capacitando deberá aprender; el segundo, en cam-

bio, señala lo que el instructor hará para facilitar el aprendizaje; con frecuencia se supone, erróneamente, que aquello que enseña el instructor es inevitablemente lo que el capacitando aprenderá.

El análisis de tareas cumple dos funciones principales en el diseño de un curso de capacitación.

Por un lado, constituye el punto de partida para elaborar el plan de lección. Los materiales de enseñanza, las actividades, los procedimientos de instrucción, los recursos didácticos, etc., que componen el plan de lección, se diseñan o se crean y se disponen en una secuencia lógica que tiene como base el análisis de tareas.

Por otro lado, permite diagnosticar deficiencias en el aprendizaje de los capacitandos. A menudo estas deficiencias obedecen a que éstos, no han alcanzado dominio suficiente sobre una habilidad o concepto críticos descritos en el análisis de tareas; o bien a que dicho análisis no haya estado completo y se hubiere pasado por alto algún componente necesario.

**Criterios de un análisis de tareas adecuado.**

La prueba decisiva para saber si el análisis de tareas es adecuado radica en el hecho de que la instrucción basada en éste, enseñe efectivamente a los capacitandos lo que deben aprender; existen ciertos criterios que se pueden aplicar al momento de diseñar un curso de capacitación para reconocer, con un grado aceptable de certeza si el análisis es adecuado. Dichos criterios son cuatro:

A) **Integridad.**- De acuerdo con este criterio, el citado análisis debe incluir todos los conceptos y las habilidades críticas que componen una tarea. Es fácil omitir algunos componentes indispensables para llevar a cabo con éxito una tarea compleja y, por tanto, para alcanzar un objetivo. Una forma de hacer un análisis que posea integridad consiste en escribir los pasos necesarios para realizar un actividad compleja, tomando en cuenta las excepciones y los casos especiales.

B) **Grado correcto de detalle.**- Este se alcanza cuando los conceptos y las habilidades que componen la tarea designada por el objetivo forman parte del comportamiento de entrada del capacitando; en este momento se detiene el análisis de tareas.

C) **Relaciones entre habilidades y conceptos.**- Este criterio se refiere a que, una vez que se han incluido todos los componentes críticos de una tarea y se ha alcanzado el grado correcto de detalle en el análisis, es necesario ordenar los componentes en un secuencia que vaya de los conceptos y las habilidades mas simples a los mas complejos, de tal forma que se aproxime cada vez mas al capacitando hacia el objetivo terminal.

D) **Consistencia del análisis con los objetivos.**- Se refiere a la prueba definitiva para un análisis adecuado, que se encuentra en el aprendizaje de los capacitandos. El valor del análisis estriba en que permite detectar las fallas, localizarlas y corregirlas, para diseñar cursos de capacitación cada vez mejores.

**El plan de lección.**

El plan de lección contiene fundamentalmente, lo que el instructor realizará durante el curso de capacitación y consiste en:

**A. Seleccionar y ordenar los contenidos de aprendizaje del curso.**

**B. Organizar y distribuir las actividades y los recursos en función del tiempo y presupuesto destinados al curso.**

**Contenidos de aprendizaje del curso.**

Los contenidos de aprendizaje constituyen la información que los capacitandos deberán aprender a lo largo del curso, los contenidos se seleccionan y ordenan según el: grado de dificultad en relación con el comportamiento de entrada de los capacitandos y valor teórico-práctico y actualidad, en función de los objetivos.

Los contenidos de aprendizaje se seleccionan considerando su grado de dificultad, ya que si resultan ser muy difíciles en relación con lo que los capacitandos ya saben (su comportamiento de entrada puede ser negativo), y es probable que resulte un obstáculo insalvable y los objetivos no sean alcanzados, los contenidos se ordenan de lo simple a lo complejo esto es, partiendo de aquello que los capacitandos puedan aprender más fácilmente porque se aproxima a lo que ya saben, avanzando gradualmente hasta llegar a los contenidos más complejos.

El valor teórico-práctico de los contenidos se mide por el monto en que contribuyen para lograr los objetivos, pues si los contenidos consisten en extensas exposiciones que, lejos de aclarar el objetivo, confunden al capacitando, carecen de valor como apoyos al aprendizaje pretendido, asimismo se deben seleccionar contenidos de aprendizaje actualizados, pues los conocimientos obsoletos, o ya superados conducen a objetivos de nulo valor.

**Organización y distribución de actividades y recursos.**

Se refiere a las distintas actividades que realizan durante el curso tanto el instructor como los capacitandos, en función del tiempo y presupuesto destinados y la disposición de los recursos auxiliares que servirán de apoyo al aprendizaje.

Las actividades que llevan a cabo el instructor y los capacitandos, tendientes al logro de los objetivos trazados, son parte medular del proceso de enseñanza-aprendizaje, para examinar con cierto detenimiento estas actividades podemos considerarlas como "episodios de enseñanza". A fin de ilustrar de manera más clara los episodios de enseñanza, es menester señalar que generalmente se dividen de la siguiente forma:

**A) Presentación de la información.**

**B) Ejecución del capacitando.**

**C) Retroalimentación de reforzamiento y correctiva.**

**Presentación de la información.**

Consiste básicamente en las actividades que el instructor realizará para dar a conocer la información que deberá ser aprendida, el tiempo que asignará a cada actividad y las técnicas y los recursos que utilizará. esta primera parte del episodio de enseñanza incluye asignar lecturas, demostrar, exponer, proyectar diapositivas y películas. formar grupos de discusión, conducir talleres de lectura individual y grupal, etc.

El instructor debe decidir sobre las técnicas y los recursos didácticos que facilitarán el aprendizaje y, por tanto, la consecución de los objetivos trazados.

#### Técnicas Didácticas.

##### A) Exposición.

- Consiste en la utilización de la palabra hablada para explicar un tema, alguna actividad o desarrollar un concepto. Se utiliza para tratar conceptos, teorías, procesos, leyes y principios difíciles.
- Es aconsejable cuando el tiempo disponible es limitado; cuando las fuentes de información no están al alcance del capacitando; cuando se inicia un tema; o bien, cuando se concluye con una síntesis.

##### B) Interrogatorio.

Consiste en:

- El uso de preguntas y respuestas para recabar información, puntos de vista, opiniones, aplicación de lo aprendido.
- Es apropiado cuando se pretende despertar y mantener el interés de los capacitandos; cuando hay necesidad de centrar la atención sobre conceptos importantes; cuando se exploran las experiencias, criterios y habilidades de los capacitandos.
- Cuando se utiliza el interrogatorio se debe evitar; dispersar la atención y perder el tiempo en preguntas irrelevantes; inducir el monopolio de las respuestas por parte de uno o dos capacitandos.

##### C) Demostración.

Consiste en:

- Mostrar en forma práctica el uso de un instrumento, la elaboración de una gráfica, la ejecución de un experimento.
- Es apropiada cuando es necesario observar paso a paso la secuencia de un proceso o el manejo de un instrumento; cuando por vez primera se va a aplicar una regla o una fórmula para resolver un problema, etc.
- Es una técnica que arroja excelentes resultados si se observa lo siguiente: a) explicar previamente lo que se va a demostrar; b) realizar la demostración al ritmo normal; c) ejecutar de nuevo la demostración, pero ahora lentamente, describiendo cada paso; d) repetir la demostración al ritmo normal; e) pedir a los capacitandos que lleven a cabo la demostración.

##### D) Discusión dirigida.

Consiste en:

- El examen, la comparación y clasificación de hechos, problemas, situaciones, etc. Por parte de un grupo de capacitandos.
- La organización básica de esta técnica se compone de un moderador que centra la

discusión, un relator que registra las conclusiones para darles lectura posteriormente, un observador que hace un balance objetivo de la discusión y el grupo de personas que realizarán la discusión.

- Es apropiado cuando: Se pretende ampliar las perspectivas, fundamentar las opiniones, analizar problemas y programas de actividades.
- Algunos requisitos indispensables para utilizar con éxito la discusión dirigida son a) definir claramente los objetivos que se pretenden lograr o el problema a discutir; b) organizar al grupo y asignar responsabilidades, señalando los lineamientos que regularán las intervenciones; c) elaborar las conclusiones; y d) evaluar la discusión realizada.

Las variantes mas conocidas de esta técnica son:

**A) Phillips 6'6 o corrillos:** El grupo se subdivide en equipos de seis y se dan seis minutos para discutir el tema o problema propuesto. Después de los seis minutos cada equipo presenta sus conclusiones y estas se someten a la discusión general.

**B) Simposio:** Un grupo de expertos da a conocer sus puntos de vista acerca de un tema desde el enfoque particular de su especialidad.

**C) Panel:** Un grupo de capacitandos previamente documentados, o bien, un grupo de expertos, responden a las preguntas que el resto de los participantes les formulan.

**D) Mesa Redonda:** Uno de los integrantes, que puede ser el moderador, expone brevemente el tema que será discutido y luego, entre ellos mismos, se procede a intercambiar y defender puntos de vista.

**E) El Debate:** Es una discusión en la que participan todos los capacitandos, previamente se expone con brevedad el tema o problemas a considerar.

La elección de técnicas didácticas, reviste una importancia vital en el proceso de la capacitación ya que cada técnica tiene ventajas y limitaciones, no se puede afirmar, que por sí misma una vale mas que otras; las necesidades de cada curso o parte de éste, guían la selección combinación y aplicación de técnicas didácticas que apoyen en forma mas eficiente el aprendizaje. Existen, no obstante, algunos criterios que conviene tomar en cuenta al seleccionar las técnicas que serán utilizadas, esto se traduce en:

- 1.- La naturaleza de los contenidos de aprendizaje: Por ejemplo, contabilidad básica, codificación, relaciones humanas y supervisión
- 2.- El tipo de aprendizaje que se desea: Conocimientos, habilidades y actitudes.
- 3.- El tiempo disponible: Total de horas asignadas a un curso de capacitación.
- 4.- El número de capacitandos y sus características: Edad promedio, antecedentes académicos, experiencia laboral.
- 5.- Los recursos disponibles: Material de consulta, instrumentos, salones proyectores, entre otros.

6.- Las características del propio instructor: Edad, experiencia, dominio del tema, preparación académica, etc.

Recursos didácticos.

Entre los principales recursos didácticos se pueden mencionar los siguientes:

- Materiales impresos: Libros, revistas, textos programados, etc.
- Pizarrones.
- Rotafolios: Serie de láminas unidas que pueden rotarse.
- Carteles: láminas sueltas con dibujos, gráficas, etc.
- Ilustraciones: Fotografías, murales, grabados, etc.
- Mapas.
- Materiales de experimentación; sustancias, tejidos, herramientas, etc.
- Audiovisuales: Televisión, películas, etc.

El valor de los recursos didácticos, al igual que ocurre con las técnicas, reside en el uso correcto que se les dé; un recurso didáctico tiene valor cuando proporciona al capacitando medios de observación y experimentación. Ayuda a economizar tiempo en la enseñanza, facilita el aprendizaje y, acerca al capacitando a la realidad. El instructor debe pues, seleccionar los recursos, organizarlos y valerse de ellos en el momento adecuado así como relacionarlos con el tema del curso.

**Retroalimentación de reforzamiento y correctiva.**

Retomando los pasos que conforman el episodio de la enseñanza inicia la presentación de la información, prosigue con las ejecuciones de los capacitandos y termina con la retroalimentación; esto es, una vez que un capacitando ha llevado a cabo las ejecuciones (responder preguntas, resolver problemas, escribir ensayos, etc.) que se le piden, el instructor notifica al capacitando sus aciertos o errores. A continuación explicaremos el porque la retroalimentación que el instructor proporciona a los capacitandos se puede dividir en dos tipos básicos:

- a) retroalimentación de reforzamiento.
- b) retroalimentación correctiva.

A) Retroalimentación de reforzamiento.

Cuando un capacitando responde correctamente a una pregunta del instructor es importante hacerle saber (retroalimentarlo) de inmediato que ha acertado, pues así fortalece la ejecución acertada y al propio tiempo motiva al capacitando para que avance en el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades. El informar al capacitando que ha acertado es recompensante y es evidente ya que si el instructor reconoce sus aciertos es mas probable que continúe esforzándose para dar mas respuestas correctas. La retroalimentación de reforzamiento sirve pues, para fortalecer las ejecuciones correctas de los capacitandos y para mantener su interés por aprender.

**Retroalimentación correctiva.** Es necesaria la retroalimentación que, por una parte reafirme los aciertos y por otra, corrija los errores, ésta última es la que hemos llamado retroalimentación correctiva.

Teóricamente un curso perfecto no necesita de la retroalimentación correctiva; sin embargo, la realidad nos muestra que aún en el curso mejor diseñado los capacitandos cometerán algunos errores en sus ejecuciones. Existen varias formas de dar a conocer los errores.

- A) Decir al capacitando que cometió un error.
- B) Decir al capacitando que cometió un error y proporcionarle la respuesta correcta.
- C) Decir al capacitando que cometió un error, proporcionarle la respuesta correcta y explicarle por que la respuesta correcta lo es.
- D) Decir al capacitando que cometió un error y explicarle por qué.

Es importante señalar que, la retroalimentación, ocupa un lugar preponderante en el episodio de la enseñanza y que al mismo tiempo cierra y propicia un círculo de comunicación entre el capacitando y el instructor y por otra parte entre la empresa y el empleado lo cual se verá reforzado todavía más con él:

#### **Control y evaluación de la capacitación.**

Su propósito es dotar al encargado de los programas de una serie de herramientas propias para conocer el desarrollo de las mismas a través de las opiniones que expresen los capacitandos sobre el instructor, la coordinación y el curso en el que participaron.

Se recomienda la aplicación de tres cuestionarios.- Opinión sobre el instructor, opiniones sobre la coordinación. Su aplicación debe hacerse 15 minutos antes de terminar el curso. Los datos recabados se vaciarán en las formas de concentrado de opiniones sobre el instructor, concentrado de opiniones sobre el curso, y concentrado de opiniones sobre la coordinación.

Los resultados de los cuestionarios permitirán hacer las correcciones necesarias que eleven la calidad de la prestación del servicio.

Los formatos que presentamos en los anexos fueron tomados del libro Manual para la Administración del proceso de capacitación del personal del autor Hugo Calderón Córdova.

Hay que apuntar que, en múltiples ocasiones, se considera que con la aplicación de estos cuestionarios se cubre la fase de la evaluación del curso. Esta apreciación es incorrecta, ya que la evaluación medirá los cambios en actitudes, aptitudes, destrezas y/o habilidades resultantes de la aplicación de un curso. Este tema se tratará en el inciso b del presente trabajo. Los cuestionarios son exclusivamente instrumentos de control y contienen aspectos subjetivos difícilmente válidos para la evaluación de un curso o un programa.

#### **1.- Opinión sobre el instructor.**

El cuestionario consta de diez reactivos con cuatro alternativas cada uno, con el siguiente orden:

- a) exposición ideal.
- b) exposición satisfactoria.
- c) exposición suficiente.

d) exposición deficiente.

A cada alternativa se le dará un peso y valor para su codificación.

Los aspectos que se controlarán sobre el instructor son los siguientes:

- 1.- Dominio de la materia.
- 2.- Facilidad de expresión.
- 3.- Lenguaje.
- 4.- Orden y respeto hacia el instructor y los participantes.
- 5.- Motivación.
- 6.- Aclaración de dudas.
- 7.- Actitud hacia el grupo.
- 8.- Organización.
- 9.- Material didáctico.
- 10.- Puntualidad.

La evaluación es un sistema de control de calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que se diseña fundamentalmente por dos razones:

A) Identificar el grado en que los capacitandos alcanzan los objetivos propuestos; es decir controlar la calidad del desempeño de los participantes.

B) Cuando no se alcanzan los objetivos, descubrir las deficiencias y problemas en las estrategias adoptadas, analizar las causas de dichas deficiencias y hacer las correcciones pertinentes.

La evaluación no pretende saber si los capacitandos alcanzan o no, los objetivos, sino que trata de proporcionar la información necesaria para aumentar al máximo el rendimiento de cada uno de los participantes, desde este punto de vista, la evaluación desempeña un papel muy importante antes, durante y al término del evento de capacitación.

La evaluación antes del evento de capacitación es importante ya que, los participantes que asisten a un curso de capacitación generalmente poseen ya algunos conocimientos y habilidades relacionados con los objetivos del curso, en tanto que no poseen otros, situación que exige la evaluación objetiva del comportamiento de los participantes (patrones de conducta, habilidades y conocimientos)

En la evaluación durante el evento de capacitación, el instructor continuamente debe estar atento al desempeño de los capacitandos, para saber si éstos están alcanzando los objetivos, o no:

Para saber qué es lo que debe hacer, necesita averiguar el grado en que los capacitandos manifiestan los comportamientos esperados en ese momento del proceso, y la única manera de obtener esa información es mediante la evaluación constante. Así la evaluación debe hacerse inmediatamente después de toda explicación, lectura, ejercicio; en suma después de cualquier actividad de enseñanza.

La evaluación al final del evento de capacitación, tiene el propósito de determinar con toda precisión si los objetivos que se fijaron fueron alcanzados o no. Generalmente en un curso de capacitación se incluyen varios objetivos y puede suceder que los capacitandos hayan alcanzado unos y otros no, por tanto la evaluación final debe propiciar el examen



de los capacitandos respecto a cada uno de los objetivos. De esta manera, los resultados de la evaluación permiten al instructor, en caso de que algunos de los capacitandos no haya cubierto los criterios exigidos, identificar cuales son, diagnosticar las causas de ello e impartir instrucción correctiva.

#### 1.1.- Concentrado de opiniones sobre el instructor.

El formato que se presenta se utiliza para codificar las opiniones sobre el instructor. Se le dará un peso o valor a cada alternativa como sigue:

- a) ideal = 10.
- b) satisfactorio = 8.
- c) suficiente = 6.
- d) deficiente = 4.

Se obtendrá el porcentaje de acuerdo al número de participantes que respondieron al cuestionario. (Anexo # 5)

#### 2.- Opiniones sobre el curso.

El cuestionario consta de reactivos de opción múltiple con las características señaladas y reactivos mas abiertos. Los puntos a controlar son los siguientes:

- a) conocimientos de los participantes sobre los objetivos del curso.
- b) cumplimiento de los objetivos del curso.
- c) adecuación al trabajo de los contenidos del curso.
- d) duración del curso.
- e) interés sobre el tema.
- f) aula.
- g) horario.
- h) cursos de capacitación necesarios.

(Consultar anexo # 6)

2.1.- Concentrado de opiniones sobre el curso. El formato se puede utilizar para codificar las opiniones sobre el curso. Se le dará un peso o valor a cada alternativa, como sigue:

- a) ideal = 10.
- b) satisfactorio = 8.
- c) suficiente = 6.
- d) deficiente = 4.

Y se obtendrá el porcentaje de acuerdo al número de participantes que respondieron al cuestionario. (Consultar anexo # 7)

3.- Opiniones sobre la coordinación. El cuestionario consta de cuatro reactivos de opción múltiple, con las características señaladas y dos mas abiertos sobre comentarios y sugerencias.

Los aspectos a controlar son los siguientes:

- a) organización.
- b) apoyo al instructor.
- c) puntualidad.

d) actitud.

(Consultar anexo # 8)

3.1.- Concentrado de opiniones sobre la coordinación. El formato se utiliza para codificar las opiniones sobre la coordinación. Se le dará un peso o valor a cada alternativa, como sigue:

a) ideal = 10.

b) satisfactorio = 8.

c) suficiente = 6.

d) deficiente = 4.

Y se obtendrá el porcentaje de acuerdo al número de participantes que respondieron al cuestionario. (Consultar anexo # 9)

**B) evaluación de cursos.-** La fase de evaluación es de suma importancia en los programas de capacitación. Su objetivo es lograr medios idóneos para establecer hasta que punto los capacitandos alcanzan las metas educacionales prefijadas

La evaluación de un curso se centra en la comparación entre un nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados, (antes de iniciarse la ejecución de las actividades), con el nivel de cumplimiento final, por lo mismo, desde el momento inicial, al definir los objetivos del programa, es necesario definir estándares de consecución medibles, con el fin de llevar a cabo la comparación con los resultados finales.

Dentro de todo sistema de administración de la capacitación, la evaluación tiene un lugar específico, ya que esta se realiza simultáneamente con la aplicación del curso y el sistema de control de la operación.

Existen diversos métodos para evaluar los resultados de un curso. La gran mayoría se centra en la técnica conocida "pretest-postest". Esta se utiliza, generalmente, para cursos de tipo técnico o aptitudinales.

La técnica de "pretest-postest" mide las variaciones sufridas en el aprendizaje, tomando dos o mas puntos de comparación.

El pretest, consiste en aplicar un cuestionario o una prueba de habilidades, para medir la situación en la que se encuentra el capacitando antes de iniciar el curso.

El postest, consiste en aplicar el mismo cuestionario o prueba después de realizado el curso. La diferencia de resultados entre pretest-postest, proporciona la posibilidad de conocer el cambio logrado por la aplicación del curso, misma información que se compara con los objetivos del curso.

El punto mas delicado en esta técnica es el diseño del instrumento de evaluación: el cuestionario o la prueba de habilidad. Se recomienda estructurarlo conjuntamente con el instructor, quien maneja la información referente a su curso, cuidando los siguientes aspectos.

- 1.- Elaborar preguntas de opción múltiple (preguntas cerradas) y guía de respuestas correctas.
- 2.- Ponderar el peso de cada tema y asignarle un número de preguntas adecuado.

- 3.- Contener 20 preguntas como mínimo y 40 como máximo.
- 4.- Señalar que el cuestionario es con fines exclusivamente de capacitación.
- 5.- Redactar de forma sencilla y clara las preguntas.
- 6.- Evitar respuestas obvias, ya sean correctas o falsas.
- 7.- Hacer una prueba piloto para probar la herramienta y hacerle las correcciones necesarias.

Se recomienda la aplicación del pretest durante los primeros minutos de haber comenzado el curso; y el postest en los últimos, pasemos a la etapa final del proceso de capacitación:

#### **C.-Presentación del informe de resultados.**

Todo ciclo de acción debe contener un inicio, desarrollo y final. Dicho informe constituye el término del proceso administrativo de la capacitación.

El informe de resultados no sólo constituye un final de la acción, sino la memoria de la Unidad de Capacitación y Desarrollo. Contar con los datos relativos a los programas facilita la labor cotidiana de planeación y desarrollo de futuros programas. Ciertos eventos deberán repetirse en otras unidades administrativas, con lo que los informes presentados permitirán contar con una base sobre la cual se armarán programas específicos

El contenido del informe puede variar de acuerdo a las características específicas de cada programa. El documento debe ser conciso y de una extensión adecuada para su lectura rápida.

#### **D) Elaboración básica para el informe de resultados.**

En esta fase, el analista de capacitación cuenta con la información general del programa. Aunado al programa y las evaluaciones de los cursos, se encuentra en la posibilidad de elaborar el informe general; que le servirá no sólo para informar a la dirección, sino también a la comisión mixta de capacitación y adiestramiento y a las autoridades laborales.

Dado que el informe de resultados reviste un carácter decisivo para la programación de futuros cursos, es importante señalar los lineamientos para elaborar un informe de resultados, se recomienda que tenga:

##### **I.- Introducción.**

Debe contener los siguientes puntos:

- Planteamiento del problema.- Señalar los orígenes del programa de capacitación, como se resolvió la necesidad de capacitación (vía un programa con objetivos y contenidos).
- Objetivos.- Deben describirse los propósitos del informe, distinguiéndolos cuidadosamente entre sí, cuando sea necesario.

— Contenido.- El contenido y el alcance del informe se describen mediante la exposición, en uno o varios párrafos, de los temas principales del documento. El objetivo de incluir este inciso, es dotar al lector de la información básica sobre el contenido del Informe.

## II. Desarrollo del programa.

En este apartado se señalarán los siguientes aspectos:

- Inauguración y clausura del programa (fecha, hora, invitados y participantes).
- Se especificarán los objetivos de los módulos y como se desarrollaron (técnicas de aprendizaje, materiales de apoyo y una breve mención de los temarios y los problemas, si existieron en su aplicación).

Resulta interesante incluir el siguiente cuadro, recordando que deben interpretarse los datos en el texto. también se puede agregar el cuadro en el inciso d, a fin de que la información sea más clara y concreta.

Personal adscrito a la dependencia.

Participantes	{ programados reales
número horas-hombre capacitación	{ programados reales

## III. Resultados y recomendaciones.

Es conveniente que todo programa de capacitación cuente con evaluaciones de conocimientos, habilidades o destrezas:

En este inciso se presentan las gráficas y/o cuadros que muestran los resultados de los cursos y del programa en su conjunto.

Por otra parte, es necesario especificar las necesidades de capacitación que se hayan detectado mediante la evaluación.

Así, se pueden programar futuras acciones que vengan a resolver aquellas lagunas que no cubrió el programa finalizado, si es necesario, es conveniente presentar los resultados y las recomendaciones en capítulos separados.

Finalmente se indica, de forma general, el resultado de la aplicación de los cuestionarios de opinión sobre el instructor, la coordinación y el curso. Esta información puede proporcionar datos sobre la aceptación del programa. Sin embargo, el grado de confiabilidad de estos datos es parcial, únicamente que el curso haya sido de mala calidad se manifestará en los cuestionarios. Generalmente, el puntaje es alto, por lo que deben utilizarse exclusivamente como sistemas de control.

F) Control por áreas para el informe concentrado de actividades.

Este modelo está diseñado para que la unidad de capacitación y desarrollo lleve un control donde se especifiquen áreas hacia donde se dirigen las acciones capacitacionales

(consultar anexo # 10).

Este servirá asimismo, para presentar de forma concentrada el informe de actividades realizadas y los resultados del desarrollo de los programas.

El registro de los datos puede llevarse por áreas, curso, instructores, trimestre, etc., De acuerdo a las necesidades y facilidad de la unidad, siempre que se contemple en un sólo formato la información requerida para realizar los informes de resultados en forma rápida, adecuada y válida.

Se recomienda la utilización de registros de este tipo, para informar periódicamente a la dirección, y por otro lado, una vez que hemos definido el significado y función de capacitación nos detendremos a analizar como el concepto de excelencia se incorpora en la productividad y en el propio proceso de capacitación, permitiendo con ello el logro de entes económico-sociales que traten de minimizar su desperdicio material y humano y maximizar sus objetivos para llegar a establecer un bien común. Cabe destacar aquí la importancia de la comunicación en relación con el concepto de excelencia, siempre y cuando entendamos a la comunicación organizacional como: Reed A.Blake y otro en su libro "Taxonomía de conceptos de la comunicación" sustentan que: "El proceso permanente que se ocupa de difundir información entre los miembros del grupo, tiene lugar dentro de límites establecidos y se relaciona con las metas de esa organización. Si bien las organizaciones varían en lo que concierne al tamaño, la permanencia y las tareas por cumplir, todas poseen miembros que interactúan, ocupan diversas posiciones sociales y desempeñan roles sociales. Algunas pautas de acción son recompensadas y reforzadas por los miembros de la organización y otras sofocadas por la desaprobación. Surgen así las normas de conducta apropiada que proporciona a los miembros de un grupo patrones para evaluar la propiedad de los actos comunicativos"

#### **Capacitación y excelencia en la productividad.**

Los acontecimientos económicos que vive el mundo empresarial obligan a reflexionar profundamente sobre el presente y el futuro inmediato, para descubrir las auténticas tendencias que esta tomando nuestra economía.

Los impresionantes fenómenos económicos de los últimos tiempos, nos han hecho padecer de miopía analítica, ya que toda nuestra atención se centra en lo urgente y no en lo importante.

Por lo mismo, es un deber el evaluar, en todas sus dimensiones, las tendencias macro que están inoviendo nuestra economía, y que marcarán decisivamente el futuro próximo.

Es importante anotar que muchos de los ingredientes de la excelencia productiva empresarial se dan en organizaciones mexicanas, en unas cuantas con resultados extraordinarios, pero son sólo casos aislados. la experiencia práctica que se ha logrado en nuestro medio demuestra una realidad fundamental: Es posible lograrlo en México.

Para asimilar los principios de la productividad y encontrar el camino de la excelencia, es necesario aplicar el principio de "la taza vacía".

#### **- Características de la capacitación formal para el trabajo**

La capacitación formal para el trabajo se ofrece a personas adolescentes y adultas a efecto de que puedan incorporarse productivamente al mercado laboral o bien auto-emplearse.

Es el proceso educativo que permite adquirir los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar tareas que contribuyan al desarrollo personal y colectivo. Los cursos que se imparten tienen una duración que va de 40 a 600 horas.

Aunque cabe señalar que además de los cursos monográficos se puede capacitar con: Visitas, stages con, o sin toma de decisiones, conferencias, asignación de tareas especiales, etc. Dentro del sistema educativo nacional existen varias instituciones que proporcionan servicios de capacitación formal para el trabajo. Destacan los centros de capacitación para el trabajo de la Secretaría de Educación Pública y el Colegio Nacional de Educación Profesional (conalep). también en el sector público tenemos: La Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado, el Instituto Mexicano del Petróleo, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Comisión Federal de Electricidad, las Camaras Patronales, Despachos privados de capacitación, etc, entre otras instituciones capacitadoras.

El sector privado ha organizado actividades de capacitación con base en los requerimientos marcados por la Ley Federal del Trabajo. Las primeras acciones fueron dirigidas a satisfacer las necesidades internas de las empresas, se han establecido diversos mecanismos coordinados por diferentes agrupaciones, entidades empresariales y asociaciones civiles que han abierto la oferta de sus servicios a la sociedad en general.

En 1989 se atendieron mediante los servicios de capacitación 440 mil personas en el sistema formal y poco mas de 740 mil en el no formal, la demanda de capacitación se ha orientado substancialmente hacia actividades propias del sector terciario de la economía. Tal demanda ha sido satisfecha por los centros de capacitación particulares; existe la urgencia de reorientar las acciones de capacitación mediante la implantación de un sistema nacional que responda también a las necesidades de los sectores primario y secundario, productores de bienes tangibles.

La demanda potencial de servicios de capacitación para el trabajo supera en mucho la posibilidad de atención actualmente instalada, ya que forma parte de ella los egresados de la educación básica que no continúan sus estudios o quienes no pueden concluirla.

Hasta la fecha los servicios existentes no han podido recoger eficazmente los cambios tecnológicos y atender a la necesidad de la modernización nacional.

Características de la modernización de la capacitación formal para el trabajo.

"Comprende la organización de un sistema nacional que establezca finalidades y objetivos para los distintos estadios de capacitación necesarias; contribuya a consolidar los servicios federales existentes, hasta el límite de la capacidad instalada, desconcentrándolos académicamente y racionalizando sus estructuras administrativas y financieras".<sup>4</sup>

La modernización implica actualizar los planes y programas de estudio de capacitación

<sup>4</sup> Programa para la modernización educativa, México. 1989-1994. 201 Pp.

para dar respuesta a las necesidades de desarrollo nacional; generar una obra editorial acorde con los programas establecidos y adecuar la normatividad referente a la evaluación, acreditación y certificación del aprendizaje.

A).-Millones de mexicanos carecen de habilidades mínimas para desempeñarse en el mundo de trabajo y el reto que significa la modernización del país y por lo tanto demandarán al sector educativo un gran esfuerzo en materia de capacitación formal para el trabajo.

B).-Realizar las transformaciones administrativas, académicas y normativas necesarias para conformar un sistema de capacitación formal para el trabajo que precise sus distintos estadios.

La necesidad de mejorar la calidad de los servicios de capacitación formal para el trabajo requiere principalmente una adecuada formación y actualización del personal que participa en ellos, una política que estimule la práctica docente y contribuya a superar las tareas de naturaleza técnica-administrativa. Por lo anterior el sistema nacional de capacitación formal para el trabajo debe incorporar opciones descentralizadas de preparación para el trabajo, crear institutos de capacitación para ramas estratégicas de producción apoyados por organizaciones empresariales y sindicales. Opciones que funcionarán en coordinación con los gobiernos estatales, y de común acuerdo con el sector productivo.

Para lo que en primer término debe:

A).-Establecer una modalidad de capacitación abierta que amplie la oferta y atienda un mayor número de demandantes, esta modalidad debe considerar la importancia de la práctica en laboratorios y talleres, tanto escolares como del sector productivo.

B).-Buscar enriquecer los contenidos de cursos y especialidades de capacitación apoyándolos con materiales didácticos y recursos televisivos, computacionales, bibliográficos y hemerográficos.

C).-Intensificar la concertación con empresas, industrias, fabricas, talleres e instituciones para poner en funcionamiento los programas de educación básica dirigidos a trabajadores.

D).-Implementar y fomentar, según el caso, funcionamiento de centros de capacitación con participación de los gobiernos de los estados, en zonas con nuevas posibilidades de empleo o de autoempleo, así como en los sectores o ramas estratégicas de producción.

E).-Atender a los centros de capacitación en coordinación con editores privados, publicar y distribuir una obra editorial referente a cursos de capacitación.

El programa para la modernización educativa (1989-1994) plantea en el ámbito de educación permanente y capacitación no formal para el trabajo los siguientes lineamientos:

**Objetivo:**

Ofrecer a la población adulta una educación de calidad permanente que responda a sus necesidades de desarrollo personal y laboral, mediante la adquisición y actualización de conocimientos, la capacitación en el trabajo y la consolidación del autodidactismo.

Acciones principales:

- Ampliar centros de educación permanente que ofrezcan opciones educativas, fundamentalmente a mujeres, reforzándolos con apoyos didácticos, televisivos, bibliográficos y hemerográficos.
- Auspiciar el establecimiento de servicios de promoción educativa en dependencias, entidades de la administración pública federal, gobierno de los estados y municipios.
- Intensificar la concertación con empresas, industrias, fábricas, talleres e instituciones para sostener programas de educación básica, permanente y de capacitación que contribuyan a elevar los niveles de calidad en el trabajo, y al mejoramiento profesional y familiar de los trabajadores.
- Conformar un programa de capacitación no formal en el trabajo, que incorpore nuevas opciones, con la participación del sector productivo de bienes y servicios, de las organizaciones sociales y de la sociedad en su conjunto.
- Estimular la participación de los gobiernos estatales y las instancias municipales para el establecimiento de acciones de educación permanente.

Basándose en lo anterior donde se analizó de importancia de la modernización formal para el trabajo, se concluye que quien ha de aplicar este proceso educativo permanente es el especialista en educación.

Además siendo el trabajo una actividad que forma a quien lo realiza, no cabe duda que necesita del pedagogo para que intencionalmente sepa sacar provecho de los elementos formativos en esta tarea.

Si el trabajador conoce el objetivo de su labor, la razón última de esta actividad se le hace ver en ella una oportunidad para realizarse como persona, no cabe duda que el trabajo estará hecho con mayor perfección.

El pedagogo es pues necesario en la empresa para planear, desarrollar y supervisar los programas educativos que llevan a cabo en diferentes tipos de institución: comerciales, industriales, educativas, etc., y para dirigir y orientar personalmente al trabajador y hacerle tomar conciencia de su tarea.

Así pues según los Lic. José Medel y Benito Guillén en sus ponencias presentadas en el encuentro de Pedagogía en 1982 tituladas "Actividad profesional del pedagogo" y "Mercado de trabajo en la actividad técnico profesional del pedagogo" respectivamente en donde sustentan que: la función del pedagogo en la empresa es como supervisor y asesor de los programas de formación profesional y humana de quienes en ella trabajan, desde el director general hasta el último de los obreros. A continuación se desglosarán con detalle algunas de estas funciones:

- 1.- Es la persona encargada de determinar necesidades de formación dentro de la empresa, ya sea que se trate de una capacitación técnica o humana. Es el indicado en detectar, frente a un problema de rendimiento o de inadaptación, si se trata de hábitos (incapacidad) o de poco interés en la tarea o la empresa (actitudes) o bien de un desconocimiento de su función dentro del contexto de la empresa.
- 2.- De acuerdo a los objetivos de la empresa, y del contenido del puesto de trabajo, es



quien fija los objetivos en los cursos de capacitación y controla que estos se realicen al efectuarse el curso. Para ello ha de determinar qué se pretende mediante esa formación y qué técnicas pedagógicas debe emplear para que resulte eficaz.

- 3).- Es quien diseña, planea y desarrolla los programas educativos en cualquier tipo de empresa, ya sea educativas, comerciales, industriales y de servicios.
- 4).- Es quien asesora pedagógicamente el plan de formación para empleados: objetivos, duración, aspectos a desarrollar, metodología, equipo docente, evaluación y seguimiento.
- 5).- Es quien supervisa el trabajo en el aspecto pedagógico, es decir, si esta actividad es o no formativa para quien la realiza; evaluando el proceso de formación tanto en el aspecto humano (instructor, monitor, obrero), como en el ambiente material (condiciones que debe tener el ambiente de trabajo para que no solamente rinda el empleado sino para que se realice en él).
- 6).- Supervisa que los cursos no se salgan del lineamiento de la política de la empresa y que en caso de que ésta sea nociva, provocar el cambio.
- 7).- Da asesoramiento pedagógico a empresas en la creación de los cursos de capacitación.
- 8).- Determinar que materiales didácticos se han de utilizar en los cursos, seminarios, conferencias, simposiums, etc., para facilitar el aprendizaje de los alumnos y estimularlos para que este material auxiliar sea cada vez mejor.
- 9).- Elabora los instrumentos de evaluación, es decir aquellos instrumentos que se emplean para medir la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en función del desempeño laboral.
- 10).- Lleva a cabo él mismo los cursos de formación humana a ejecutivos, supervisores, jefes y empleados.
- 11).- Lleva a cabo los cursos de formación familiar a todos los miembros de la empresa en los diferentes niveles.
- 12).- Forma a los supervisores, jefes mandos intermedios y superiores.
- 13).- Señala a través de qué medios se dará el mensaje educativo: películas, carteles, folletos, conferencias, revistas, etc.
- 14).- Elabora los textos e instrumentos para supervisores, instructores, coordinadores, monitores, etc., es decir, para todo aquel personal que tiene una misión formativa dentro de la empresa.
- 15).- Orientación profesional, selección profesional y preparación para el trabajo son tres campos definitivos del pedagogo.
- 16).- Diseña registros de participantes que concluyen su intervención en los cursos.
- 17).- Diseña registros para el control de número y tipo de cursos.
- 18).- Investiga a las empresas sobre los resultados obtenidos a través de cada curso.

19).-Lleva el control de diplomas y constancia de habilidades.

Antes de concluir este apartado quisiera hacer énfasis en que el pedagogo dentro de la empresa educativa tiene además otras funciones (directivo, instructor, orientador, preceptor, etc.) éstas que se mencionaron anteriormente, ya que asesora a los diferentes departamentos para que formen de manera adecuada a los padres, maestros y alumnos y detecta los problemas técnico-pedagógicos que puedan presentarse dentro del centro educativo.

#### **- Filosofía de la excelencia**

Miguel Angel Cornejo en su libro "Excelencia directiva para lograr productividad" plantea que la filosofía para la excelencia parte de un principio de la taza vacía: A la llegada al Japón de los primeros investigadores norteamericanos que trataron de decifrar el fenómeno que sucedía en ese país que incrementaba en forma sorprendente su productividad, con una tasa constante de crecimiento de 9.2% anual, contra sólo un 2.7 de su país; se encontraron con hechos pasmosos e inexplicables, para ellos. Tal es el caso de los obreros con una cinta en la cabeza que, trabajando, estaban en virtual estado de huelga; aquellos otros trabajadores que suspendieron sus labores para protestar en la gerencia por las injusticias con que eran tratados, y al día siguiente por acuerdo de ellos mismos, reponían el tiempo perdido. Ante estos hechos los investigadores se sintieron confundidos sin una explicación lógica de estos fenómenos.

Alguien les recomendó que para entender mejor la mentalidad nipona, que aprendieran zen japonés; con este fin visitaron un monasterio sintoísta y, por supuesto los recibió un monje con su tradicional cortesía y les ofreció una taza de té.

Todos sabemos de la complejidad implícita en los sencillos preceptos orientales, y para los norteamericanos, la ceremonia del té significó la primera virtual enseñanza de su aprendizaje. El monje, no sin antes adoptar la para nosotros difícil posición de loto, escanció té en una taza, y lo siguió haciendo aun cuando la infusión empezó a derramarse.

La duda de los occidentales no se hizo esperar, aduciendo que, para verter más era necesario vaciar el contenido original.

El monje que conocía los propósitos de sus huéspedes, les indicó que justamente era la primera lección: Para recibir algo, para aprenderlo, es necesario desprejuiciarse, vaciarse de lo anterior, tener la mente abierta al aprendizaje.

Si algo nos han demostrado los japoneses, es su actitud de aprendizaje; quienes asaltando literalmente al mundo en busca de conocimientos, los han procesado adaptándolos a sus características; no conformes con ello, los han desarrollado, mejorándolos.

**Ahora exportan esos conocimientos, cobrando regalías... A los norteamericanos!**

Es preciso considerar como al peor enemigo, toda aquella lógica que deshecha las ideas en sus orígenes sin antes evaluar sus cualidades, en términos de eficacia e innovación.

La lógica debería entrar en acción una vez que la fé haya impregnado la voluntad de decisión, sólo entonces podremos hacer funcionar nuestros sueños.

Partamos de que la alta productividad, ha sido un anhelo constante y consecuente para los países que, apoyados en hombres de fé, han llegado a alcanzar la excelencia.

Para entender cómo se produjo el milagro económico más importante de nuestro tiempo: Japón, sería necesario revisar brevemente sus antecedentes históricos y su cultura para desmitificar esos logros palpables.

Si existe un pueblo donde la autocracia haya sido total, ése pueblo es el japonés, recordemos que hasta antes de 1868, reinaba un orden feudal en el que el emperador

gobernaba la vida y la muerte de cada uno de los súbditos, los cuales no aspiraban ni siquiera a poseer un nombre propio, eran identificados curiosamente, de acuerdo al oficio que desarrollaban, por ejemplo; campesino, carpintero, pescador, etc.; Por el simple hecho de no reverenciar con una profunda caravana a su señor eran castigados con la muerte.

Quizás esto, explique porqué a la fecha cumplen ritos ceremoniales, con ésta nostalgia ancestral que subyace en los pueblos que alguna vez vivieron bajo un regimen imperial.

El culto al emperador nos habla de una veneración solar, que incluso podría provocar la ceguera a una mirada irreverente. Era considerado un auténtico sacrilegio al estar físicamente en algún lugar mas alto que él, y si casualmente esto sucedía, el infractor era castigado con la muerte. Evidentemente hablamos de un pueblo cuya religiosidad era sometida a difíciles y orgullosas pruebas, como en el caso de los samurais, poderosos guerreros de rango casi sacerdotal, cuya fama y valor mantuvo invicto al imperio durante siglos. De hecho, bajo sus sables, cuasi divinos, cayeron los impresionantes ejércitos mongoles, que trataron de invadir la isla en el año 1200 aproximadamente. Los dioses del kamikase habían acudido en su favor. Los misioneros de la fé cristiana siempre encontraron grandes obstáculos ante esta inmovible lealtad del japonés hacia un concepto de la divinidad y de una legítima descendencia directa del sol naciente.

La autoridad del emperador se ejercía a través de shogunes, quienes en su nombre administraban al país, por lo tanto se acentuaba aun mas la figura mítica del emperador ante su pueblo.

En el año de 1868 termina el sistema feudal y aún cuando los campesinos y el pueblo en general son liberados de tal sistema, siguen imperando los valores tradicionales, con esa mentalidad confiada de sus dioses y generales invencibles, en su emperador, siempre con la conciencia de ser un pueblo divino, elegido, y con esta mentalidad participa en la segunda guerra mundial, durante la cual luchó en todo momento con espíritu indomable: No esta de mas recordar que los ataques sufridos antes del lanzamiento de las bombas atómicas fueron mas devastadoras que la mortal fuerza nuclear. Es ante este espíritu de lucha que los aliados buscaron algún método mas efectivo para lograr el doblegamiento japonés; a nadie es desconocida la "leyenda" épica realizada por los kamikases, que asumen una muerte instantánea convirtiéndose en proyectiles humanos dirigidos. Es en este tono de sacrificado fervor que tenemos que ver al denotado espíritu japonés.

Espíritu que los ha llevado a alcanzar una excelencia productiva en los últimos 40 años. Pero la pregunta sigue en el aire. ¿cómo lo lograron? ¿cuál es el secreto?. A continuación analizaremos una situación que nos aclarará severas dudas.

#### **- Principios de excelencia directiva para lograr la productividad**

##### **A) Síndrome producto terminado.**

El maestro Azra F. Vogel, de la Universidad de Harvard, anota que si algo puede explicar el milagro japonés es su gran humildad para aprender.

El japonés tiene la característica de naturalizar los conocimientos, es decir todas aquellas experiencias, técnicas o innovaciones que considera viables de aplicar en su país: sencillamente las adopta y las considera nacionalizadas.

México al igual que otros muchos países presentan como principal obstáculo para encontrar el camino de la excelencia: El síndrome del producto terminado.

Existen dos planteamientos que explican más claramente este concepto:

El primero, es la definición misma de lo que es un producto terminado: es el resultado de una línea de producción, al cual no se le requiere agregar nada más, su proceso ha concluido y está listo para su consumo.

El segundo es tratar de definir que es la madurez desde el punto de vista psicológico y nos encontramos con que se trata de la etapa en que el ser humano tiene potenciadas sus capacidades de cambio y de adaptación.

El producto terminado, resultado de la línea de producción es, para el diseñador y sus fabricantes, un producto maduro, por llamarlo de alguna manera, se considera que no requiere ya nada más para su correcto funcionamiento, incluida su parte estética.

Lo llamamos síndrome cuando el mismo proceso (la realización de un proyecto estudiado, analizado, comparado, terminado) parece haberlo padecido una persona, que se considera terminada, de modo que los cambios no son operantes en ella, que es la barrera más alta que se levanta en el horizonte de un adulto.

Este mismo síndrome aparece en los fanáticos, convencidos que el mundo sólo será mundo cuando se adopten las medidas que ellos proponen. Y esto lo vemos manifestarse en todos los ámbitos de la vida.

Necesitamos urgentemente recobrar nuestra capacidad de aprendizaje, de lo contrario estamos desperdiciando el esfuerzo de muchos seres humanos que nos están facilitando el camino a la excelencia.

#### **B) Ofrecer en lugar de pedir.**

En el Japón la religiosidad parece ser el punto focal de su desarrollo, los religiosos van a los templos a ofrecer, actitud por sí sola productiva, menos expectante que activa, más participante y vivencial que puramente entregada al designio divino.

Por el contrario en México, la práctica religiosa ésta básicamente orientada a la "solicitud" del favor celestial, acompañada de una paciente y concentrada espera que anquilosa no sólo la voluntad, sino, incluso, el propio fervor religioso.

Este es el resultado de una educación familiar siempre dispuesta a mostrar sus bondades y efectos del "esperar algo". Es así como se inicia un largo camino de dependencia que llevamos a todas las esferas de la vida, con una idea nula, de lo que significa la reciprocidad. De ahí nuestra incapacidad para lograr una relación sana de interdependencia, en la que se identifique como factor clave "el intercambio equiparable de necesidades". En este intercambio permanente se enriquecen las relaciones trabajo-trabajador.

El ejemplo más concreto con el que se enmarca el ofrecer, en lugar de pedir lo expresan las huelgas del trabajador japonés mismas que son más simbólicas que reales, porque

sus miembros continúan trabajando no obstante su movimiento de descontento, o que reponen los tiempos perdidos ocasionados por su paro temporal. Pero esta situación no ha sido tan halagueña como se vislumbra, ya que la lucha sindical en Japón fue de las más duras y sangrientas en la historia laboral y han tenido que aprender que solamente ofreciendo se puede exigir.

### **C) Sistema de incentivos y adhocracia.**

La administración por objetivos, conceptualizada como una filosofía que ha venido a aportar adelantos significativos en el progreso de las empresas, ha sido también motivo para que un buen número de estas hayan caído en el mal que se conoce como "canibalismo empresarial"

Así, se origina un estilo "estrelleril" con el que el canibalismo de "yo quiero ser el mejor", sin importar el bienestar de toda la organización, y todas sus consecuencias no se hacen esperar, aquí también está el inicio de los pequeños feudos y de las empresas dentro de la gran empresa producto de una organización funcional que ha sido el pináculo de la burocratización operativa. Sir Winston Churchill decía en su tiempo a sus gobernantes ingleses: "Si cada uno cumple únicamente con su deber, hundiremos al reino"; el mensaje es claro, siempre es necesario hacer algo más, y a este concepto simple se le conoce como adhocracia.

Conocemos las costumbres usuales de nuestras empresas, en las que, si yo pertenezco a la división de producción y hay que resolver un problema de un cliente, y lo que se tiene que realizar no corresponde a las funciones de mi área, paso de largo sin inmutarme, con la serenidad de que ese problema alguien lo resolverá.

Esta equívoca postura no refleja el espíritu de equipo que debe prevalecer en toda organización.

Infundir un espíritu de equipo en la organización es vital, y para ello es indispensable que recompense a la totalidad del equipo y no solamente a las estrellas para lograr un sentimiento compartido de los logros dentro de la empresa.

### **D) Rotación horizontal.**

Las islas del poder o pequeños feudos en la organización se deben en gran medida a la miopía que ha originado la organización funcional, sobre todo en las gerencias de área.

Por lo regular el círculo vicioso alcanza dimensiones impresionantes, y tal vez valdría la pena intentar la rotación horizontal de gerencias.

Esta rotación permite tener una visión de conjunto más amplia, produce una comprensión y empatía organizacional, además de preparar al personal en diversas funciones. Asimismo permite descubrir talentos; la rotación conviene practicarse cada 3 o 4 años.

A largo plazo, la aplicación de esta medida acrecentará la eficiencia operativa. En la empresa es indispensable infundir un espíritu renovador de superación, terminar con los reinos feudales, derrumbar los muros ficticios, eliminar las islas del poder, e intentar la rotación horizontal y el resultado será un sistema higienizado.

#### **E) Política de sueldos.**

Ante la necesidad de contratar a un elemento especializado para el cual se tiene asignado un presupuesto de 100 y el candidato que cumple los requisitos académicos, de experiencia y cualidades humanas en forma extraordinaria. ¿Con cuanto se contrataría?

Los directores en nuestro medio empresarial (aproximadamente el 80%) le darían un sueldo inicial de 50, y si supera los tres meses de prueba obtendrá el sueldo solicitado.

Empresas de excelencia, nos muestran diferencias sustanciales que de ellas se pueden desprender razones del por qué existen empresas extraordinarias y empresas mediocres. El planteamiento del líder de excelencia es: "El salario inicial sería de 100 ya que es el que corresponde al puesto. Como debe hacer sentir al candidato que la empresa siempre procurará darle lo mas que le sea permitido dentro de su plan económico, y sin períodos de prueba, porque tenemos la seguridad que ante nuestro proceso de selección y nuestra políticas directivas, el seleccionado ofrecerá el éxito esperado."

Si confrontamos ambas opiniones nos percatamos de que la segunda posición plantea expectativas tales que, el individuo, desde el principio se sentirá comprometido con la organización. La necesidad de ejecutar un verdadero proceso de selección, eliminando los períodos de prueba, que no significan otra cosa que votos de desconfianza y pagar los mejores salarios que sean permitidos, puede asegurarnos una sana relación desde su fundamento.

#### **F) Seguridad en el empleo.**

En las empresas japonesas el 35% de sus trabajadores tiene un sólo empleo de por vida, y estos datos nos hacen reflexionar sobre cuales son los motivadores del hombre en el trabajo.

Estudiosos del comportamiento humano como Frederick Hersberg, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en su afan por identificar dichos motivadores, demuestran que la amenaza de despido, antes de estimular la productividad imprime en el trabajador temor a perder el empleo, lo que de alguna manera obliga momentáneamente, a mejorar el resultado a corto plazo, pero a cambio cultivamos, la semilla del rencor que pronto se traducirá en baja productividad, mala calidad, sin dejar de considerar que a la primera posibilidad cambiará de empleo, de un día para otro.

Sin duda es vital sentirse bien remunerado y seguro en el empleo, de modo que preocupaciones desgastantes e innecesarias, no disturben nuestra ocupación o descanso.

El líder de excelencia buscará hacer sentir segura a su gente aun en las peores crisis, informándoles oportunamente de las alternativas para poder conservar su trabajo.

#### **Procesos integradores:**

La empresa de excelencia otorga al proceso de integración un lugar prioritario, desarrollando sistemas y políticas que fomenten la identificación del empleado con el espíritu de la empresa. El director de excelencia posee una gran paciencia y capacidad de perdón ante los errores cometidos por sus subordinados, los cuales alentados por esa capacidad de su líder se arriesgan a intentar nuevas y variadas soluciones a los problemas cotidianos.

Analizando nuestra cultura empresarial, nos percatamos que existe una homogeneidad de convivencia social por clases.

Por tanto, es necesario que procuremos por todos los medios posibles la integración de nuestra gente, ya que los empleados no tienen la opción de elegirnos como jefes, a menos que seamos militantes políticos

Una práctica muy útil es realizar el trabajo directivo en las oficinas de nuestros subordinados, con lo cual obtendremos las siguientes ventajas: Se tiene el control sobre el tiempo, es decir, cuando una persona viene a mi oficina no lo puedo despedir fácilmente sin correr el riesgo de ofenderlo; en cambio si lo visito en su lugar de trabajo me podré retirar cuando yo lo desee, y lo que es más importante, tener contacto con la realidad al observar como se manejan las cosas en la línea de fuego, que es donde realmente suceden.

Otra práctica fructuosa en empresas de excelencia es obligar a la alta gerencia a vivir temporalmente la realidad laboral de la gente de línea; para que no olviden cual es el origen de su sueldo y la naturaleza de su negocio.

Sistemáticamente se hace necesario mantener un canal de comunicación (en especial en épocas de crisis, puesto que la incertidumbre del entorno económico crea expectativas de desastre y sobre todo es muy fructuoso que la gente sepa que situación esta atravesando la organización y que medidas esta tomando esta para hacer frente a la situación.

Con tal información los miembros de la organización disipan dudas y se podrá amalgamar un espíritu de equipo para hacer frente a las emergencias.

#### **Espíritu de equipo.**

Para lograr imprimir un auténtico espíritu de equipo, hay que observar que la pieza fundamental es el líder del grupo, quien deberá fomentar la participación en un holismo total, es decir debe funcionar como líder y como miembro del grupo, erradicando conductas prepotentes, que constituyen el vicio más común en nuestro medio.

Independientemente, del deseo de participación, está la involucración consciente en una labor grupal determinada, lo que sólo es factible a través de la evaluación correcta de cada una de las actividades que únicamente el líder debe adjudicar.

Peter Drucker señala en relación con los ejecutivos que logran ascender en un sistema de excelencia: "Los que llegan a la cúspide tienen visión de conjunto; capacidad de análisis y sobre todo, don de gentes"; así confirma la importancia que tiene el líder para fomentar la cooperación entre los miembros de un grupo evitando la competencia destructiva y fomentando la colaboración incondicional.

#### **Motivación permanente.**

Los japoneses retomaron las prácticas motivacionales de las organizaciones deportivas norteamericanas, que son sin duda las empresas comerciales más exitosas del mundo.

Esto confirma uno de los principales axiomas de excelencia empresarial, el cuál sostiene que el mejor sistema de trabajo sin personal motivado no da resultado y caso curioso, si existe la motivación adecuada aún cuando el sistema no sea muy bueno, los resultados son aceptables. La práctica nos muestra a varias empresas con personal que tiene



amor a la camiseta, produciendo resultados sorprendentes a pesar de tener sistemas inadecuados.

En las empresas mexicanas debemos motivar a nuestro personal para que piense en grande, que sea ambicioso al desempeñar su trabajo, sensibilizándolo para que en cualquier tarea que realice por pequeña que sea, busque la excelencia. Si algo motiva verdaderamente a la gente es el reto de hacer las cosas bien, pero hay que saber expresar el mensaje, transmitiéndolo con entusiasmo, dignificando y enriqueciendo todas las funciones que son necesarias en una empresa, porque en la excelencia no hay jerarquías en las tareas: Todas son importantes.

Evidentemente la motivación, orientación y el desarrollo de nuestra gente es la llave para lograr un trabajo completo.

#### **Manejando el stress.**

Se ha logrado establecer una relación directa de este fenómeno con la calidad, siendo un factor inversamente proporcional: es decir, cuanto mayor es el stress, menor calidad se logra y a la inversa. Por lo que es común observar tanto en las plantas industriales como en las oficinas del Japón que hay interrupciones programadas cada dos o tres horas para lograr desestresar a su gente, y así contrarrestar los efectos fatídicos de esta enfermedad.

El stress es un fenómeno tan antiguo como la humanidad, ya que se trata de un sistema de defensa que nos pone en alerta ante el peligro y podemos conceptualizarlo como necesario para la supervivencia.

Investigaciones sobre el particular han demostrado que, cuando en empresas mexicanas se han incorporado ejercicios desestresantes como cantar o gritar, ha mejorado la eficiencia hasta en un cuarenta por ciento sobre la calidad directa de su producción, y en las áreas de servicio ha creado un ambiente positivo que se refleja en la atención a los clientes y en las relaciones interpersonales.

Estos ritos disciplinados y constantes han sido los que más han contribuido en el logro de la excelencia empresarial arrojando cifras de calidad total-cero errores.

#### **Búsqueda organizada de conocimientos.**

Existe un factor básico para explicar el éxito japonés: "La búsqueda organizada de conocimientos por el grupo" señala Ezra Vogel, quien ve en esta estrategia la base del milagro nipón. Si la característica primordial de nuestro tiempo es la superespecialización, que produce profesionales que saben mucho de muy poco, definitivamente la respuesta corporativa es la única que puede ampliar los estrechos horizontes del especialista.

Fomentar el objetivo corporativo, a partir de los mandos superiores en una constante búsqueda organizada de conocimientos, debe ser uno de los principios que rijan a la empresa que aspira a la excelencia.

#### **Decisiones en consenso:**

El sistema más acucioso para tomar decisiones es el de consenso y es también el más rápido en su implementación, permitiendo con ello la unión desde la raíz, tomando

determinaciones de acuerdo con todo el grupo, aunque se tenga que invertir mucho mas tiempo, una vez tomada la resolución, todos los involucrados sabrán exactamente que, por qué, cómo, dónde, cuándo, cuánto y con quién deben hacerlo.

Existe una ley inevitable en la toma de decisiones que dice "cuando alguien supone, algo sale mal"; es preciso que todas las órdenes dictadas sean específicas y detalladas a modo de evitar confusiones y/o esquivar responsabilidades.

#### **Control implícito:**

La alta velocidad y el exceso de actividad producen que tanto trabajadores como ejecutivos dejen de pensar en lo que están haciendo y en consecuencia facilmente se cometan errores.

Podemos puntualizar dos aspectos como elementos de excelencia: Confiar en nuestra gente, dándole el auto-control de sus tareas, y conminarla a pensar en todo lo que hace, ambos principios requieren de entrenamiento para llevarlos eficazmente a la práctica.

#### **Aprovechar la experiencia.**

Las empresas de excelencia premian la antigüedad pues es testimonio de lealtad (la simple permanencia en el trabajo habla de la fidelidad del trabajador hacia su empresa); la forma en que se promueve a la gente mas capaz es trasladándola al campo de la enseñanza.

La práctica más usual en nuestro medio consiste en endiosar a los capaces y no distraerlos ni un minuto de sus importantes ocupaciones, ya que solamente nos preocupan sus resultados a corto plazo.

#### **Investigación tecnológica.**

Un hecho verdaderamente revelador que justifica en buena medida el éxito de muchas empresas es fomentar sistemáticamente la investigación e innovación tecnológica.

Los productos altamente competitivos lo son no solamente porque ofrecen grandes avances tecnológicos, sino porque en materia de precio, cada día son mas económicos. La única medida que se ha tomado para competir en los mercados internacionales es la de devaluar nuestra moneda como una medida de penetración internacional.

No hay alternativa en los mercados internacionales; o se compite con precios reducidos y alta calidad o no hay lugar para las empresas mediocres.

#### **- La clave del éxito japonés: La educación**

Edwin Reishawer expone que "nada es mas importante en la sociedad japonesa, ni básico para el éxito logrado que su sistema laboral educativo".

Las empresas que ostentan el distintivo de excelencia, no solamente en Japón sino en los E.U.A. Y en México, están apoyadas fundamentalmente en un sólido sistema educativo y dirigen sus esfuerzos en desarrollar el capital más importante de la empresa: El hombre.

En la época en que vivimos surge una necesidad específica de educación permanente, el adulto se enfrenta a una serie de diferenciaciones y cambios constantes en la estructuración social, económica, política y cultural que no puede superar por sí mismo sin la contribución de todo un sistema educativo que se encuentre más o menos institucionalizado. La educación basada en el propósito de satisfacer necesidades en tales sectores y despertar conciencia en otros es muy importante, ya que la situación del trabajador en el mundo socioeconómico y cultural de nuestros días exige permanentemente una postura o actitud reflexiva y crítica que permita, no sólo contemplar o conocer verbalmente al mundo, sino transformarlo para el bienestar de todos por igual, despertando la conciencia del trabajador, provocando un cambio de mentalidad, capaz de abrirle paso hacia una nueva actitud frente al mundo en que vive.

El papel que el individuo juega en el progreso de este siglo XX y antesala del XXI, es fundamental, ya que de su desempeño y de la constante búsqueda de alternativas para lograr una real conciencia de las necesidades, depende su futuro y el de sus hijos. Un individuo que no esté consciente de sus propias necesidades educativas no podrá vislumbrar la importancia de una educación amplia para su desarrollo.

## II. Educación y sociedad en la historia de México

La industrialización requiere un tipo especial de mano de obra y todo el sistema educativo busca racionalizarse en función de esos parámetros; pero pensamos que esa fuerza laboral además de preparación técnica debe ser fundamentalmente humana.

La situación del mexicano en edad escolar es discriminatoria porque muchos de ellos no cursan completamente los niveles preprimario y primario, la incapacidad y la escasa flexibilidad de la escuela primaria para desarrollar los potenciales psicológicos y sociales de los niños se desarrollan en un ambiente poco propicio para el tipo de habilidades que se enfatizan en la escuela.

El auge económico, la urbanización y la necesidad de satisfacer necesidades y aspiraciones de ascenso social de las pujantes clases medias, producen un rapidísimo crecimiento cualitativo y cuantitativo en la educación superior e incluso esta pasa a ser eje de la problemática y expresión educativa del país, sustituyendo en éste a la alfabetización básica, la difusión y divulgación debe dirigirse a sectores amplios de la sociedad sobre todo a los trabajadores y obreros y ser una labor institucional.

La enseñanza de la ciencia debe realizarse desde la perspectiva de la realidad social y de los objetivos y limitaciones de la ciencia en México.

Desde la década de 1960 se ejerce sobre los sistemas tradicionales de enseñanza presiones producidas, por la explosión demográfica estudiantil y los limitados recursos económicos para atender la creciente demanda educacional, por la otra el cuestionamiento de los objetivos y la metodología de la enseñanza clásica, que condiciona actividades que en una proporción significativa son realizados en los centros de enseñanza siguiendo planes de estudio que no corresponden a las necesidades fundamentales de nuestro país.

Es factible establecer programas de colaboración entre las instituciones de educación superior y las dependencias oficiales y organismo descentralizados mediante los cuales los estudiantes reciben parte de sus actividades de aprendizaje en dichos centros a manera de servicio social.

El sistema educativo se ha desarrollado bajo la influencia evolutiva de las fases determinantes de nuestra estructura social y económica. La enseñanza superior refleja las características del modo de producción imperante. Ya que en cada período histórico, distinguimos una corriente de pensamiento social y filosófico acorde a la distribución del poder y la riqueza.

Iniciaremos con el colonialismo que plasmó su huella entre opiniones controvertidas alrededor de los indios de la nueva España, y, mientras la corona decidía la suerte de los indígenas, existía la mezcla de sangre para dar origen a nuevos grupos étnicos.<sup>5</sup>

Los servicios educativos en forma institucionalizada se encontraron en las regiones y grupos nativos de mayor afluencia cultural.

<sup>5</sup>Robles Martha. "educación y sociedad en la historia de México" p.11-14.

Así pues la trascendencia del desarrollo cultural y científico derivado de instituciones de educación superior llevadas a cabo desde principios del siglo XVIII tendieron a favorecer la formación de una conciencia popular en pro del movimiento de independencia. Así encontramos un país: México la nación emancipada de la corona española, que confrontaba el compromiso de desarrollar un país desintegrado y colmado de heterogeneidad cultural, económica y social entre sus habitantes.

Los antecedentes educativos y las innovaciones tecnológicas establecieron las bases para una reforma legislativa mexicana. La educación hasta el período de reforma era privativa de una pequeña minoría, estaría en consonancia con las ideas sociales de la constitución, siendo una filosofía educativa base de la libertad dentro del proceso de desarrollo económico. Por tanto las decisiones oficiales para la transformación del sistema nacional de educación eran sometidos a revisión rigurosa y a una clasificación de contenidos de enseñanza de acuerdo con los nuevos criterios tendientes a satisfacer las necesidades populares.

El período de reforma se caracterizó por los cambios realizados en las estructuras e instituciones tradicionales.

La teoría pedagógica era un intento para conseguir una homogeneidad en los habitantes de la república mexicana. En la educación superior se denota una confusión de la vida pública (levantamientos, miseria, hambre y epidemias).

Durante el período presidencial de Porfirio Díaz se estableció un lema "poca política y mucha administración" esto llevaba consigo el dominio de los partidos y las acciones políticas que distraían el incremento del progreso. Así como la cesión de territorio o bien la compra del mismo, siendo un pacto para que los gobiernos norteamericanos ayudasen a México a restaurar su imagen devaluada, que se había creado durante la guerra de reforma o intervención.

El panorama educativo era igualmente desalentador ya que la enseñanza languidecía entre las escasas instituciones que acogían a una minoría de estudiantes menguando las actividades de investigación y de calidad docente.

El nivel superior de educación estaba abandonado a pesar de que las decisiones que se tomaban en pro de encauzar la enseñanza propuesta por Justo Sierra (a fines del porfirato, teniendo como punto focal la fundación de la Universidad Nacional de México).

De pronto surge el golpe de Victoriano Huerta. Las autoridades gubernamentales no llegaban a cristalizar sus planes de organización y desarrollo, en la educación pública. La inestabilidad en el país requería de una fundamentación jurídica y constitucional capaz de ofrecer una congruencia lógica a las demandas populares y a las necesidades nacionales de desarrollo.

A su vez Carranza pretendía gobernar al país con el auxilio de los principios establecidos en la constitución, y con ello nace un nuevo concepto de enseñanza técnica que pretendía formar al personal docente y levantar al país de la miseria y el devastamiento de siete años de consecutiva lucha armada.

Alvaro Obregón asume la presidencia y colabora con intelectuales y personajes políticos entre ellos José Vasconcelos quien se dedicó a trabajar en el programa educativo nacional, puesto que consideraba a la educación como un proceso armonizador que debía

favorecer la libertad y la democracia.

La educación contenía una idea de la nacionalidad capaz de despertar al país, a su verdadera libertad, purificando y liberando a la población mexicana de la opresión y la ignorancia, que había sido un mecanismo cultural con antecedentes pero que no se había visto fructificado hasta la revolución.

La pedagogía vasconceliana pretendía transformar a las masas marginadas en grupos de individuos productivos y creadores. La idea central de Vasconcelos quedaría como lema de la máxima casa de estudios "Por mi raza hablará mi espíritu" y cuya finalidad era dar a conocer la ciencia, ideología y las enseñanzas teóricas que el hombre ha desarrollado a través de su historia.

Con la llegada de Calles al poder, la red mexicana difundió un programa de desarrollo económico que sólo era posible realizar en un ambiente de estabilidad interna. La enseñanza popular cobraba otro sentido durante el régimen callista, la alfabetización era necesaria para la población, incrementando así su participación activa, en nuevas fuentes de trabajo vinculadas a labores de producción de gran escala. El modelo callista prevaleció hasta la llegada presidencial de Lázaro Cárdenas.

Cárdenas mostraba una finalidad radicalmente distinta a la mecánica idea Vasconceliana. Cárdenas apoyó la participación femenina en el nuevo sistema educativo.

El maximato inició un camino de restricciones para los mexicanos con la idea directriz de la educación como herramienta del hombre en su aspecto teórico, en lugar de hacer un medio para comunicar a México con el mundo.

Portes Gil en 1929 aprovecha la crisis académica y otorga la autonomía a la Universidad Nacional de México.

Alfonso Caso sostenía que la Universidad debe impartir una cultura general, técnica y artística dentro de la cual quele incluída la enseñanza profesional.

La clara visión que tuvo Cárdenas sobre el futuro de México estaba apoyada en las funciones educativas del estado. Sobre todo, la enseñanza superior debería de promover cuadros técnicos y los servicios profesionales que apoyarían la producción nacional.

Las destrucciones que había padecido la clase dominante durante el período presidencial anterior sirvieron para fomentar e impulsar el modelo capitalista en el gobierno de Avila Camacho y especialmente en el de Miguel Alemán; ambos gobiernos desarrollan estrategias que impulsan la dinámica hacia el modernismo europeo.

Mientras tanto la educación popular había quedado relegada, negando la función educativa como factor determinante del desarrollo. Durante el gobierno del Lic. Alemán se construyó la Cd. Universitaria.

La estructura educativa exigió una reforma radical para ajustar la realidad del sistema político con la demanda del personal especializado, urgencias del desarrollo y la insostenible dependencia tecnológica.

Al presidente Adolfo López Mateos le correspondió afrontar la heterogeneidad del sistema mediante un programa educativo incluyendo el libro de texto gratuito. En este momento no se podía pensar en una universidad elitista aun cuando no se cumplieren

con el promedio requerido en los estudios anteriores.

En 1958 el estado predicaba el ejercicio de la inteligencia y las aptitudes creadoras; para prepararse a servir al pueblo con laboriosidad y sentido crítico.

Alfonso Caso rector de la Universidad Nacional de México asento que dicha institución es una corporación pública, organismo descentralizado del estado, dotado de plena capacidad jurídica que tiene como fin impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad.

En 1970 Luis Echeverría inicia un sexenio con un legado de un sistema colmado de conflictos y debilidades en su máquina gubernamental.

El gobierno de López Portillo adoptó una posición bastante contradictoria. Por un lado todos aquellos programas de desarrollo fundamentales del régimen de Echeverría fueron reivindicados; apareció, y surgió en cambio un nuevo pacto con los dirigentes de las organizaciones sindicales, un pacto no escrito y que sin duda con secretos o presiones invisibles los propios dirigentes sindicales fueron obligados a aceptar.

Este fue un régimen que aparentó no tener política hacia afuera, por lo menos hasta que rinde su segundo informe José López Portillo.

Los sectores altos sobre todo los grandes capitalistas, siguen encontrando, como en la época de Echeverría, formas para no pagar impuestos y muchas veces con favorecimiento abierto del estado.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Ibidem. Op.Cit.P.230

### III. Condiciones económicas de las empresas mexicanas que hacen imperativo un cambio hacia la modernización

El presente apartado lo abordaremos en primera instancia desde la creación de la empresa pública y su funcionamiento así como la importancia que reviste para la actividad económica en México, que como también la empresa privada debe aumentar su competitividad.

Posteriormente realizaremos una breve reseña histórica sobre el plan de desarrollo y el conjunto de medidas y programas orientadas a alcanzar el desarrollo de un aparato productivo nacional eficiente y competitivo estas medidas se agrupan en dos vertientes:

Esa competitividad puede lograrse mediante el fomento de un elemento de suma importancia que es el proceso de capacitación, que en toda empresa de excelencia constituye la parte medular de la productividad, apoyada en desarrollar el capital mas importante de la empresa: El hombre.

El gobierno de México ha instrumentado a partir de 1983 y tomando como base el Plan Nacional de Desarrollo (PND) un conjunto de medidas y programas orientados a alcanzar el desarrollo de un aparato productivo nacional eficiente y competitivo. En forma general, estas medidas y programas pueden agruparse en dos vertientes que son: 1) El programa de conversión industrial en el sector paraestatal; y 2) programas y acciones orientadas a la conversión de la industria privada. Con estas medidas y programas se persigue el objetivo de alcanzar el proceso de cambio estructural en la economía mexicana con el fin de lograr una planta productiva industrial mas competitiva hacia afuera.

Entre las industrias sujetas al programa de conversión industrial destacan los siguientes: 1) Industrias siderúrgicas; 2) industria azucarera; 3) fertilizantes; 4) industria naval; 5) petroquímica básica; y 6) equipo de transporte.

El programa, fija como acciones primordiales para su aplicación, la reestructuración del sector paraestatal y la conversión en las ramas tradicionales. La reestructuración del sector paraestatal plantea la concentración del sector industrial paraestatal en las actividades estratégicas y prioritarias.

Para ello, se establecieron criterios generales a fin de normar el proceso sin que se dé la desincorporación de empresas que no eran viables o habrán suspendido sus operaciones, así como aquellas que no contribuían a los objetivos asignados al sector paraestatal.

Los criterios que el programa estableció para normar el proceso de ajuste en el tamaño y alcances de las empresas fueron los siguientes:

- 1.- Depurar el sector de empresas con pocas posibilidades reales de operar.
- 2.- Fusionar entidades por motivos de racionalidad técnica y económica.
- 3.- Transferir a gobiernos estatales empresas de importación local.



- 4.- Aumentar la efectividad de las empresas públicas como instrumento de política económica.

La lga estructural, entre la depuración, fusión y transferencia debe ser clara para lograr la efectividad de las empresa públicas y la consecución de sus objetivos. La efectividad de estas se alcanzará en la medida en que los bienes y servicios proporcionados tengan los niveles de competitividad requeridos por las condiciones internacionales.

La conversión industrial en el sector paraestatal se concibe como un proceso de modernización tecnológica y de organización de las empresas. Esta concepción planteó la necesidad de actuar en cinco áreas básicas que se definieron de la siguiente manera:

- 1.- Modernización técnico productiva.- Se promoverá el desarrollo tecnológico en los procesos productivos y se adecuará la plantilla laboral para el manejo eficiente y competitivo.
- 2.- Modernización comercial.- Desarrollar estrategias comerciales para la protección del mercado interno y conquista del externo, creación de canales eficientes de comercialización en el marco de una política de precios adecuada.
- 3.- Capacitación directiva y de mano de obra.- Capacitar en el plano directivo con base a la planeación estratégica y sistemas de evaluación y control, y en el plano operativo orientar la productividad industrial.
- 4.- Saneamiento financiero.- Sanear financieramente las empresas que por motivos de atraso técnico productivo y comercial han recurrido a un endeudamiento excesivo que pesa fuertemente sobre sus costos de operación.
- 5.- Programación de inversiones y crecimiento.- Buscar la inversión productiva y las exportaciones del sector como elementos dinamizadores de la expansión general del aparato económico nacional.

Las cinco áreas de actuación sintetizan la estrategia de conversión industrial para el sector paraestatal. Estos criterios específicos se refieren básicamente a la instrumentación y por lo tanto, a la evaluación que de la conversión se realice. Es decir, debe quedar claramente definido el aspecto de eficiencia y competitividad con respecto a su medición.

La conversión industrial en las empresas del sector paraestatal ha sido concentrada en las industrias siderúrgica, azucarera, fertilizante, naval, petroquímica básica y equipos de transporte, cada una de estas industrias fue evaluada y en base a ello se plantearon objetivos particulares y se estimó el costo para su conversión en 3.2 Billones de pesos de 1986.

Durante los últimos cuatro años, el gobierno de México tomó la decisión de acelerar la apertura de la economía con el objetivo de hacer a la industria mexicana más competitiva tanto en el ámbito doméstico como en el internacional.

Para poder evaluar los programas que han sido anunciados por las autoridades, particularmente en el caso de las empresas paraestatales, sería necesario contar con los siguientes elementos:

- 1) Objetivos generales 2) objetivos por empresa 3) presupuesto y programa de gasto

e inversión; 4) evaluaciones periódicas del gasto realizado, del avance financiero y productivo de las empresas de los rubros específicos de gasto; y 5) evaluaciones periódicas de logros alcanzados o en proceso de alcanzarse.

A nivel general, es posible hacer una evaluación del proceso de conversión industrial en México. El primer nivel se basa en el análisis de los objetivos generales perseguidos por el programa y su comparación con lo que sería necesario realizar en el sector paraestatal. El segundo nivel se refiere a las acciones concretas que se proponen en diversas empresas y sectores específicos sujetos al programa de conversión industrial. Finalmente se plantea en base a la evaluación realizada, la interrogante sobre las estrategias alternativas al programa propuesto.

Las señales que están recibiendo las empresas privadas en este momento las obligan a ajustar sus operaciones, a invertir en nueva tecnología, planta y equipo y a elevar sus niveles de competitividad y productividad para enfrentar exitosamente la competencia internacional tanto en los mercados internos como en el exterior.

El enfoque general de la conversión industrial no se refiere al resto de la economía. Tiene por propósito hacer más eficientes a esas empresas y no el de adecuar su estructura de producción a las necesidades específicas de la economía.

Lo que se busca en cada uno de los casos apuntados es una modernización de las plantas, un equilibrio financiero y una reestructuración de la operación productiva. Es evidente que las metas que se persiguen son razonables y lógicas para cualquier empresa.

Las medidas de eficiencia, productividad y reestructuración se vuelven muy relativas, pues el que produzcan o no los bienes requeridos en las calidades y cantidades adecuadas y en los plazos demandados por los consumidores industriales, hacen una diferencia dramática para el conjunto del aparato industrial.

La única medida de éxito para las empresas sujetas a conversión o para las inversiones que se realicen en el sector paraestatal es que sean en áreas donde la rentabilidad potencial sea muy elevada y donde los consumidores nacionales puedan beneficiarse -sin subsidios- de las ventajas comparativas con que pueda contar el país o que creen nueva ventajas comparativas.

La conversión industrial no consiste en hacer mayores asignaciones presupuestales a empresas paraestatales, sino en favorecer y promover la adaptación del sector industrial a las condiciones tecnológicas y comerciales imperantes en el mundo internacional. De lo contrario se pondría en entredicho la subsistencia de la industria nacional.

Si bien es cierto y nadie niega que estamos en crisis ante los espasmos de empresas, sociedades y naciones, toda nuestra convivencia está amenazada. Mucho se han descrito sus síntomas: Devaluación y Deuda Externa, Inflación y Recesión, Desempleo y Violencia, en cambio poco se ha investigado sobre sus causas más profundas y sus posibles correcciones.

-Nuestros mercados son débiles y se contraen cada vez más; -Importamos insumos, maquinaria, tecnología y capitales; -Somos pasivos y apáticos, resignados ante la vida y sus problemas.

Hay un país que estando en crisis, supo salir de ella: derrotado en la Guerra Mundial,

sin recursos naturales ni divisas, anacrónico producto de baratijas, invadido por tropas extranjeras; frente al desastre, ese país logró modernizarse y resucitar triunfante. Claro que me refiero a JAPON. Hoy Japón es uno de los líderes exportadores a nivel mundial, moderno, rico.

Japón reconoció en 1950 que la causa profunda de su dependencia era su falta de CALIDAD: Calidad de productos para exportar, calidad de servicios para competir, calidad de tecnología, calidad administrativa para la productividad, calidad de vida para los trabajadores, calidad de actitudes para la superación personal.

Japón encontró la técnica adecuada con las teorías de los Dres. Deming y Juran.

La escuela norteamericana de EDWARD DEMING sustenta que la calidad debe estar dirigida por las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras y que existen tres factores de calidad: el producto, el usuario y la garantía del uso.

La teoría del Dr. Deming se basa en catorce puntos:

- 1.- Congruencia con la misión
- 2.- Adoptar la filosofía de la calidad como cultura organizacional.
- 3.- Redefinir el propósito de la inspección.
- 4.- Fin a la práctica de adjudicar las compras y adquisiciones sólo sobre la base del precio.
- 5.- Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y de servicio.
- 6.- Intituir el entrenamiento (para el desarrollo de habilidades).
- 7.- Enseñar e instituir el liderazgo (de jefe de hombres a jefe de equipos).
- 8.- Expulsar el temor, crear confianza, crear un clima para la innovación.
- 9.- Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff, también hacia las metas y propósitos de la organización.
- 10.- Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo.
- 11.- Eliminar las cuotas numéricas de producción y eliminar administración por objetivos.
- 12.- Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de su trabajo.
- 13.- Fomentar la educación y el automejoramiento de cada uno.
- 14.- Actuar para lograr el cambio.

#### JURAN Y SUS PRINCIPIOS:

Este autor, define a la calidad como: adecuación al uso, cumplimiento de las son técnicos y humanos, señalando que la calidad no se logra por mala administración.

Considera que todo programa de calidad debe tener educación masiva, programas anuales de mejora y liderazgo de la dirección. Defiende el control estadístico del proceso y propone diez pasos:

- 1.- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
- 2.- Determinar metas de mejoramiento.
- 3.- Organizarse para lograr estas metas (comités, equipos, reuniones).
- 4.- Proporcionar entrenamiento
- 5.- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- 6.- Reportar los problemas.
- 7.- Dar reconocimiento.
- 8.- Comunicar los resultados.

- 9.- Mantener los registros.
- 10.- Mantener la mejora dentro de los sistemas y procesos de la empresa.

Estas técnicas le permitieron a Japón adoptar el método a su propia cultura: paciente-mente motivó y capacitó gente a todos los niveles; involucró a los trabajadores en los "Círculos de Control de Calidad". Japón sustituyó su actitud de "Ahí se va" por el lema de CERO DEFECTOS: "HAGAMOSLO BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ".

En el fondo, éste es el ingrediente esencial: EL CAMBIO DE ACTITUD. actitud de autocrítica, de superación, de participación creativa. Muchos empresarios pensarán sólo en la actitud de las bases: obreros, campesinos, indígenas, pueblo; pero ¿acaso la empresa no logra lo que el empresario o el administrador se propone? ¿acaso la crisis de las naciones aparentemente ricas no dependen de la deshonestidad y de la incapacidad administrativa de sus gobernantes?.

Por lo tanto, si carecemos de "CALIDAD" es porque a nosotros, los dirigentes empresariales, sociales y políticos no nos ha importado. Opinamos tolerantemente que "errar es humano", "niveles aceptables de defectos"; dedicamos más tiempo y esfuerzo a detectar y corregir errores que PREVENIRLOS.

Han aparecido tres mitos sobre Calidad:

**PRIMERO: "LA CALIDAD ES INTANGIBLE; CALIDAD ES BONDAD"**

Así hablamos de "alta calidad", "calidad de exportación", producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo.

Para cambiar nuestra actitud hacia la CALIDAD debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico, abstracto, para esto nos sirve el control estadístico de proceso, en el que todos los trabajadores debemos ser capacitados.

CALIDAD es CUMPLIMIENTO de ESPECIFICACIONES. Si una carta mecanografiada tiene errores de ortografía, no tiene calidad; si una computadora comete disparates, el programa no tiene calidad.

CALIDAD es conformidad con expectativas: que los botones de una camisa nueva resistan al abotonado sin caerse; que al accionar el interruptor del auto funcione el motor, no las bocinas.

En resumen, LA CALIDAD sólo tiene dos respuestas. Si cumple con la norma: expectativa o promesa publicitaria, si tiene calidad, sino : NO TIENE CALIDAD CALIDAD.

**SEGUNDO: "LA CALIDAD ES COSTOSA"**

A través de este mito creemos que reducimos costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos o servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la CALIDAD es GRATIS: no cuesta más ensamblar bien un auto que hacerlo mal, no cuesta más programar bien que mal.

Lo que cuesta son los errores y los defectos, NO LA CALIDAD. Por lo tanto, nunca será más económico tolerar errores que "hacerlo bien desde la primera vez", y no habrá un "punto de equilibrio", entre beneficios y costos de la calidad.

**TERCERO: "LOS DEFECTOS Y ERRORES SON INEVITABLES"**

Nos hemos acostumbrado a esta falsedad: aceptamos los baches en las calles, los productos defectuosos, los accidentes, etc. Nos volvemos cada día más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente, es decir, cada día más apáticos y mediocres.

En cambio, en nuestra vida personal exigimos CERO DEFECTOS: ¿Cuántas piedras son aceptables en nuestros zapatos? ¿Cuántos defectos planeamos aceptar en el nuevo auto que pretendemos adquirir?.

He aquí la incongruencia de nuestra actitud: CERO DEFECTOS en lo personal y familiar, y TOLERANCIA MEDIOCRIZANTE y complaciente en nuestro servicio a los demás. Esto es lo que debemos cambiar, es decir, corregir en nosotros; sólo entonces podremos exigirles CALIDAD TOTAL a todos los que están a nuestro alrededor.

A fin de ir incorporando a nuestra actitud esta nueva filosofía que ha sido implantada desde hace treinta años en Japón denominada como "CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD", analizaremos brevemente los antecedentes que dieron origen a este movimiento.

Si analizamos la formación técnica profesional de los primeros empresarios, encontraremos que la mayoría no contaba con un currículum a nivel universitario que les sirviera como base de sustentación para planear adecuadamente el desarrollo de los mercados, ni de sus propios negocios. Tampoco contaban con técnicos ni mano de obra calificada con experiencia en otras fabricaciones, es decir, que la evolución había sido de terratenientes y hacendados a empresarios industriales y de peones agricultores a obreros.

La revolución industrial (1810-1910) trajo consigo dos factores fundamentales.

a).-Los talleres artesanales (textiles y alimentos) evolucionaron formando las primeras fábricas.

b).-Se desarrollaron técnicas y procesos de producción en productos más elaborados (automóviles, locomotoras, y aparatos electrodomésticos).

Después de un conflicto revolucionario, que es donde encuadra el anterior comentario, la población padecía muchas carencias, y lo primero que tenían que satisfacer era el hambre y el vestido. En tal caso no se podía pensar en calidad de los artículos, sino en cubrir las necesidades más apremiantes de las mayorías.

Los productos de baja calidad que se elaboraban por aquel entonces pueden ser disculpados por estos hechos, contando, además, con la ausencia de protestas de los pocos consumidores. Al paso de los años la industria creció y con ellas las concentraciones de población de diversas ciudades del interior. Se estableció la competencia de precios sin impulsar la comercialización internacional. El país aumentó desde entonces su deuda exterior y no hubo ni hay manera de equilibrarla con exportaciones de Productos Nacionales, porque precisamente no cumplen con las condiciones necesarias para competir con otros mercados, o sea calidad-precio-servicio.

Afortunadamente la nueva generación de jóvenes recibe una educación esmerada en México o en el extranjero, y ya cuenta con una verdadera formación directiva de los negocios. Sin embargo, y originado por las muchas necesidades de los grandes núcleos de población, surgen paralelamente los fabricantes en pequeño ante un nuevo mercado por cubrir. Muchos de ellos eran comerciantes de origen, los más, oportunistas y otros profesionistas con ansias de independizarse y ver culminados sus ideales en corto

tiempo. Es muy difícil de creer que todos ellos pensaron en proporcionar artículos que satisficieran sus necesidades y mucho menos que los vendiesen al precio justo.

Paralelamente a estos acontecimientos se presentó la revolución tecnológica (1910-1950) poco después de la 2ª Guerra Mundial. En donde se hace necesario:

- Revolucionar los materiales (plásticos y semiconductores)
- Revolucionar las máquinas (computadoras y grandes máquinas para la producción)
- Revolucionar los procesos en serie (automatización y multiprocesos).

En esta etapa, el público consumidor tampoco reclama su insatisfacción, apesar de abundar los artículos y servicios poco funcionales y de que los compradores ya cuentan con mayores medios adquisitivos de una educación escolar en vías de superación. Año con año sabemos rechazos en el mercado internacional que pone en evidencia el prestigio de los artículos y servicios nacionales, que merman nuestra balanza de pagos y que dejan en entredicho la INCIPIENTE TECNOLOGIA MEXICANA.

Desde los inicios de la Industrialización Mexicana se ha tenido siempre el mismo caso y todo parece indicar que ninguno de los técnicos, agrupaciones profesionales, consultores especializados, público consumidor y hasta personas dedicadas a la política hayan hecho algo para encontrar la solución. La realidad es otra y nos indica que un gran número de personas han tratado de promover la implantación de las disciplinas del control de calidad en la Industria, pero no pudieron ver realizadas sus ideas por haber sido una época de diálogo limitado entre autoridades, empresarios y profesionistas.

Como ya se dijo, si los empresarios industriales no estaban calificados para la calidad, mucho menos se habían preocupado por capacitar a los trabajadores.

Sin embargo en la actualidad como en algunas otras cosas paradójicas de la vida, a veces resulta que al buscar con afán la productividad y calidad incurrimos en el error de repetir prácticas o hábitos que nos alejan de la autenticidad de ambos conceptos.

Desgraciadamente con la actual mentalidad de trabajo muchas cosas se hacen de baja calidad. De mala gana, con frecuencia escuchamos la frase "ahí se va". Falta iniciativa a todos los trabajadores.

Ante los ojos del extranjero y los propios, los productos y servicios mexicanos son de escasa calidad. Por lo tanto, será sumamente difícil exportar y más aún, conseguir nuevos mercados.

El Control de Calidad de muchos productos se reduce a una simple inspección, que es tardía y que sólo sirve para detectar errores, pero que no corrige las causas de los mismos.

Otra práctica común es culpar al trabajador de la mala calidad y de los desperdicios, cuando en realidad la administración ha hecho muy poco por dar capacitación y facilidades al operario, para que sepa y pueda "hacer un trabajo bien hecho".

Estamos acostumbrados al error, al desperdicio, al trabajo, incurrimos en las reparaciones, devoluciones. Se hacen las cosas dos, tres ó cuatro veces, porque no aseguramos que se hicieran bien desde la primera vez.

En las relaciones cliente-proveedor hay desconfianza, ya que se promete mucho y se cumple poco.

En el hogar, nuevos aparatos no llegan a funcionar o se estropean a los pocos días. El servicio de reparación tarda mucho tiempo, y el aparato cuando por fin es devuelto al consumidor, no tarda en dejar nuevamente de funcionar. En la escuela, todavía los técnicos e ingenieros egresan de las aulas sin la plena conciencia de lo que significa la fabricación de artículos que reúnan las especificaciones de Calidad apropiadas para satisfacer a los consumidores. Tampoco los científicos ni los administradores conocen con propiedad los alcances de éstas disciplinas.

La garantía de muchos productos está redactada de tal forma que lo único que se garantiza es que no había garantía.

Sabemos que en algunas Escuelas Superiores y Universidades imparten clases de estadísticas, y control estadístico de calidad, sin embargo, el profesorado en muchos casos, no ha sido integrado con personas experimentadas en el ramo.

"Brilla por su ausencia" el personal preparado para desarrollar actividades de inspección, supervisión y operación. En verdad de nuestro medio son contadas las personas con verdaderos conocimientos de Control de Calidad, que puedan dirigir estas actividades que le permitan mayores beneficios.

Cuando el hombre piensa en sus desatinos, en contraste con sus espectaculares logros, comprueba que puede convertirse en víctima de su propia competencia. En la escuela languideció bajo un profesor que no sabía enseñar. Confió su automóvil a un mecánico que se lo devolvió con los defectos que tenía y varios otros nuevos. Eligió un Gobierno que prometía una gran sociedad, pero que ni siquiera un equilibrio presupuestario puede darle.

Salvo honrosas excepciones, seguimos fabricando todavía artículos y servicios de calidad inconsistente.

Muchas empresas han sido adquiridas por firmas extranjeras y se ha dejado sentir un ligero beneficio en la calidad, sin embargo, no todo puede ser resuelto desde el exterior, de manera que tendremos que reconocer que el problema es nuestro y debemos solucionarlo nosotros.

Pienso que el problema de la CALIDAD estriba en la educación misma, porque está en la mística de penetración por CONVENCIMIENTO que se debe adquirir, por lo tanto es conveniente iniciar una CAPACITACION con todo el personal. De manera que nuestros esfuerzos se concentren en éste punto únicamente, porque llegará el día en que Empresarios, Técnicos y Operarios y profesionistas TENGAMOS PLENA CONCIENCIA DE LA CALIDAD.

Las empresas de excelencia, no solamente en Japón sino en los E.U.A. y en México, están apoyadas fundamentalmente en un sólido sistema educativo y dirigen sus esfuerzos en desarrollar el capital más importante de la empresa: El hombre.

La Universidad de Stanford concluye una importante investigación con la siguiente aseveración: América Latina y en especial México han fincado su desarrollo futuro en sus vastos recursos naturales, Japón por el contrario, en su único recurso: El hombre.

A la vista están los resultados.

Reflexionando sobre la anterior aseveración se vislumbra que los factores que están produciendo la tercera gran revaluación industrial de la humanidad son: La robótica; la microelectrónica; los nuevos materiales y la bioingeniería, y nos preguntamos ¿qué la produce?, encontramos la multicitada respuesta: El hombre.

El proyecto más importante del centro de productividad de Tokio es como "desarrollar el potencial infinito del hombre", elemento que no hemos valorado en nuestro medio, el talento del mexicano, que la mayoría de las veces nos dedicamos a devaluar y a despreciar nuestra propia naturaleza, por todos conocida la sátira de humor negro empleada para ridiculizar nuestra falta de entrega, entusiasmo y demás valores que siempre aquilatamos en todo extranjero.

El más escéptico acerca de la productividad del mexicano es el mismo mexicano.

Al hablar de educación en primer lugar tendremos que abordar la reculturalización para que los mexicanos recobremos la fe y nos empeñemos en un esfuerzo decidido por ser mejores.

La empresa de excelencia dedica especial atención a la capacitación de su gente sobre todo en los primeros años de ingreso y se calcula un promedio dedicado a este renglón de 400 horas de capacitación al año, orientándola a las siguientes áreas básicas:

**Formación técnica:** se busca la excelencia en una disciplina específica, se asimila la experiencia de la gente más capaz y experimentada: se realiza en la organización para adiestrar a los nuevos elementos y se logra mediante una dinámica de actuación en todas las disciplinas de la empresa, tanto de índole técnica, administrativa, financiera y mercadológica, así como el reciclaje periódico de conocimientos para el personal más antiguo de la empresa.

**Formación humana:** Llevar puesta la camiseta, el personal de las empresas de excelencia, más que poner mano de obra en los productos ponen espíritu de obra, y esto explica la sonrisa de los empleados, la cortesía del técnico el cuidado que pone el trabajador al desarrollar su labor en fin ese "algo más" que hace la gran diferencia.

Las empresas de excelencia saben que a través de la capacidad técnica el trabajador no solo quedará debidamente preparado para realizar eficientemente su tarea, sino que a través de la formación humana el trabajador querrá hacer mejor su trabajo. Esto es la fórmula indispensable para lograr la productividad técnica con voluntad, inteligencia y corazón para hacer cosas bien hechas.

El trabajador, al ser capacitado en el campo de las relaciones humanas, dimensiona con mayor responsabilidad su importante labor en cualquier puesto que se desempeñe: Si además el trabajador recibe a través de la empresa una forma más adecuada de relacionarse no solamente con sus compañeros de trabajo, sino con su pareja, sus hijos, familia, amigos y comunidad en general; se le acrecentan valores como la paternidad responsable la comunicación activa, y valores como la justicia, el compromiso, la realización humana: entonces no solamente llevara a su hogar sustento económico sino que además llevara un salario espiritual que le permitirá ser mejor en todos los órdenes de la vida y estará recibiendo mucho más de lo que él esperaba en su trabajo, ya que todo su entorno socio-familiar recibirá los efectos positivos de dicha influencia.



Es indispensable desarrollar al trabajador íntegramente y no sólo como una extensión de una máquina: además suponemos al contratar a un elemento que el sabrá desarrollar adecuadamente el trabajo asignado, sin preguntarnos antes si él ha entendido el espíritu de esa empresa para hacer las cosas bien.

**Formación cívica:** Las utilidades financieras son vitales para la empresa, ya que éstas se podrán equiparar a la función de respirar para el hombre. De no percibir las, la empresa perecería: Sin embargo, el objetivo del hombre no es respirar, requiere de respirar para vivir, al igual que la empresa, su objetivo no es únicamente generar utilidades: Es un productor de satisfactores útiles.

#### **IV. Panorama actual de la capacitación en las empresas privadas e instituciones gubernamentales**

Retomando el aspecto relevante que otorga las empresas de excelencia a la capacitación, vamos a revisar cual es panorama actual de esta última en organizaciones privadas e instituciones gubernamentales.

En la III investigación sobre el estado de la capacitación en el distrito federal, su zona metropolitana y algunos estados de la república (Arias y Heredia, 1986) se encontro que la actitud de la alta dirección iba en el sentido de incrementar la productividad y, enseñada, cumplir con la ley. Sin embargo, los resultados indican también la carencia de planificación de los recursos humanos en muchas organizaciones, así como del establecimiento de objetivos conductuales para la capacitación; igualmente, los porcentajes de organizaciones que cuentan con un seguimiento de los capacitados es mínimo y mas bajo aun el de aquellas en las cuales se calcula el índice de beneficio/costo.<sup>7</sup>

Argumentar que no es posible contar con datos o cifras respecto a los beneficios de la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo es, desde luego, la salida fácil. El argumento va en el sentido de que el aprendizaje humano es intangible y, por ende, constituye un desperdicio de tiempo tratar de medirlo. además, se afirma, cualquier cosa que la gente aprenda es un avance en su desarrollo personal, así que, si algo queda entre las neuronas después de las actividades de capacitación: ¡Enhorabuena!

Es común, salirse por la tangente y proporcionar datos sobre el número de cursos dados, el costo de los mismos, el total de horas-hombre empleadas en la capacitación, y así sucesivamente. Tal vez hasta puedan ofrecerse porcentajes o promedios de cuestionarios, aplicados a los participantes inmediatamente después de finalizar cada evento, en los cuales se recaben sus opiniones sobre el mismo. Empero, bien mirado el asunto, todos estos datos no responden a las preguntas formuladas.

La función de la capacitación no es nueva en el mundo. En México, aun antes de las reformas de 1978 a la Ley Federal del Trabajo que dieron carácter obligatorio a la capacitación, ésta venía aplicandose ya en muchas organizaciones tanto del sector público como del privado.

De hecho la capacitación ha subsistido desde siempre en la enseñanza de los diversos oficios y actividades productivas, aun cuando se haya efectuado de manera poco sistemática.

Probablemente el legislador sólo recogió de la Ley Federal del Trabajo y Previsión Social las aspiraciones que bullían en la mente de empresarios y trabajadores y las expreso, como objetivos, en el artículo 153-a de la Ley Federal del Trabajo: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad".

<sup>7</sup> Arias, Galicia, Fernando. capacitación para la excelencia. México, Argus, 1988. 195 P.P.

- 1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su habilidad.
- 2.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- 3.- Prevenir riesgos de trabajo.
- 4.- Incrementar la productividad, y
- 5.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Sin embargo, en la actualidad existe una confusión muy dañina: La capacitación (originalmente un medio para lograr los objetivos señalados previamente) se transformó en un fin en sí misma.

En muchas organizaciones se imparten cursos y mas cursos y se piensa no sólo cumplir con la ley sino lograr, automáticamente, los objetivos mencionados. Pero difícilmente se demuestra esto último.

Así pues, a la fecha del análisis, tanto por parte de las empresas como de las autoridades se esta colocando en el registro de: comisiones mixtas, planes y programas, de instituciones y personas capacitadoras, constancia de habilidades laborales, etc., es decir, en los aspectos meramente de trámite. La forma prevalece sobre el fondo. Parece que se piensa que, al dar capacitación automáticamente y sin lugar a dudas se incrementará la productividad y se elevará el nivel de vida de los trabajadores. Pocos parecen darse cuenta que esa relación de causa (capacitación) efecto (productividad y nivel de vida) no se da por decreto sino que es preciso demostrarla.

En una investigación entre 248 organizaciones en México (Arias Galicia y Heredia Espinoza, 1986) el 45.5% de las empresas encuestadas manifestó que al actitud primordial de la dirección general respecto a la capacitación iba en el sentido de incrementar la productividad, mientras el 41.4% indicó la de cumplir con la ley. empero, sólo el 35.7% de las empresas indicó la realización de análisis de productividad, desperdicios, ausentismos, etc., Y el 22.3% señaló que efectúan estudios de beneficio/costo de la capacitación, aunque algunas de ellas no pudieron describir el procedimiento seguido. Puede apreciarse la baja frecuencia de los esfuerzos de evaluación.

Se encontró igualmente, que en las empresas donde se efectúa la evaluación, del fudice de beneficio/costo se dedica un presupuesto significativamente mayor per capita a la capacitación.

Inclusive las mismas autoridades laborales visitan a las empresas e imponen multas a aquellas que no tienen registradas sus comisiones mixtas, sus planes de capacitación, etc. De nueva cuenta surge la confusión entre la forma y el fondo. Las sanciones de existir, deberían de ser para quienes, con o sin comisiones mixtas, cursos y seminarios, fallen en elevar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores.

Las empresas públicas en México son organismos creados por el estado de acuerdo al proyecto nacional emanado de la constitución de 1917.

El objetivo de su creación fue el de orientar y regir el crecimiento de la actividad productiva mediante el suministro de bienes y servicios estratégicos o esenciales al interés público.

El carácter estratégico de bienes y servicios producidos por el sector paraestatal tiene un impacto muy significativo sobre el conjunto de la actividad económica en México. Es decir, la eficiencia o ineficiencia de la producción de estos bienes y servicios y los adelantos o rezagos tecnológicos y productivos no sólo tienen consecuencias al nivel de la empresa en lo particular, sino que son transmitidos y afectan el aparato productivo nacional en su conjunto.

Por lo anterior, dentro del proceso de conversión industrial, las empresas públicas juegan un papel esencial. Su muy amplia participación en el aparato productivo mexicano y la naturaleza de la misma hacen que su ajuste a nivel empresa sea ya no sólo importante y deseable sino esencial para el logro del ajuste del aparato productivo nacional.

Las empresas públicas como proveedoras de bienes y servicios estratégicos deben, ofrecer insumos a sus consumidores con la calidad, precio y oportunidad características del mercado internacional, para así poder facilitar y no entorpecer u obstaculizar el ajuste de las empresas privadas a las nuevas condiciones y exigencias prevaletentes en el entorno internacional.

Evaluaciones recientes del sector paraestatal, demuestran que el escenario político económico de México, es el relativo la orientación, manejo y gran participación dentro del proceso productivo nacional de las empresas. Esta participación, es medida a través de los índices del producto interno bruto del país.

La necesidad, dimensiones y pautas del ajuste requerido deben desprenderse tanto de un análisis objetivo de la evaluación reciente y de los resultados obtenidos, como del análisis de las causas y problemas fundamentales que han ocasionado tales resultados.

El creciente desequilibrio mostrado entre los ingresos y los gastos prevaletente en el período 1970-1982 fue controlado a partir de 1983, lograndose abatir el déficit económico hasta un 5.8% del pib en 1984. A partir de 1985 el déficit económico del sector público volvió a incrementarse hasta llegar a ser el 15.9% del pib en 1986.

Las recientes ventas o cierre de algunas empresas paraestatales que causaban pérdidas de recursos para el estado se explican en parte a partir de 1985, ante el incremento de los intereses sobre la deuda contraída para el financiamiento del déficit en las finanzas públicas que incidió fuertemente sobre el déficit económico.

El análisis del desequilibrio entre los ingresos y egresos de la empresa pública muestra que la participación del déficit en las empresas públicas dentro del déficit económico del sector público ha tenido una evolución negativa creciente, sobre todo a partir de 1982.

El deterioro mostrado a partir de 1984 muestra que el financiamiento requerido por estas empresas ha repercutido en forma negativa sobre el déficit económico del sector público.

A pesar de los avances logrados y los resultados positivos obtenidos, es todavía necesario estructurar y en algunos casos replantear el papel de las empresas del sector paraestatal, estableciendo criterios de productividad, competitividad y eficiencia, los cuales repercutieron en su saneamiento financiero.

### **Principales problemas en el sector paraestatal.**

Los problemas principales en las empresas que configuran al sector paraestatal en México pueden agruparse de la siguiente manera:

A) la tecnología empleada; b) el bien de producción y c) el comportamiento de la administración pública.

Sobre el punto de tecnología empleada cabe mencionar que al ser un bien comerciable, es accesible a cualquier empresa ya sea pública o privada. En general, las empresas públicas por su naturaleza no hacen uso de los factores de producción (trabajo, capital, tecnología) de igual forma que sus contrapartidas en el sector privado. En lo referente al factor trabajo, es frecuente remunerar al personal empleado con salarios superiores, induciendo a un derroche de recursos motivado más por razones de carácter político y menos por criterios económicos. Respecto al capital, dadas sus características, no es común el uso de la productividad evitando así la generación de excedentes para la inversión productiva.

En general no se considera el costo de oportunidad sobre el capital público lo que induce a la realización de ciertas inversiones que no pueden obtener los rendimientos financieros adecuados. Con respecto a la elección e inversión en tecnología, al tener costos de capital menores que en la empresa privada, se tiende a elegir tecnologías intensivas en capital y no en mano de obra, repercutiendo negativamente en los niveles de productividad de la empresa.

En lo referente a niveles de producción es importante señalar, que en la empresa pública están ligados a sus características propias, es decir, en aquellas empresas en las que no es posible igualar los recursos necesarios con los beneficios generados, se tiende a obtener los ingresos máximos posibles mediante un manejo de los precios.

La transferencia a las empresas no estimulan el incremento de la productividad, sino todo lo contrario: fomentan niveles de productividad inadecuados y por lo tanto estos inducen a su ineficiencia y a un dren de recursos productivos en la administración de la empresa pública.

El comportamiento en la administración pública incide directamente sobre los niveles de producción y tecnologías empleadas.

Las decisiones sobre las inversiones que las empresas públicas realizan, influyen directamente tanto en la tecnología a emplear como en los niveles de producción. Estas decisiones están en función del proceso de optimización del administrador público y este proceso, a su vez, está en función del buen uso del presupuesto.

Actualmente, la economía mexicana requiere de ajustes impostergables que induzcan a un crecimiento sostenido.

La reconversión industrial en el sector paraestatal está orientada a reorganizar, disminuir, articular y modernizar a dicho sector.

El sector empresarial constituye un pilar del sistema político mexicano y por ello simplemente no puede ser desmantelado. Sin embargo, éste sí debe someterse a un estricto

control financiero y administrativo ajustando racional, pero radicalmente, sus dimensiones y participación en la actividad económica.

El control financiero y administrativo debe incorporar los conceptos de autonomía en la toma de decisiones de inversión y responsabilizar económicamente a sus administradores. Estos ajustes deben ser llevados a cabo, a nivel de empresa circunscrita en sectores cuyo ajuste es primordial.

Como ya lo hemos mencionado con anterioridad, para lograr un cambio en el sentido positivo deberán realizarse y poner en práctica planes de capacitación no sólo engendrados en forma congruente sino, además, aplicables a la situación real del trabajo; aplicar recursos a aquellas ramas más redituables, es decir, donde los beneficios (tanto para la organización como para el personal) sean mayores y permitan sacar al país de la crisis en la que está.

Atendiendo a esta impostergable necesidad de llevar a cabo capacitación para el trabajo, se decreta en el Diario Oficial de la Federación con fecha 14 de junio de 1991, en el que el señor Presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari, instituye el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, y que parte de las siguientes bases:

- 1.- Entiende a la productividad como un imperativo dentro de la estrategia de modernización que el país se plantea para transformar estructuras, fomentar la competitividad, incidir las bases del bienestar popular y fortalecer el papel de México en el mundo.
- 2.- Enfatizar el papel crucial de los recursos humanos como pilar de la interacción entre los múltiples factores que determinan la productividad. Pone de relieve la función de la capacitación permanente como medio de ampliación de las perspectivas y oportunidades de empleo e ingresos del trabajador, como factor determinante de la competitividad global de las empresas, y como elemento esencial en el desempeño de la economía y de la sociedad.
- 3.- El Programa entiende a la capacitación y a la productividad como retos que no se pueden basar en forma exclusiva en el esfuerzo del trabajador, o en la iniciativa unilateral de la empresa. Son tareas que involucran a todos quienes intervienen en la actividad económica y social, y por tanto, requiere de una participación activa, consciente y concertada.

Con base en los anteriores elementos, el Programa propone cinco objetivos que destacan la interrelación entre capacitación y productividad:

- 1.- Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus oportunidades dentro de la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
- 2.- Abrir cauces a la población trabajadora en activo para una participación más efectiva y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.
- 3.- Contribuir al establecimiento de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno

propicio a su realización en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de su productividad.

- 4.- Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y de bienestar social.
- 5.- Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

Para el logro de los objetivos antes mencionados, el Programa plantea cinco campos o áreas prioritarias de acción:

#### **1.- EDUCACION Y PRODUCTIVIDAD.**

Reconoce la importancia determinante que ejerce la educación en la productividad y la necesidad de fortalecer, de manera coordinada con el Programa para la Modernización Educativa, y dentro de un mayor acercamiento entre los sistemas educativo y productivo, el núcleo de conocimientos, habilidades y aptitudes que adquiere el trabajador a través del proceso educativo y que constituye un punto de partida para su incorporación y desarrollo dentro del marco laboral.

#### **2.- MODERNIZACION DE LA CAPACITACION.**

Ante los cambios profundos que experimentan hoy en día las estructuras productivas y ocupacionales, propone a la capacitación como un medio esencial de superación, actualización y adaptación de la fuerza de trabajo en activo, ante las necesidades del cambio acelerado en la organización de la producción y los avances tecnológicos. Plantea dar a la capacitación un sentido dinámico, capaz de responder con agilidad a las necesidades del cambio, tanto en los contenidos de los programas como en las modalidades de la capacitación, para darle seguimiento a través de esquemas más sencillos de registro y evaluación. Se propone finalmente, hacer de la capacitación un elemento natural en todo puesto, para promover la superación del trabajador lo largo de toda su carrera productiva.

#### **3.- DESARROLLO DE UN MOVIMIENTO NACIONAL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.**

El Programa subraya la necesidad de fomentar y desarrollar una conciencia sobre productividad y calidad en todos los grupos y sectores de la población y de conformar un entorno social propicio a la formación de actitudes y valores orientados a estimular la creatividad, a evitar el dispendio y a promover el uso más racional de los recursos. Se trata de involucrar tanto al pequeño taller, como a la gran empresa industrial, comercial o de servicios, tanto al trabajador manual, como al técnico y al administrador, promover una amplia discusión de métodos y procedimientos de experiencias exitosas, de ampliar la difusión y análisis sobre las transformaciones que se generan en el mundo y de crear un ambiente de estímulo a la productividad.

#### **4.- MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO**

El cuarto punto subraya la necesidad imperiosa e impostergable de mejorar en forma

significativa las condiciones en que se realiza el trabajo, que inciden en la seguridad física del trabajador, influyen en su salud y contribuyen definitivamente a crear un clima propicio al desempeño de su labor.

#### **5.-ATENCION AL REZAGO SOCIAL Y SOLIDARIDAD**

La cuarta área de acción está encaminada a reducir la desigualdad y conformar una conciencia solidaria hacia los estratos más desprotegidos, que permita compensar sus rezagos sociales mediante el desarrollo de mecanismos que faciliten su incorporación productiva al trabajo.

Los cinco puntos antes mencionados constituyen el núcleo del Programa , del que emana un amplio conjunto de líneas de acción que pretenden contribuir a estimular un diálogo constructivo entre trabajadores, empresarios, gobierno, para que a nivel de concertaciones como la que suscrito, puedan concretarse en compromisos en materia de capacitación y productividad.



## V. Propuestas para mejorar la función de capacitación en las empresas

Existen muchas revistas que contienen artículos sobre capacitación; son innumerables propuestas que se han dicho al aire esto es sin una base teórica que los sostenga, sin embargo especialistas sobre el tema coinciden en que todo el conjunto de seminarios, cursos y eventos que no logran los objetivos enunciados en la ley para la capacitación no merecerían el apelativo de acciones de "capacitación".

Impartir seminarios o cursos sin la debida planeación para tratar de cumplir con la ley puede resultar altamente perjudicial para cualquier empresa.

Si se dedican recursos (tiempo, dinero, esfuerzo, espacios físicos) a una función cuyos beneficios no son calculados después, se corre el riesgo de desperdiciarlos, y de que se genere confusión en el propio personal.

Tal desperdicio conlleva no sólo aspectos económicos sino también éticos: Se destinan recursos a actividades tal vez insubstanciales, cuando pudieran canalizarse a acciones mas necesarias. Si el dispendio debe ser evitado en cualquier época, en las de crisis de lucha en contra debe ser mas intensa.

Por lo tanto, el hecho de impartir cursos desvinculados de la planeación estratégica de la organización, del inventario de recursos humanos, de los sistemas de remuneración, etc. Puede ocasionar frustraciones y desencantos en el personal, conducente a rotación, ausentismo o, en el mejor de los casos al desaliento. De hecho en muchas empresas la rotación del personal (con sus costos anexos) se ha incrementado después de los cursos: Después de estos las personas llegan motivadas a su lugar de trabajo, con deseos de superar los problemas, de transformar positivamente las situaciones y se encuentran la inmovilidad de la propia organización o una falta de disposición de sus jefes. La frustración y el desencanto son los resultados.

El ideal sin duda es, manejar con profesionalismo el proceso de educación del trabajador para el logro de la identificación de personas con una causa, con un pensamiento, con una cultura, o con una institución logrando la sensibilización suficiente y la toma de conciencia que se integren y se pongan amalgamadamente tras un objetivo común: La optimización.

Para cumplir con los objetivos legales y, por ende, llegar a la situación en que tanto la empresa como el personal obtiene dividendos de la capacitación, es necesario proceder en forma meticulosa y formar gente capaz de hacer lo que hace, como gente identificada con la institución. sólo sí sabrá hacer lo que hacer, y querrán hacer lo que saben.

Las actividades de formación de los recursos humanos deben emprenderse con la finalidad de introducir ciertas transformaciones positivas dentro de la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones este deseo se expresa en forma muy nebulosa: "Es preciso mejorar el funcionamiento de la empresa" o bien "hay que mejorar la comunicación" o "hace falta mejorar la productividad", o "hay que mejorar para llegar a la calidad total".

Es más provechoso especificar claramente el cambio deseado: Disminuir el desperdicio al 2%. "Salir de las juntas con objetivos y responsabilidades asignados, expresando los ejecutivos asistentes que aprovecharon el tiempo". "Aumentar el aprovechamiento del tiempo de trabajo al 80% constituirían mejores ejemplos".

Con frecuencia el estudio de desperdicios o de recursos humanos, producción, retrasos, etc. constituyen un auxiliar valioso, así como los perfiles y descripciones de puestos y evaluaciones del desempeño. En otros términos, resulta necesario establecer un medio adecuado de diagnóstico importantísimo resulta también lanzar la mirada al porvenir, y establecer las transformaciones requeridas por la tecnología y/o a la planeación estratégica de la empresa. En muchas ocasiones se efectúan inversiones cuantiosas en instalaciones y equipo para encontrarse después en la situación de que no pueden funcionar eficientemente porque se olvidó capacitar al personal.

Para cambiar específicamente deberán realizarse y poner en práctica planes de capacitación no sólo engranados en forma congruente sino, además, aplicables a la situación real de trabajo.

¿El cambio puede lograrse mediante la capacitación? reiteradamente la capacitación es una de las respuestas más a mano y se emprende sin un análisis cuidadoso del problema.

Arias Galicia menciona que su experiencia personal le ha permitido constatar el habitual empleo de cursos para intentar corregir dificultades provenientes de deficiencias estructurales, de procedimientos, comunicación, coordinación, o de otras causas más, excepto de capacitación.

Desde luego, el fracaso no se hace esperar, pues está tratándose de remediar un mal con la medicina equivocada. Una dificultad adicional está constituida por el agravamiento del problema en virtud del simple paso del tiempo.

En las organizaciones, como en todos lados, existe escasez de recursos, particularmente en épocas de crisis. Dedicar medios financieros y de otro tipo a la capacitación implica no destinarlos a otras actividades. Existe aquí un costo de oportunidad.

Es necesario pues, aplicar los recursos a aquellas ramas más redituables, es decir, donde los beneficios (tanto para la organización como para el personal) sean mayores.

Ya antes se apuntó que este no es sólo un problema económico sino ético también. Así pues, antes de emprender un curso es preciso establecer su punto de equilibrio o sea, determinar en cuanto es necesario incrementar la productividad para recuperar los costos.

Las inquietudes anteriores sirvieron para llegar a un punto de decisión: Seguir adelante o no con la capacitación. En caso positivo, se busca respuesta a otra cuestión, todavía dentro de la fase de planeación.

¿Cuál será el programa del curso? aquí es necesario establecer los objetivos conductuales así como las dosis de aprendizaje, los materiales, los apoyos, las estrategias, los participantes, etc.

Después se pasa a la etapa de ejecución, es decir, se proporciona la capacitación, lo cual requiere una preparación adecuada.

Posteriormente, resulta imperioso entrar a la fase de evaluación; suponiendo que la decisión fue en el sentido de seguir adelante con la capacitación, es indispensable verificar después si realmente se transformó aquello que se deseaba cambiar.

De encontrarse que algunos cambios, se obtuvieron gracias a la capacitación, independientemente, o a pesar de ella es un aspecto merecedor de poca atención ya que ello constituye un defecto del proceso administrativo tradicional: Si se planea alcanzar un objetivo y este se logra, se piensa automáticamente que se debió a nuestra intervención.

Sin embargo dicho éxito puede dañar a una persona o una empresa. Por nuestra naturaleza humana tenderemos a adjudicarnos los éxitos, mientras culpamos a otros o a las circunstancias por los fracasos.

Por lo tanto, puede suceder que los objetivos se logren a pesar de las decisiones y la manera de administrar de su gerente. Lo peor es que, convencido de que su intervención es la causa del éxito, sigue cometiendo errores y desperdiciando recursos.

Una vez efectuada la capacitación es preciso verificar si en verdad la inversión resulto reductible, es decir, si la tasa de beneficio/costo fue superior a 1.

Desde el punto de vista del proceso administrativo tradicional, el control representa la etapa final. Se establece una comparación entre los logros obtenidos por medio de las actividades desplegadas y lo que se pretendía alcanzar. La evaluación constituye pues, una comparación entre la realidad y un modelo establecido de antemano.

En la capacitación, deben evaluarse al menos cuatro diferentes aspectos:

A) el evento: Se trata de obtener la opinión de los participantes sobre aspectos operativos de la capacitación, se refieren a las instalaciones (luminosidad, ventilación, mobiliario, limpieza, etc.) así como a los instructores (claridad de expresión, disposición para responder preguntas...) Los materiales empleados, el horario, etc.

B) los materiales: Se trata de obtener, la opinión de los asistentes al curso sobre apuntes y ejercicios; en ocasiones se ha comprobado que las películas son mas productivas que otros medios en cuanto al aprendizaje.

C) el propio aprendizaje: La evaluación va enfocada aquí a detectar si los participantes en el acontecimiento de capacitación modificaron su conducta y/o actitudes a resultados de la misma.

D) la capacitación: Consiste en determinar si la capacitación resolvió el problema por el cual se emprendió, con costos menores a los beneficios, igualmente, el esfuerzo estaría dedicado en este inciso a determinar si la capacitación incremento o no la productividad y el nivel de vida de los trabajadores.

Notese igualmente que un punto vital es determinar si las personas practican en el trabajo aquello en lo cual se capacitaron.

El acontecimiento de capacitación puede recibir opiniones encomiosas de todos los participantes y, sin embargo, no servir para resolver problema alguno en la organización; o bien los participantes pueden aprender muy bien algo que no van a aplicar en el desempeño de sus labores,

Sería muy conveniente que tanto organizaciones como autoridades pasen desde una consideración burocrática y legalista de la capacitación, hasta visualizarla como un fin, a un enfoque acorde con la ley y las necesidades del país: Un posible medio para lograr mayor efectividad en las actividades de todas las organizaciones y la elevación de la calidad de vida, dentro y fuera del trabajo.

Para ello, en el capítulo siguiente, proponemos el sistema AG de capacitación para la excelencia, para la capacitación de personal que normalmente es difícil de atender porque su trabajo no es fácilmente cuantificable, ejemplo: Historiadores, pedagogos, directores de empresas, etc. además de que esta alternativa es susceptible, de aplicarse incluso a otros niveles de ejecución.

## **VI. Sistema AG de capacitación para la excelencia**

El Proceso Administrativo Global (AG) es diferente al tradicional ya que en el primero se incluyen otros elementos adicionales y muy especialmente el diagnóstico y la causación.

Como puede verse en la figura No.1 que se presenta a continuación y que ilustra el proceso completo.

El sistema AG constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico-intervención-evaluación: Es decir, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante la consideración de los probables orígenes y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a (o independientemente o a pesar de) las actividades emprendidas.

### **Situación deseada y situación real.**

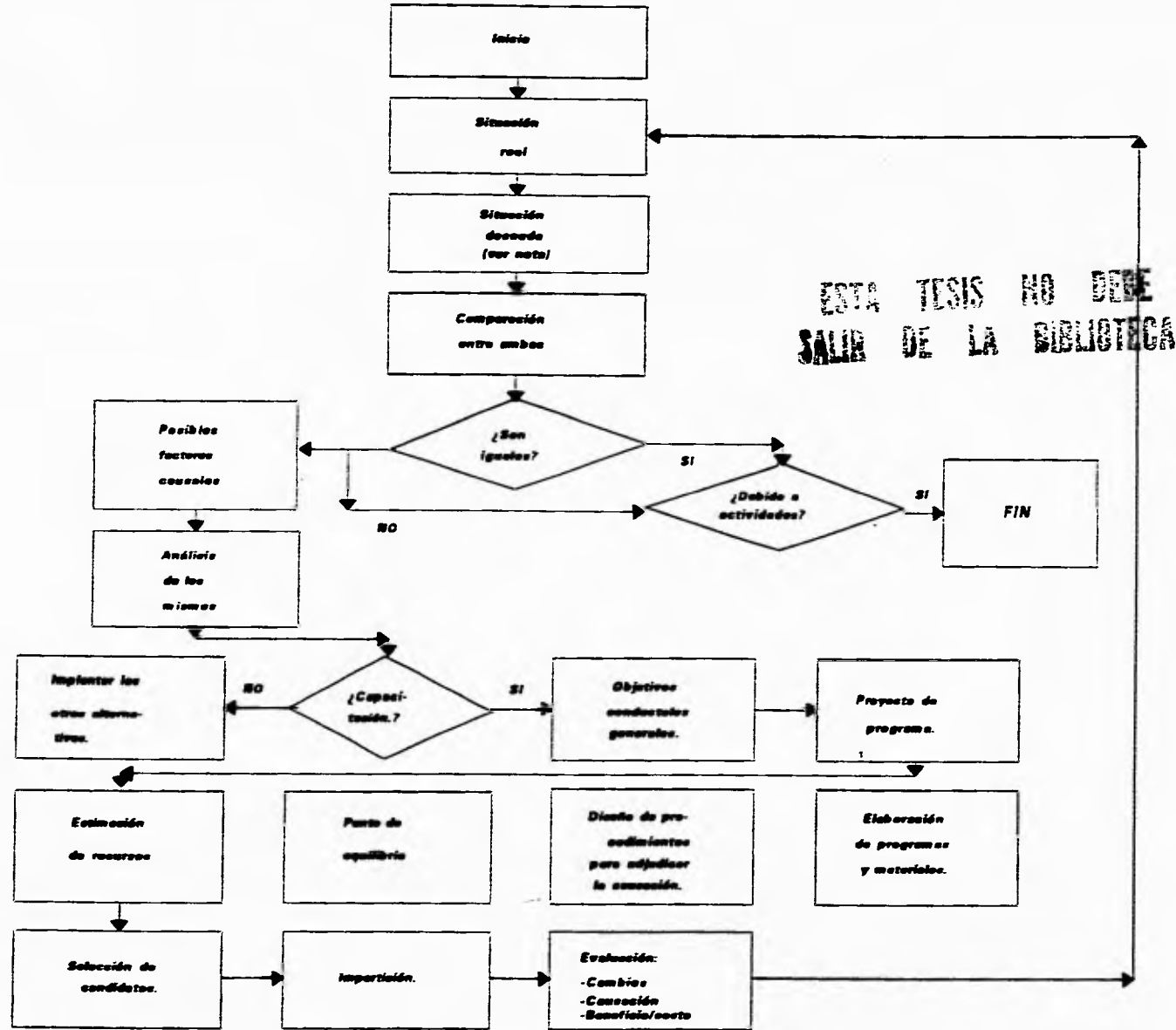
Para poder determinar la situación actual o real en la cual nos encontramos, preciso es establecer también la situación a la cual se aspira ambas deben estar expresadas también en forma cuantificable.

Para tal efecto la figura No. 2 nos permite ejemplificar de manera clara y sencilla las situaciones conducentes a la determinación de necesidades.

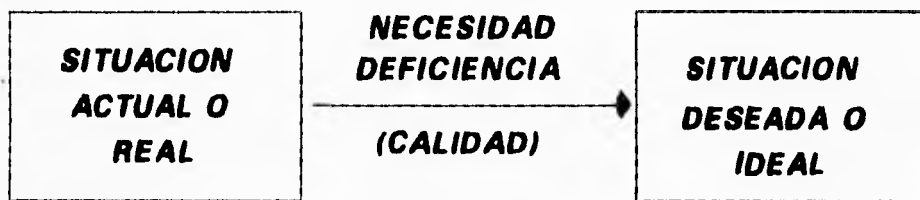
La diferencia, en caso de existir, entre la situación ideal (empleando esta palabra para significar que dichas metas constituyen todavía una idea, que no tiene realidad concreta) y la actual, se denomina una necesidad.

La detección de necesidades de capacitación es la parte vulnerable de la formación de recursos humanos, muchos expertos consideran que es aquí de donde se parte para iniciar el proceso. Algunos libros recomiendan emplear técnicas tales como la entrevista, cuestionario, observación, panel de especialistas, etc. Sin embargo, no hay libro o artículo que mencione explícitamente que se debe preguntar u observar en dichos casos. Algunos consejos también van en el sentido de estudiar los índices de desperdicios, de accidentes, de ventas y así sucesivamente pero ninguno aclara con precisión como emplear esos índices en la detección de necesidades, por lo que tal asunto se convierte en algo impreciso.

Otra técnica muy recomendada frecuentemente es el análisis de puestos, el análisis, en su sección de requerimientos o especificación coloca énfasis en los rasgos o características de personalidad (inteligencia, escolaridad, espíritu de servicio, responsabilidad, etc.) En lugar de referirse a conductas observables.



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA



La detección de necesidades implica una comparación entre algo que se desea o se requiere contar (situación ideal) y la situación real. La comparación para ser más útil, necesita ser lo más objetiva posible, es decir alejada de los gustos y preferencias personales. Aquí se presentan varias dificultades:

A) Lo que debe hacerse, en base al análisis de puestos de un trabajador por su jefe, procedimiento que puede dar lugar a contar con datos incompletos, por omisión.

B) Los requerimientos del puesto pueden basarse en juicios personales y fragmentarios.

Arias Galicia emplea otro procedimiento, que se refiere a los comportamientos y hechos observables en cada puesto tipo.

#### **Análisis de opciones.**

Una vez detectada la necesidad, el paso siguiente es el examen de posibles soluciones lo cual debe incluir las consecuencias de cada alternativa así como sus costos en dinero, esfuerzos, tiempo, esta etapa constituye la búsqueda de posibles factores causales para lograr un cambio en la situación real.

Es imprescindible emplear un enfoque sistemático para visualizar la organización, sobre todo en la exploración de consecuencias indeseables.

Un equipo interdisciplinario es recurso inapreciable para esta labor. Es muy importante recurrir también a las revistas técnicas así como la experiencia de otras personas para enriquecer las perspectivas mas no para tomar como dogma lo recabado.

Si el análisis de posibles factores causales del cambio deseado en la situación actual es absolutamente indispensable antes de enfrascarse en la capacitación si es que van a hacerse las cosas de acuerdo a un pensamiento racional y si se desea incrementar la productividad.

Los dos pasos anteriores constituyen la fase de diagnóstico de necesidades que pueden ser o no de capacitación también.

#### **Establecimientos de objetivos conductuales:**

Si se especifica que la capacitación es una alternativa con probabilidades de éxito; es decir, si ya se determinaron las necesidades de capacitación, el siguiente paso a dar es la determinación de objetivos conductuales en las diferentes esferas del puesto. En caso contrario, la solución debe buscarse en otra parte.

En el sistema AG los objetivos conductuales, que se desprenden inmediatamente de las conductas observables especificadas en cada puesto, se clasifican en cinco esferas:

- 1.- Información.
- 2.- Objetos.
- 3.- Relaciones interpersonales.
- 4.- Actitudes propias.
- 5.- Planeación y control.



Una ventaja de esta catalogación es la propiciar actividades adecuadas para resolver el problema en cuestión.

La ventaja de contar con objetivos conductuales para la capacitación radica en que puede evaluarse el aprendizaje. además los programas deben estar elaborados en forma congruente a los principios de la educación de adultos y deben prepararse conforme a los requerimientos organizacionales.

#### **Proyecto del programa:**

En base a los objetivos conductuales, diseñados anteriormente, se elabora en primer proyecto del contenido del curso. Se especifican los temas y los objetivos conductuales particulares de cada uno. Debe incluirse una estimación de la duración del evento.

#### **Estimación de recursos:**

Se toma como punto de partida el proyecto, se realiza una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación, de acuerdo al procedimiento especificado en cada uno de los capítulos.

Las finalidades de este paso son dobles:

A) fijar un presupuesto para el evento de capacitación, a fin de planear y evaluar mas adecuadamente.

B) propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación.

#### **Determinación del punto de equilibrio:**

El concepto de punto de equilibrio: es aquella situación en la cual los beneficios son iguales a los costos, si se prefiere, es la situación en la cual no se pierde ni se gana. La importancia radica en establecer, como un subproducto del proceso, el incremento necesario de la productividad para cubrir los costos de la capacitación.

#### **Elaboración de programas y materiales.**

Conocidos los objetivos conductuales generales y tomada la decisión de continuar adelante, en base al inciso anterior, se diseñan los programas respectivos. Aspectos sobresalientes para tener en consideración son:

- La esfera del puesto al cual están dirigidos.
- Los antecedentes de los capacitandos: diagnóstico de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar que poseen, madurez psicológica, etc.
- El tiempo y la época disponible.
- Estrategia educativa y adecuada al personal a capacitar.
- Principios de la educación de adultos.
- Requerimientos organizacionales y legales.

Se entra al detalle de los objetivos específicos.

**Diseño de procedimientos para determinar la causación.**

A fin de utilizar mejor los recursos de la organización, es necesario determinar después de efectuadas las acciones de capacitación, dos aspectos importantes:

A) ¿Se dió el cambio requerido?, ¿se resolvió el problema? el lector ya habrá identificado aquí la etapa de control, dentro del proceso administrativo tradicional.

B) En caso en que se haya dado el cambio ¿se debió a la capacitación? si la respuesta es negativa, se aprovecharán mejor los recursos olvidandose de la capacitación y dirigiendo la atención a los que parecen ser los verdaderos determinantes de haber cerrado la brecha entre situación deseada y situación real.

La metodología para determinar la causación debe ser planeada adecuadamente, por lo que antes de iniciar las actividades de capacitación es preciso haber diseñado los procedimientos a seguir a este respecto.

En caso de no planearse correctamente o de pasar por alto esta etapa, estaremos es posibilidad de evaluar los resultados.

**Selección de candidatos.**

En México, la legislación ordena que se establezca en los planes de capacitación el método para seleccionar a las personas a quienes se impartirá la misma. El deseo del legislador es el de garantizar el acceso de todo el personal a la capacitación, sin discriminación de sexo, edad, nivel jerárquico y otros elementos de juicios.

Sin embargo, esta selección, presenta varias connotaciones importantes, por un lado: este punto esta ligado estrechamente a la determinación de la causación. Si se escogen personas que no sean comparables a otras a quienes no se ha dado capacitación, se entorpece la adjudicación del cambio al influjo de esta formación de recursos humanos. Por otro lado, dar capacitación a unos y no a otros puede herir susceptibilidades que acarreen otros efectos indeseables.

Es preciso aclarar que al hablar de selección de candidatos debe entenderse restringida a los que necesitan la capacitación.

**Impartición.**

Constituye la etapa de integración o dirección si nos referimos al proceso administrativo tradicional.

**Evaluación.**

En el proceso administrativo tradicional, después de la acción llega la etapa de control, que se ha reducido a verificar si se lograron o no los objetivos marcados, es decir, si se resolvió el problema detectado.

Esta etapa de evaluación debe darse, en la realidad, después de las acciones; pero se planea con anterioridad, como ya quedo asentado antes.

Los diversos elementos descritos anteriormente, dan una panorámica general del sistema AG de capacitación.

**- Principios fundamentales del sistema AG de capacitación**

1.- Los jefes, por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:

A) establecer los comportamientos necesarios en los puestos, tipo, o sea el perfil de excelencia.

B) observar cotidianamente dicho comportamientos.

C) detectar las necesidades de capacitación.

D) determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

2.- La elevación de la efectividad del personal es responsabilidad del jefe. Por lo tanto, en la medida que la capacitación se incremente, queda también bajo su responsabilidad.

3.- Puede decirse que todos los jefes tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.

4.- La tarea del capacitador, es apoyar a los jefes principalmente en:

A) sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de excelencia.

B) procesar la información.

C) establecer programas de capacitación en base a las necesidades.

D) facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.

E) evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de beneficio/costo, de acuerdo a los procedimientos explicados anteriormente.

5.- No existen formas rápidas, sencillas e infalibles de lograr todo lo anterior. Cualquier método, para lograr buenos resultados, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo.

6.- El sistema, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos, capacidades y voluntad para inducir innovaciones.

7.- Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy beneficioso, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo.

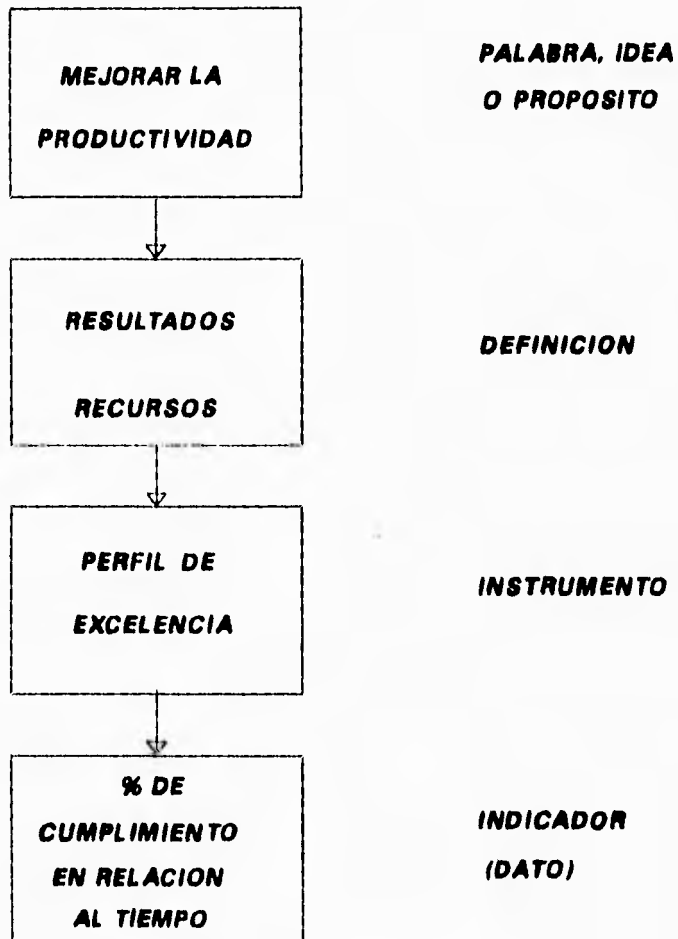
**- Diagnóstico de necesidades mediante el perfil de excelencia**

Un diagnóstico constituye un procedimiento para conocer:

— Que anda mal (diferencia entre situación deseada y situación real).

— Intensidad del mal.

— Posibles causas.



Si se cuenta con un buen diagnóstico, se podrá:

- Establecer un punto de comparación para evaluar las acciones.
- Tomar decisiones acertadas.
- Dirigir las actividades mas certeramente.

A fin de conocer las necesidades importantes, resulta necesario determinar la situación requerida o deseada, a fin de compararla con la situación real o actual, para lo cual es necesario seguir un proceso de transformación el cual puede esquematizarse en la figura No.3

Se inicia el proceso con la enunciación de una(s) palabra(s) o una idea (productividad, desperdicio, siniestralidad, espíritu de servicio, calidad, comunicación, etc.) O la expresión de un propósito global (lograr mejores resultados, por ejemplo).

Se hace preciso recordar que una palabra puede tener significados completamente diferentes para diversas personas, o en varias circunstancias o inclusive, en distintas disciplinas.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1985) presenta 64 acepciones del término productividad. "Aunque existan mas".

Por lo tanto, el paso siguiente consistirá en aclarar el sentido en el cual se empleara(n) la(s) de interés; o sea, darle una dimensión mas precisa. Los objetivos primordiales de este episodio son:

- A) Dilucidar uno mismo sus propios conceptos, estableciendo sus alcances y sus perspectivas.
- B) Establecer una mejor comunicación con otras personas.
- C) Enseguida es necesario emplear un instrumento para medir o clasificar aquello que nos interesa.

Como frecuentemente es el caso en el área de capacitación, debe uno construir dicha herramienta.

Cualquier instrumento tiene 3 componentes que resulta trascendente destacar:

A) Aspectos materiales.- Trátese de aparatos complejos o de otros sencillos, se requiere un elemento para registrar el fenómeno de interés.

En ocasiones se equipara la palabra instrumento a estos elementos, olvidando los demas.

B) procedimientos. Todo instrumento, para ser útil, debe ser empleado de ciertas maneras y en determinadas circunstancias, cambiarlas significa con frecuencia, alterar los resultados o lecturas obtenidos y, por lo tanto, la información recolectada.

C) conocimientos: La importancia de la información recabada sólo puede apreciarse si se cuenta con una serie de informaciones previas, con lo cual se adjudica significado aquella.

Finalmente, la aplicación del instrumento va a proporcionar elementos cuantitativos, o

en algunos casos cualitativos. Tendremos indicadores o síntomas de la palabra inicial; lo hemos convertido en datos.

La ventaja de seguir el procedimiento descrito en los párrafos anteriores estriba en contar con situaciones más objetivas. Si bien puede discutirse mucho sobre las definiciones, una vez que se sigue una y se aplican los instrumentos pertinentes por diferentes personas a las mismas cosas, los resultados deben ser muy semejantes si se ha seguido correctamente el método anterior. Así se llega a resultados menos influidos por los gustos, preferencias o inclinaciones personales.

#### **Puestos de producción de servicios.**

El puesto debe definirse como el conjunto de actividades, responsabilidades, resultados esperados y condiciones que configuran una unidad de trabajo, específico e impersonal.

Es más fácil detectar las necesidades en aquellos puestos en donde el resultado de las actividades está constituido por un producto físico, el cual debe ajustarse a ciertas especificaciones (situación deseada); por ende, las desviaciones constantes (situación real) constituyen necesidades a cubrir, aunque no sabemos si son de capacitación. La aplicación de instrumentos y la obtención de datos es más fácil y expedita.

Cuando se trata de puestos de servicio la situación se complica. En estos no existe un producto concreto y tangible.

#### **Situación deseada: El perfil de excelencia.**

- 1.- Recuerde las veces que usted pensó al observar a uno o varios de sus trabajadores, que merecían el calificativo de excelentes.

A) deben emplearse comportamientos observables; los objetivos, para ser útiles, deben transformarse en comportamientos observables.

Un adjetivo puede tener diversas interpretaciones, hay mayores posibilidades de obtener elementos objetivos si nos referimos a comportamientos observables.

B) no deben describirse, como en el análisis de puestos tradicional, de cualquier trabajador. Estamos buscando la excelencia, es decir, la situación ideal.

- 2.- ¿Qué comportamientos, aparte de los señalados anteriormente, esperaría usted que su trabajador tuviese para ser merecedor del calificativo de excelente?

#### **Un poco de teoría sobre el perfil de excelencia.**

Todos los tratadistas de la teoría administrativa coinciden en que, en ausencia de metas concretas, las actividades pueden convertirse en erráticas dando lugar a la dispersión de esfuerzos. Así las metas sirven para dirigir y mantener los esfuerzos, motivar y evaluar las actividades. En la didáctica se ha reconocido la importancia de fijar objetivos conductuales para el aprendizaje (el sistema de Bloom, por ejemplo, 1977) muchos experimentos muestran que el desempeño es mayor cuando se establecen metas que cuando se pide a las personas que hagan su mejor esfuerzo. (Locke, 1981; Erez y Sidon, 1981; Punnet, 1986). puede traerse a colación el concepto de rol o papel entendido por tal el patrón de comportamientos asociado con una posición social distintiva (Bloom y Seiznick, S.F.) Las personas que moldean al actor de un papel esperan que este se

conduzca en determinadas formas a las cuales se denomina papel esperado.

Estas expectativas no presentan estándares de comparación para juzgar el desempeño del ocupante de ese papel (Katz y Kahn, 1977) igualmente cada persona tiene sus propias ideas respecto a las formas apropiadas de conducirse en su papel; lo que constituye su rol percibido, lo cual no es necesariamente igual al papel esperado. En la medida en que ambos tipos de roles se separen, existirá un conflicto potencial.

En el caso de muchas organizaciones, no existe una clasificación de las expectativas respecto a los comportamientos de sus miembros, los cuales les ingresan y actúan conforme a su papel percibido. Se supone que, al formar parte de la organización, automáticamente conocen el papel esperado, lo cual no es cierto.

El artículo 25, fracción III de la Ley Federal del Trabajo señala que el contrato debe contener los servicios a desempeñar, "las cuales se especificarán con la mayor precisión posible".

Una de las causas de rescisión de dicho contrato, sin responsabilidad para el patrón es la desobediencia del trabajo "siempre que se trate del trabajo contratado" (artículo 47, fracción XI).

La ausencia de metas conductuales concretas puede conducir a desperdigar esfuerzos y por ende, a disminuir la efectividad en las organizaciones.

Se ha encontrado gracias a investigaciones realizadas en México (Arias Galicia, 1984) la ausencia de criterios concretos para que el supervisor juzgue el desempeño de uno, así como la carencia de planes, incrementan la ansiedad de las personas. Por lo tanto clarificar las expectativas puede ayudar a elevar la calidad de vida en el trabajo.

Se ha demostrado también (arias galicia, 1984 y 1989) que emplear su inventario de comportamientos (o perfil de excelencia) ha contribuido a elevar la efectividad de una labor tan difícil de cuantificar como es la docente dentro de las universidades. También se ha utilizado para detectar necesidades de capacitación.

Todas las personas se forman un modelo de las actividades que debe efectuar quien ocupa el puesto (rol esperado), frecuentemente dicho modelo permanece a nivel implícito.

En las evaluaciones del desempeño y en los perfiles de requerimientos de un puesto; habitualmente se utilizan rasgos de personalidad (carácter, expresión, conducta y rendimiento).

El instrumento que debe construirse como perfil de excelencia o inventario de comportamientos constituye un intento de clarificar, sistematizar y hacer explícito el rol esperado el cual constituye la situación deseada dentro del sistema de diagnóstico-intervención-evaluación.

#### **El suceso notable.**

La base de un inventario de comportamientos y objetivos es el denominado suceso notable.

Los comportamientos observables van a conjuntar el inventario o perfil.

No es necesario que en la construcción del instrumento, se recuerde sólo una persona

sino cualquier número de ellas, lo importante es determinar un perfil o modelo de comportamientos.

Pueden expresarse también comportamientos pésimos, prohibidos, peligrosos, negativos o indeseables pero sólo para indicar su contrapartida: Los excelentes.

**Criterios para diseñar reactivos para el perfil de excelencia:** Un reactivo, en este caso, esta constituido por una breve descripción (suceso notable) de un comportamiento observado en el pasado o esperado en el futuro. El jefe debe estimar, como se vera mas adelante, la frecuencia con la cual cada uno de los ocupantes de ese puesto presenta cada uno de dichos comportamientos.

Para ser útiles deben redactarse de acuerdo a los criterios siguientes:

1.- En cada reactivo debe incluirse sólo una conducta que puede ser observada por cualquier persona.

2.- Deberán incluirse igualmente estándares o normas en términos de:

- Tiempos
- Costos
- Calidad
- Cantidad

Estos elementos pueden emplearse sólo o en combinación. Pueden emplearse también un índice que conjugue estos u otros elementos adicionales.

#### **- Pasos para la construcción del perfil**

##### **1.- Determinación de comportamientos excelentes.**

En este paso deberán intervenir los jefes. Igualmente será recomendable que participarán los mejores ocupantes del puesto, así como el sindicato, en su caso, y representantes de la comisión de capacitación. Resultan frecuentemente muy valiosas las aportaciones de asesores externos con experiencia en la metodología. El trabajo interdisciplinario enriquece el resultado.

En este paso como en los tres siguientes pueden utilizarse:

- Entrevistas individuales (desventaja: Se incrementa el tiempo requerido para la construcción del perfil).
- Discusión de grupo (en un par de horas llegarse al perfil bajo esta técnica, según experiencia de Arias Galicia).
- Método Delphi: Reunión de expertos y jefes.
- Observación directa: A los mejores ocupantes de los puestos.
- Una combinación de las anteriores posibilidades.

##### **2.- Establecimiento de estándares (objetivos por cumplir).**



### **3.- Redacción de reactivos.**

Es necesario prestar atención a los comportamientos prohibidos peligrosos o inconvenientes pero deben expresarse siempre en forma afirmativa.

### **4.- Determinación de factores bajo los cuales se clasificarán los reactivos. Dichos factores constituyen sustantivos del puesto o sea, los aspectos de mayor relevancia.**

Para algunas personas resulta mas comodo establecer estos factores como primer paso.

El perfil de excelencia puede dividirse en relación al tiempo: actividades diarias, semanales, mensuales, anuales y eventuales.

Puede seguirse también una secuencia en el desempeño del puesto.

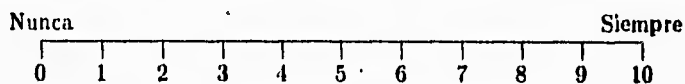
### **5.- Fijar el modelo: Se construye un cuestionario a fin de que los jefes indiquen si los comportamientos pertenecen a un empleado excelente, o si faltan algunos.**

Se aplica a todos los jefes o una muestra que tengan ese personal bajo su mando. Puede aplicarse también a los propios empleados.

Si eligen los reactivos en donde exista mayor acuerdo.

### **6.- Añadir el porcentaje de ocasiones a cada reactivo.**

A fin de determinar la gravedad del problema y de servir de base a las estimaciones de beneficio/costo, se agrega la escala siguiente:



Se estima el porcentaje en el cual es pertinente desplegar este comportamiento y se efectua en la realidad por parte de los ocupantes del puesto.

Puede ser conveniente construir un índice por cada esfera o factor dentro de ella.

Prueba piloto.

Se trata de ver si el instrumento:

- A) resulta claro en su redacción y manejo por parte de los jefes.
- B) clasificar en forma preponderante los comportamientos dentro de un factor y, en caso de igual ponderación, decir en dónde se coloca.
- C) ensayar el manejo de los formatos para el manejo de los datos.
- D) realizar las correcciones pertinentes.

#### **7.- Primera aplicación de una muestra:**

El objetivo es doble para el perfil:

- Validarlo
- Confiabilizarlo

#### **8.- Aplicación general a un puesto.**

#### **9.- Determinación de necesidades.**

Se establece una jerarquía de puestos a atacar en forma inmediata, y son aquellos que obtienen porcentajes mas bajos en la aplicación general.

#### **10.- Diagnóstico de necesidades:**

A fin de establecer si el desempeño es susceptible de ser mejorado por la capacitación o si es pertinente emplear otra alternativa primero. puede realizarse a nivel grupal o individual, si es necesario.

#### **- Características de los instrumentos**

A fin de que cualquier instrumento proporcione información útil para tomar decisiones acertadas, debe contar con tres características indispensables.

La carencia de cualquiera de ellas puede conducir las resoluciones por caminos contra-productivos.

**Estandarización.**

En el caso del perfil de excelencia el estándar es del 100% de los comportamientos, los cuales deben ser desempeñados en el 100% de las ocasiones.

**Confiabilidad.**

Debe verificarse la consistencia interna del perfil.

De esta manera los cambios detectados en su caso, podrán adjudicarse a la capacitación y no a fallas del instrumento.

La confiabilidad tiene por objeto determinar si el instrumento permanece relativamente constante o si sufre cambios.

Una vez que ha concluido el proceso de capacitación (curso) se debe decidir si el cambio detectado en la situación real se debe a esta última o a defectos del instrumento.

**Métodos para estimar la confiabilidad.**

A) prueba y pre-prueba

- 1.- Pedir a un grupo de jefes que evalúen a su personal con el perfil (30 personas mínimo clasificadas).
- 2.- Dejar transcurrir un mínimo de dos semanas y volver a aplicar el inventario.

3.- Calcular el índice de corrección entre las aplicaciones (Pearson, Spearman, Kendall).

4.- Determinar si el índice obtenido es estadísticamente significativo.

#### **Validación.**

Este concepto se refiere al grado en el cual el instrumento mide o aprecia la excelencia en el desempeño.

Es indispensable verificar que cualquier herramienta de medición empleada cumpla con el requisito de validez; el instrumento mide aquello que se pretende medir.

#### **Relaciones con otros puestos.**

Con la finalidad de incrementar la eficiencia general, se analizan las relaciones con otros puestos, para los cuales deben prepararse también perfiles de excelencia. De esta manera van engránandose las diversas actividades.

Tanto jefes como ocupantes de esos puestos pueden discurrir las mejores formas de dar fluidez al trabajo.

#### **- Mantenimiento del perfil de excelencia**

Las organizaciones, como los seres vivos, son dinámicas, sufren transformaciones frecuentes. Por lo tanto, no es conveniente pensar en la terminación de la tarea cuando se escribió el punto final del mencionado perfil.

Corre el riesgo de convertirse pronto en obsoleto.

Es inexcusable revisarlo periódicamente para mantenerlo actualizado.

Para evitar la transformación de perfil en una especie de fuerza inyectora de rigidez en la organización, pueden incluirse reactivos tales como:

- Proponer soluciones en forma personal o grupal, a los problemas detectados.
- Se adelanta a la presentación de problemas para darles solución anticipada.
- Integrar equipos con otras personas del mismo departamento o de otros a fin de solucionar problemas relativos al flujo y/o la calidad del trabajo.

Establecer niveles organizacionales adecuados para el perfil.

Todos los niveles y puestos de una organización son susceptibles de contar con su respectivo perfil de excelencia o de calidad total (para el logro de la excelencia es imprescindible contar con ellos), dado lo contrario no tendríamos contra que contrastar resultados.

#### **Ventajas del perfil de excelencia.**

- 1.- Involucrar a los jefes (trabajadores y/o comisión) desde el inicio del proceso de capacitación, propiciando un interés directo, explicando que este proceso redundará en la mejoría de su área de trabajo.

- 2.- Fijar metas y estándares para el subordinado, determinando así necesidades específicas, es decir, diferencias concretas entre la situación deseada y la real.
- 3.- Incrementar su motivación una vez que conozcan cuales serán los criterios para juzgar su situación.
- 4.- Detectar fallas estructurales y de comunicación.
- 5.- Incrementar la productividad.
- 6.- Proporcionar bases mas objetivas para otorgar recompensas, al evaluar los jefes el desempeño de sus subordinados. En este punto los jefes requieren recibir un entrenamiento especial. De igual manera, los resultados del perfil de excelencia deben ser apoyados por otros registros: producción, rechazos, ausentismos, calldad, etc.
- 7.- Contribuir a mejorar el aprovechamiento de los recursos de capacitación, mediante incentivos diversos, cartas de reconocimiento, etc.
- 8.- Proporcionar mayor rapidez en los re-entrenamientos ante cambios tecnológicos, organizacionales, estructurales, etc.
- 9.- Ayudar a diagnosticar el tipo adecuado de liderazgo para el subordinado en relación a tareas específicas (liderazgo situacional)
- 10.- Servir de base para la estimación del beneficio/costo de la capacitación y otras actividades de recursos humanos.
- 11.- Establecer criterios para lograr un punto de comparación para evaluar los cambios introducidos por la capacitación.
- 12.- Señalar específicamente las necesidades de capacitación en su caso, de acuerdo con el área y personal de la misma.
- 13.- Incorporar la terminología de la ocupación de que se trate.
- 14.- Contar con un criterio común entre los jefes para evaluar a su personal.
- 15.- Incrementar la calidad de vida de los trabajadores-al reducir la incertidumbre y el stress.
- 16.- Construir el instrumento adecuado a las necesidades, costumbres, políticas, etc., de la organización.
- 17.- Derivar automáticamente los objetivos de aprendizaje en los programas de capacitación.
- 18.- Sentar las bases a fin de realizar los reclutamientos y la selección del personal.
- 19.- Ayudar a la clasificación, los cambios y el ascenso de personal.
- 20.- Contribuir a establecer planes de carrera.
- 21.- Otorgar recompensas.
- 22.- Orientar las actividades a las acciones mas productivas.

23.- En la entrevista de selección, el candidato a un puesto puede visualizar el campo real de trabajo y tomar decisiones al respecto.

Existen investigaciones que señalan la reducción de los índices de rotación cuando el candidato recibe una descripción realista de sus futuras actividades y responsabilidades.

#### **Detección de la situación actual.**

Contando ya con un instrumento confiable y válido, el cual incluye estándares, y por lo tanto se considera como la situación deseada, se procede a la determinación de la situación actual para lo cual cada persona que ocupa un puesto es evaluada por su jefe en cada uno de los comportamientos respecto a la frecuencia aproximada en que lo desempeña. Así la distancia entre la excelencia (100%) o situación ideal y la situación real es de 25% en promedio. Al obtener promedios en cada renglón, se establece una jerarquía de necesidades: Obviamente los comportamientos con promedios menores serán prioritarios. Comportamientos carentes de excelencia pueden acarrear consecuencias negativas para la organización: Desperdicio de recursos humanos, accidentes, piezas devueltas por mala calidad, etc., Por tanto se hace indispensable también un análisis de estos indicadores. Existen dos enfoques, dependiendo del tipo de necesidades:

A) si se tratan de necesidades futuras por cambio de tecnología, procedimientos, creación de nuevos puestos, y así sucesivamente se tomarán en cuenta los costos potenciales de los errores, fallas y omisiones.

B) en el caso de las necesidades presentes, deberán calcularse los costos actuales.

#### **Necesidades manifiestas:**

En algunas circunstancias, es evidente la necesidad de la capacitación. por ejemplo:

- Cambio de los procedimientos.
- Conversiones en la tecnología.
- Ascensos.
- Transferencia entre puestos.
- Contratación de nuevos empleados.

En estas ocasiones, puede resultar superfluo adentrarse en el análisis de posibles comportamientos deficientes futuros que con seguridad todos tendrán esta características pues las personas carecen de las habilidades necesarias.

#### **Necesidades Encubiertas**

En este renglón tendríamos que analizar ¿cuáles pueden ser la(s) causa(s) de la divergencia entre la situación actual y la excelencia y la calidad total?, ¿qué papel juega ahí la capacitación?. Desde luego la respuesta no salta a la vista, resulta forzoso ahondar en una amplia gama de posibilidades innumerables. Antes de presentar un proceso de eliminación de posibles causas, es vital poner énfasis en la valía de éste análisis. Si la capacitación no tiene visos de constituir el remedio para el mal, es totalmente contraproducentes enfrancarse en ella pues las consecuencias pueden resultar gravísimas: la desigualdad entre la situación actual y la excelencia puede agravarse, se desperdician recursos (tiempo, esfuerzo, dinero) y, peor aún, se cae en una incredulidad hacia la capacitación de la cual será difícil recuperarse después. Por ende, resulta inexcusa-

ble verificar si la brecha tiene visos de estar causada por la carencia de capacitación. Un método meritorio consiste en seguir las repercusiones de la ineficiencia, como se presenta en la figura No.1 referida al Diagnóstico de Necesidades y Problemas que está formado por tres columnas. En la primera se enlistan las posibles causas de los rectángulos de la figura No. 2. Desde luego no se tienen pretensiones de exhibir como exhaustiva tal relación. En la segunda columna se incluyen las fuentes de información a las cuales puede recurrirse para verificar o eliminar cada posible factor causal. En la última columna se presentan las soluciones con visos de ser adecuadas al problema.

En muchas ocasiones, la causa primordial de la falta de excelencia radica en que nadie se ocupó en especificar al ocupante el puesto, los comportamientos y los resultados esperados, como ya antes se apuntó. Se ha encontrado que el simple hecho de dar a conocer el perfil de excelencia produce cambios. El perfil de excelencia contribuye a llenar huecos en el funcionamiento de la organización.

A modo de contemplar todavía más el perfil de excelencia puede emplearse también un diagrama de "esqueleto de pescado" de Ishikawa para analizar.

- Mano de obra.
- Materiales.
- Métodos.
- Máquinas.
- Medio ambiente.

Hablando decidido la necesidad de otorgar capacitación se procede a fijar el objetivo general de la misma y se elabora un anteproyecto general del o de los cursos, estimulando tiempos y recursos.

#### **Presupuesto del curso.**

Es una expresión cuantitativa de un plan y constituye un auxiliar para la coordinación y el control.

#### **- Elaboración de programas y planes**

La legislación vigente en México, obliga a presentar ante las autoridades del trabajo los planes y programas respectivos.

#### **Plan de capacitación y adiestramiento por empresa:**

Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento en cada una de las áreas ocupacionales que la integran a fin de satisfacer las necesidades existentes de forma individual o sea por área y grupal por empresa.

**Programa:** Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento, en un determinado puesto de trabajo.

A partir de los programas van a integrarse los planes, pues; los primeros constituyen las unidades primarias de los segundos.

Elementos esenciales en la elaboración de programas; (pueden mencionarse, por lo menos):

— Redacción de objetivos en las diversas esferas del puesto, procedimientos, estrategias y apoyos didácticos y evaluación del aprendizaje.

Importancia del aprendizaje.

El aprendizaje implica la relación entre un antecedente y un consecuente.

Tradicionalmente se entiende por aprendizaje un cambio observable en la conducta, proceso por el cual una actividad sufre una transformación debido al ejercicio. Como efecto es todo cambio de la conducta resultante de alguna experiencia, gracias a la cual el sujeto afronta las situaciones posteriores de manera distinta a las anteriores. La manifestación del aprendizaje consiste en la modificación de la conducta en respuesta al ejercicio o experiencia.

La observación de la regularidad de las conexiones entre los antecedentes y los consecuentes permite la predicción.

El hombre debe encontrar la relación entre una acción o respuesta propia y las consecuencias que tiene esta en el ambiente, en otras personas o en sí mismo, o en la relación que guarda el individuo con esos elementos.

Sobre objetivos, indicadores y reactivos, cabe señalar que de ellos depende en buena parte el desarrollo correcto del proceso de capacitación.

Ya que es necesario determinar qué se espera del comportamiento, es decir, preciso resulta señalar objetivos para alcanzar mediante el aprendizaje.

Señalados los objetivos se utilizan procedimientos y recursos didácticos para lograr el aprendizaje, de acuerdo a las funciones psicológicas, motrices o sociales.

Una vez efectuado el proceso de aprendizaje se requiere verificar si se adquirieron las conductas mencionadas en la meta (controlar si se logró el objetivo).

Tal función es cubierta por los reactivos y los indicadores.

El reactivo factor que se presenta al estudiante o capacitando para que despliegue el comportamiento que se espera mejor o incorpore a su conducta.

El resultado obtenido con los reactivos constituye un indicador del aprendizaje.

Los objetivos educacionales se expresan en términos de comportamientos observables, de ahí se establece la conexión con el inventario de comportamientos o perfil de excelencia que debe haberse construido para el puesto tipo de que se trate.

**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES Y PROBLEMAS.**

POSIBLES CAUSAS.	FUENTES DE INFORMACION.	POSIBLES SOLUCIONES.
1.-Desconocimiento de los conocimientos del perfil de excelencia	-Expediente del empleado, entrevista con el	-Dárselo a conocer (capacitación)
2.-Desconocimiento de los estándares	-Expediente del empleado, entrevista, reglamento, circulares, contrato colectivo de trabajo	-Mostrárselo, administración por objetivos (capacitación)
3.-Carencia de motivación	-Encuestas, entrevistas con el interesado, selección de personal, índices de rotación y ausentismo	-Rediseño del puesto, transferencia rotación y/o enriquecimiento del puesto -Dar recompensas por buen desempeño
4.-Carencia de información sobre los propios resultados	-Entrevista, juntas, tableros	-Dar retroalimentación
5.-Recursos inadecuados	-Entrevista, diseño del puesto y de la organización, equipo y utensilios	-Proporcionar recursos, rediseñar flujos de trabajo
6.-Ambiente físico	-Entrevista, distribución del espacio, análisis de condiciones ambientales, encuestas	-Rediseñar espacios y/o condiciones (luz, calor, etc) proporcionar equipo protector
7.-Ambiente social	-Entrevistas, diseño del puesto, índices de rotación y ausentismo	-Comunicación, integración de equipos, reuniones sociales, deportes, juntas
8.-Fatiga	-Entrevista, diseño del puesto, índices de productividad y de ausentismo, enfermedades y rotación	-Revisión de cargas de trabajo, rediseño de las operaciones
9.-Problemas personales ajenos a la organización	-Entrevista, índices de ausentismo y rotación	-Conserjería por parte de un profesional experto, apoyo por parte del jefe
10.-Carencia de aptitudes	-Expediente, selección de personal, inventario de Recursos Humanos	-Capacitación
11.-Desconocimiento de métodos	-Entrevista, expediente, circulares, manuales, inventario de Recursos Humanos	-Capacitación
12.-Carencia de conocimientos	-Expediente, selección de personal, entrevista, pruebas, índices de producción, desperdicio, calidad, inventario de Recursos Humanos	-Capacitación
13.-Carencia de habilidades de relaciones	-Expediente selección y quejas	-Capacitación
14.-Carencia de habilidades de planeación y control	-Expediente, selección, inventario de Recursos Humanos.	-Capacitación
15.-Carencia de habilidades	-Expediente, selección, inventario de Recursos Humanos.	-Capacitación



#### **- Educación de adultos**

En las situaciones de capacitación y adiestramiento las personas forman parte de la población adulta.

Por lo tanto resulta indispensable alejarse de la pedagogía (educación para niños) para tomar como base los principios de la andragogía (educación para adultos).

Al respecto Picon (1983) escribe: "La población considerada adulta en una sociedad no se lanza tan fácilmente a una aventura intelectual por el simple hecho de que se trata de algo que corresponde a su supuesto desarrollo educativo". Tal desarrollo no es percibido por el adulto de una forma abstracta: Tiene sentido en la medida en que es una respuesta válida a los que el o ella esperan en la vida en lo individual y lo social, a su trabajo al mejoramiento de su vida familiar, a su crecimiento múltiple como persona en las diversas dimensiones de la vida del ser humano; en suma lo que genericamente puede denominarse su proyecto de vida individual y social.

Lippitt (1979) insisten en los elementos propiciadores de un mejor aprendizaje en los adultos:

- A) El clima de aprendizaje debe ser parte de un proceso sano desde los ángulos físico, psicológico y social.
- B) El aprendizaje debe ser considerado un desafío.
- C) Debe existir un previo conocimiento de los objetivos de la capacitación a fin de propiciar una motivación de logro.
- D) El contenido de los programas debe relacionarse con las expectativas de lo que se considera útil, lo cual implica la oportunidad de aplicación de lo aprendido.
- E) Debe garantizarse al máximo aprovechamiento del tiempo.
- F) El facilitador (o instructor) debe propiciar el éxito de cada experiencia y el enriquecimiento del panorama integral de cada participante.

Debemos hacer mención de dos puntos vitales para el éxito de la capacitación.

A) Al desarrollar el programa deben tomarse en consideración los aspectos enunciados en el rubro de educación para adultos. De cualquier manera, existirán resistencias y será necesario vencerlas.

B) La capacitación no es un elemento aislado de otros. Si la detección de necesidades no es adecuada o si resulta incompleta o si posteriormente, los capacitandos no van a recibir una mejor retribución o un puesto superior, o si el medio ambiente de trabajo no favorece la aplicación de lo aprendido, el esfuerzo de capacitación puede resultar contraproducente.

#### **Objetivos de aprendizaje.**

Volvamos ahora, con las ideas previas en mente, a los elementos necesarios para la elaboración de los programas. Debemos ahora iniciar con los objetivos de aprendizaje expresados en comportamientos observables. Una de las ventajas de emplear un Perfil

de Excelencia y el respectivo análisis de la ineficiencia (ligado a la estimación de los costos respectivos), radica en la obtención casi automática de los objetivos de aprendizaje y de las evaluaciones correspondientes.

- A) generales: Corresponden a todo el programa.
- B) intermedios: Referentes a las esferas del puesto.
- C) particulares: Relativos a las categorías dentro de cada esfera.
- D) específicos: Relacionados con un elemento dentro de la categoría.

Para ejemplificar la clasificación de los objetivos se presenta la figura No.5

### **PROPOSITO DE LA TAXONOMIA DE OBJETIVOS EDUCACIONALES.**

taxonomía:

Es un procedimiento para clasificar; En educación consiste en presentar un procedimiento conveniente, aun cuando convencional, para clasificar los comportamientos de los estudiantes o capacitandos que muestren los resultados del proceso educativo.

La taxonomía presenta en forma sistemática un marco de referencia para determinar las conductas que deben lograrse.

Por otro lado, la catalogación por esferas, categorías y comportamientos es prudente pues permite:

- A) ordenar y clasificar los comportamientos en diversos programas con coherencia interna.
- B) utilizar los medios de apoyo y las estrategias didácticas de acuerdo con los requerimientos de cada una.
- C) diseñar los reactivos adecuados a cada una de ellas.
- D) evitar confusiones por parte del capacitando o alumno. Se corre el riesgo de propiciar las interferencias si no se sigue un orden.

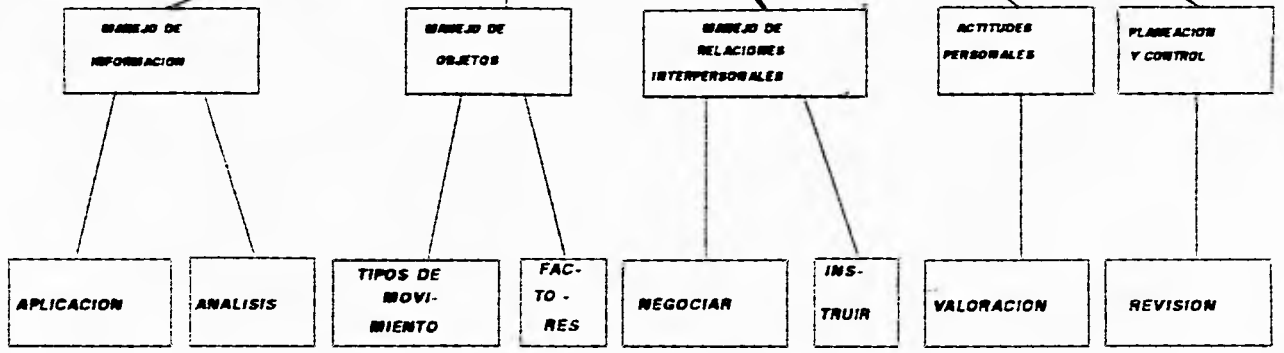
**OBJETIVOS  
GENERALES**

**OBJETIVOS  
INTERMEDIOS**

**OBJETIVOS  
PARTICULARES**

**OBJETIVOS  
ESPECIFICOS**

**DESEMPEÑO CONFORME AL PERFIL DE EXCELENCIA**



Calculará

Diseñará

Operará

Entrenará

Desarrollará el manejo de máquina.

Manejará su entorno.

Preverá problemas.

**NOTA:** (Los objetivos Intermedios pueden convertirse a su vez en objetivos generales, a fin de detallar los contenidos del aprendizaje).

## Conclusiones

La capacitación es una forma de intervenir en una organización a fin de transformar las situaciones imperantes.

Partiendo de la revisión histórica sobre la educación y capacitación se plantea que:

La capacitación será más aceptada si:

- 1.- Las personas que dirigen y conducen la organización, o los departamentos, sienten presiones para cambiar (ya sean externas o internas).
- 2.- Los gerentes se involucran en el cambio y están deseosos de experimentar con nuevos procedimientos y nuevas técnicas.
- 3.- Se utilizan como motores del cambio a personas que se interesen en los objetivos, procesos, técnicas, servicios de la organización y adoptan un papel de solucionadores de problemas.
- 4.- Existe interés en obtener resultados tangibles a mediano y largo plazo, en lugar de verlos a la mañana siguiente.
- 5.- La capacitación genera resistencias pues significa cambio y no se explican claramente las razones para cambiar. Frecuentemente esto ocurre cuando no hay indicadores claros con respecto al logro de objetivos o son fragmentarios o se carece de estos; así pues es preciso iniciar por establecerlos.
- 6.- Es necesario mostrar de manera clara y explicar las razones que fundamentan la idea de que la capacitación puede aliviar los problemas existentes.
- 7.- Generalmente un cambio conlleva ordenes superiores, lo cual significa una cierta restricción a la propia autonomía e iniciativa.
- 8.- Generalmente, una modificación a lo establecido acarrea mayor esfuerzo, tiempo, atención y energía.
- 9.- Cualquier modificación en los procedimientos, políticas, estructuras, etc. Implica incertidumbre en cuanto al futuro, en el sentido de que las personas no saben si cuentan con las capacidades y habilidades necesarias para enfrentarse con éxito a esa nueva situación.
- 10.- No puede dejarse de lado la posible amenaza a la seguridad económica, la introducción de nuevos sistemas puede considerarse como un indicio de que los servicios de algunas personas no serán necesarios en el futuro.
- 11.- Pueden verse también amagos a la necesidad de estatus. Esto se presenta en la resistencia de los superiores para no ser capacitados junto con sus colaboradores para no mostrar sus puntos débiles.
- 12.- Se cuenta con estándares y sistemas de información con la finalidad de: Incrementar

la comunicación estrecha en ambos sentidos, permitir la participación con ideas, sugerencias y decisiones, mostrar los beneficios personales y organizacionales, con datos.

- 13.- Se pone énfasis en la manera en que la capacitación o el cambio puede contribuir a satisfacer las necesidades psicológicas, sociales y organizacionales, es necesario convencer a los empleados de lo positivo de la capacitación.
- 14.- Se presentan casos exitosos en los cuales se han seguido las recomendaciones, procedimientos o capacitación propuestos.
- 15.- Se presta atención a las necesidades de seguridad exhibiendo las políticas respectivas que aseguren la permanencia en el empleo, los ingresos, el estatus, etc.
- 16.- Es urgente recobrar nuestra capacidad de aprendizaje de lo contrario se está desperdiciando el esfuerzo de muchos seres humanos que no están facilitando el camino a la excelencia.
- 17.- Se infunde espíritu de equipo en la organización es vital, y para ello es indispensable que recompense a la totalidad del equipo y no solamente a las estrellas para lograr un sentimiento compartido en los logros dentro de la empresa.
- 18.- Los altos mandos deberán buscar hacer sentir segura a su gente aun en las peores crisis, informándoles oportunamente de las alternativas para poder conservar su trabajo.
- 19.- Se toma en cuenta que es impostergable en este momento, que las empresas privadas ajusten sus operaciones, inviertan en nueva tecnología, planta y equipo y a elevar sus niveles de competitividad y productividad para enfrentar exitosamente la competencia internacional tanto en los mercados internos como en el exterior.
- 20.- Se fomenta la educación permanente como actitud que debe asumir personalmente frente a la necesidad continua de perfeccionar conductas conocimientos y habilidades personales para lograr el desempeño eficiente de la tarea que se desarrolle en el ambiente social, cultural y laboral.
- 21.- Se trata de lograr la excelencia es al fin librar una permanente e interminable batalla contra errores empresariales que alteran las normas de calidad, enemigos difíciles de combatir por completo, que en la práctica ocurre que eliminados unos, seguramente aparecerán otros. Y esto es al fin lo que justifica que la excelencia debe tomarse como "forma de vida" mas no como una moda o un programa pasajero, para lo que debe incluso, desde la educación buscarse hacerse hincapié en la importancia de la capacitación como una actividad permanente que permita al individuo protagonista de la antecala del siglo XXI, ser parte activa del desarrollo tecnológico, cultural y social.
- 22.- El trabajo es una actividad que forma a quien lo realiza, no cabe duda que necesita del pedagogo para que intencionalmente sepa sacar provecho de los elementos formativos en esta tarea.
- 23.- El pedagogo es necesario en la empresa para planear, desarrollar y supervisar los programas educativos que llevan a cabo en diferentes tipos de educación: comerciales.

industriales, educativas, etc., y para dirigir y orientar personalmente al trabajador y hacerle tomar conciencia de su actividad.

24.-La función del pedagogo en la empresa es como supervisor y asesor de los programas de formación profesional y humana de quienes en ella trabajan, desde mandos superiores hasta el último nivel jerárquico.

25.-El pedagogo determina necesidades de formación dentro de la empresa, ya sea que se trate de una capacitación técnica o humana. Es el indicado en detectar, frente a un problema de rendimiento o de inadaptación, si se trata de hábitos (incapacidad) o de poco interés en la tarea o la empresa (actitudes) o bien de un desconocimiento de su función dentro del contexto de la empresa.

26.-El pedagogo de acuerdo a los objetivos de la empresa y del contenido del puesto de trabajo, fija los objetivos en los cursos de capacitación y controla que estos se realicen al efectuarse el curso. Para ello ha de determinar qué se pretende mediante esa formación y qué técnica pedagógicas debe emplear para que resulte eficaz.

## **Bibliografía**

- Arias Galicia, Fernando. **Educación y entrenamiento.** México, Trillas, 1a.ed. 1978. 328 pp.
- Arias Galicia, Fernando. **Capacitación para la excelencia.** México, ARGUS, 1a.ed. 1988. 195 pp.
- Calderón Córdova, Hugo. **Manual para la administración del proceso de capacitación de personal.** México, LIMUSA 2ed. 1987. 129 pp.
- Castro Herrera, Benjamín. Octavio Paredes Miranda. **Capacitación diseño tecnológico de cursos.** México, LIMUSA, 1a.ed. 1982. 182 pp.
- Centro de investigación para el desarrollo, A.C. **La conversión industrial en México.** México, Diana, 1a.ed. 1988. 144 pp.
- Crosby, B. Phillip. **La calidad es gratis.** México, Celanese. 180 pp.
- Constitución política de los estados unidos mexicanos.**
- Diccionario Pedagógico.** Siglo Nuevo editores, México, 2a.ed. 1980. 235 pp.
- Diccionario Pedagógico.** México, Edipesa, 1a.ed. 1981. 235 pp.
- Hanna P. David. **Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño.** México, Sitsa. 3a.ed. 1990. 218 pp.
- Kopelman, E. Richard. **Administración de la productividad en las organizaciones.** México, McGraw Hill, 2a.ed. 1988. 362 pp.
- Ley Federal del Trabajo y Previsión Social.**
- Ley orgánica de la administración pública federal.**
- Mahon, Heberto. **Excelencia: Una forma de vida.** Argentina, Vergara, 1a.ed. 1991. 228 pp.
- Mendoza Núñez, Alejandro. **Manual para determinar necesidades de capacitación.** México, Trillas, 2a.ed. 1986. 139 pp.
- Modelo de sistema de capacitación de la unidad coordinadora del empleo la capacitación y el adiestramiento.**
- Peters J. Thomas y Robert H. Waterman Jr. **En busca de la excelencia.** México, Laser Press. 1a.ed. 1982. 351 pp.
- Reed, A. Blacke. **Taxonomía de conceptos de comunicación.** México, Limusa, 3a. ed. 1989. 231 pp.

**Robles M. Martha. Educación y sociedad en la historia de México. México. Herrero, 2a.ed. 289 pp.**

**Programa para la modernización educativa. México, 1989-1990. 201 pp.**

**Smith J. Harry y Brian L. Delahaye. ABC de la capacitación práctica. México. McGraw Hill, 1a.ed. 1990. 437 pp.**



**ANEXOS**

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**



**LISTA DE VERIFICACION PARA EL CONTROL DE LA OPERACION DEL PROGRAMA**

Lista de verificación		Pre-evento	Evento	Post-evento	Grado de avance
No.	Actividad	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 . . n	1 2 3 4 5 6 7	
1	Solicitar información respecto al programa (nombre del área usuaria y del programa personal al que va dirigido, nombre de los instructores, fecha, lugar, horario, etc.) así como necesidades inmediatas.	XX			
2	Entrevistarse con el coordinador del área usuaria para solicitar: relación de participantes, de instructores, y de funcionarios que asistirán al acto de inauguración y clausura.	XX			
1	Entrevistarse con instructores para solicitar: material didáctico, relación de apoyos didácticos y características mínimas necesarias para el desarrollo del (los) curso(s)	XXXX			
4	Solicitar aulas y reservarlas, cuidando reúnan las características propias para el desarrollo del(los) curso(s)	XX			
5	Tramitar elaboración de invitaciones y de portanombres que se colocarán en el presidium	XX			
6	Elaborar folleto de programa.	X			
7	Reproducir el material didáctico, folletos de programa y cédulas de evaluación.	X			
8	Compaginar y engargolar dicho material.	X			
9	Confirmar aula mediante oficio	X			



		Pre evento	Evento	Post-evento	Grado de
No.	Actividad	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5... n	1 2 3 4 5 6 7	avance
23.	Entregar protocolo de clausura a las autoridades que estarán presentes en la ceremonia.		X		
24.	Aplicar los cuestionarios (opiniones sobre el instructor, el curso y la coordinación) y evaluaciones necesarias.		X		
25.	Conducir el acto de clausura.		X		
26.	Elaborar el informe del curso y/o programa.			XX XX XX X	

Nota: Para llenar la columna de Grado de Avance, se utilizará la siguiente nomenclatura:  
 T = Terminado  
 A = Atrasado  
 D = En desarrollo  
 S = Suspendido



### INFORME DIARIO DEL COORDINADOR

PROGRAMA Nombre completo  
 INSTRUCTOR Programado(s) para impartir el curso CURSO Nombre  
 ANALISTA RESPONSABLE del programa COORDINADOR Responsable(s)

DATOS	PROGRAMADOS	REALES Cada columna corresponde a un día hábil						
FECHA	Fecha de inicio y término del curso							
HORARIO	Inicio y término de la sesión							
No. HORAS POR DIA	Programarlas para el curso							
No. PARTICIPANTES	Programados de acuerdo a la lista enviada por el Área Usuario							
INSTRUCTOR								
AULA	Lugar donde será impartido							

APOYO DIDACTICO:	GISES <input type="checkbox"/> HERRADOR <input type="checkbox"/> HOJAS <input type="checkbox"/> PLUMAS <input type="checkbox"/> LAPICES <input type="checkbox"/> FOLDERS <input type="checkbox"/>	CARPETAS <input type="checkbox"/> TARJETAS <input type="checkbox"/> GOMAS <input type="checkbox"/> MARCADORES <input type="checkbox"/> HOJAS DE ROTAFOLIO <input type="checkbox"/> ROTAFOLIO <input type="checkbox"/>	PROYECTOR DE CINE <input type="checkbox"/> PROYECTOR TRANSPARENCIAS <input type="checkbox"/> PROYECTOR CUERPOS OPACOS <input type="checkbox"/> PANTALLA <input type="checkbox"/> GRABADORA <input type="checkbox"/> CIRCUITO CERRADO T.V. <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
------------------	--	--	---	--

OBSERVACIONES: Anotar con números progresivos las desviaciones que se presenten.  
 Desviación: Se considera todo lo que esté programado, o que afecte el desarrollo ideal del curso.

Firma del Coordinador \_\_\_\_\_ Firma del Analista Responsable del Programa \_\_\_\_\_  
 COORDINADOR VoBo ANALISTA



CUESTIONARIO No. 1

OPINIONES SOBRE EL INSTRUCTOR

Nombre del instructor \_\_\_\_\_

Nombre del curso \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. El instructor mostró:

- a) Completo dominio del tema.
- b) Conocimientos indispensables del tema.
- c) Algunas fallas en el conocimiento del tema.
- d) Desconocimiento del tema.

2. El contenido del curso se expuso:

- a) De manera clara, precisa y abundante.
- b) Adecuadamente.
- c) De forma muy elemental.
- d) De manera muy confusa.

3. El lenguaje utilizado por el instructor fue:

- a) Sencillo y comprensible.
- b) Apropiado.
- c) Muy técnico.
- d) Incomprensible.

4. El instructor:

- a) Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
- b) Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.
- c) No tuvo control sobre el grupo.
- d) Propició el desorden y la falta de respeto.

5. El instructor:

- a) Motivó la participación del grupo propiciando gran interés e inquietudes hacia el curso
- b) Motivó en lo esencial al grupo.
- c) Mostró poco interés para motivar al grupo.
- d) Motivó una participación negativa, lo que propició una oposición al curso y hacia el grupo

6. Las dudas que se presentaron durante el curso:

- a) Fueron aclaradas ampliamente por el instructor.
- b) Se aclararon en terminos generales.
- c) Se aclararon parcialmente.
- d) Fueron ignoradas.

7. La relación que estableció el instructor con el grupo fue:

- a) Agradable y cordial.
- b) Correcta.
- c) Fria.
- d) Tensa.

8. El instructor llevó las sesiones:

- a) Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel y posibilidades del grupo.
- b) Ordenadamente y sin posibilidades de cambio.
- c) Poco organizadas y fuera de control.
- d) Sin método de trabajo.

9. El material didáctico (pizarrón, rotafolio, películas, etc.) utilizado por el instructor:

- a) Brindó un apoyo constante para reforzar el contenido del curso.
- b) Ayudó para aclarar los puntos más importantes.
- c) No fue el más indicado, aunque aclaró algunos puntos.
- d) No fue útil para el curso.

10. El instructor:

- a) Siempre estuvo puntual al inicio y término de las sesiones.
- b) Frecuentemente se retrasó hasta 10 minutos, concluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retrasó hasta 30 minutos o salió antes de la hora señalada.
- d) No se presentó en algunas sesiones.

11. Comentarios sobre el instructor.

12. Sugerencias sobre el instructor.

**CONCENTRADO DE OPINIONES SOBRE EL INSTRUCTOR**

Nombre del instructor \_\_\_\_\_

Nombre del curso \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Total de participantes que respondieron al cuestionario No. \_\_\_\_\_  
% \_\_\_\_\_

	No.	%
<b>1. El instructor mostró:</b>		
a) Completo dominio del tema.	_____	_____
b) Conocimientos indispensables del tema.	_____	_____
c) Algunas fallas en el conocimiento del tema.	_____	_____
d) Desconocimiento del tema.	_____	_____
e) No respondió.	_____	_____
<b>2. El contenido del curso se expuso:</b>		
a) De manera clara, precisa y abundante.	_____	_____
b) Adecuadamente.	_____	_____
c) De forma muy elemental.	_____	_____
d) De manera muy confusa.	_____	_____
e) No respondió.	_____	_____
<b>3. El lenguaje utilizado por el instructor fue:</b>		
a) Sencillo y comprensible.	_____	_____
b) Apropiado.	_____	_____
c) Muy técnico.	_____	_____
d) Incomprensible.	_____	_____
e) No respondió.	_____	_____
<b>4. El instructor:</b>		
a) Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.	_____	_____
b) Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.	_____	_____
c) No tuvo control sobre el grupo.	_____	_____
d) Propició el desorden y la falta de respeto.	_____	_____
e) No respondió.	_____	_____
<b>5. El instructor:</b>		

- a) Motivó la participación del grupo propiciando gran interés e inquietudes hacia el curso. \_\_\_\_\_
- b) Motivó en lo esencial al grupo. \_\_\_\_\_
- c) Mostró poco interés para motivar al grupo. \_\_\_\_\_
- d) Motivó una participación negativa lo que propició una oposición al curso y hacia el grupo. \_\_\_\_\_
- e) No respondió. \_\_\_\_\_

6. Las dudas que se presentaron durante el curso:

- a) Fueron aclaradas ampliamente por el instructor. \_\_\_\_\_
- b) Se aclararon en términos generales. \_\_\_\_\_
- c) Se aclararon parcialmente. \_\_\_\_\_
- d) Fueron ignoradas. \_\_\_\_\_
- e) No respondió. \_\_\_\_\_

7. La relación que estableció el instructor con el grupo fue:

- a) Agradable y cordial. \_\_\_\_\_
- b) Correcta. \_\_\_\_\_
- c) Fría. \_\_\_\_\_
- d) Tensa. \_\_\_\_\_
- e) No respondió. \_\_\_\_\_

8. El instructor llevó las sesiones:

- a) Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel y posibilidades del grupo. \_\_\_\_\_
- b) Ordenadamente y sin posibilidades de cambio. \_\_\_\_\_
- c) Poco organizadas y fuera de control. \_\_\_\_\_
- d) Sin método de trabajo. \_\_\_\_\_
- e) No respondió. \_\_\_\_\_

9. El material didáctico (pizarrón, rotafolio, películas, etc.) utilizado por el instructor:

- a) Brindó un apoyo constante para reforzar el contenido del curso. \_\_\_\_\_
- b) Ayudó para aclarar los puntos más importantes. \_\_\_\_\_
- c) No fue el más indicado, aunque aclaró algunos puntos. \_\_\_\_\_
- d) No fue útil para el curso. \_\_\_\_\_
- e) No respondió. \_\_\_\_\_

10. El instructor:

- a) Siempre estuvo puntual al inicio y termino de las sesiones
- b) Frecuentemente se retrasó hasta 10 minutos, concluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retrasó hasta 30 minutos o salió antes de la hora señalada.
- d) No se presentó en algunas sesiones.
- e) No respondió.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

11. Comentario sobre el instructor.

12. Sugerencias sobre el instructor.

CUESTIONARIO No. 2

OPINIONES SOBRE EL CURSO

Nombre del curso \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. Al inicio del curso:

- a) Usted conocía los objetivos y contenidos del curso.
- b) Usted tenía una idea general de los objetivos y contenidos del curso.
- c) Usted conocía superficialmente los objetivos y contenidos del curso.
- d) Usted desconocía totalmente los objetivos y contenidos del curso.

2. El curso:

- a) Cumplió los objetivos en su totalidad.
- b) Cumplió los objetivos en lo esencial.
- c) Cumplió los objetivos en forma parcial.
- d) No cumplió sus objetivos.

3. Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:

- a) Totalmente aplicables en su área de trabajo.
- b) Aplicables sólo en ciertos aspectos de trabajo.
- c) Interesantes, pero difícil de aplicarlos en el trabajo.
- d) Sin interés e inútiles para el desempeño del trabajo.

4. La duración del curso fue:

- a) La más adecuada para asimilar los contenidos del curso.
- b) Conveniente.
- c) Demasiado larga.
- d) Muy breve para asimilar los contenidos del curso.

5. Considera usted que el curso:

- a) Le despertó interés e inquietudes para conocer más sobre el tema.
- b) Cumplió completamente con sus expectativas.
- c) Le resultó eficiente para conocer sobre esos aspectos.
- d) No cumplió con sus expectativas.

6. El aula:

- a) Fue la más apropiada para el desarrollo del curso.
- b) Presentó parcialmente las condiciones necesarias para el desarrollo del curso.
- c) Faltó acondicionarse.
- d) Fue inapropiada.

7. El horario asignado al curso fue:

- a) El más conveniente.
- b) Apropiado.
- c) Incómodo.
- d) Inadecuado.

8. Indique los cursos que usted considera convenientes para reforzar los conocimientos adquiridos y para desarrollar sus labores.

9. Comentarios sobre el curso.

10. Sugerencias sobre el curso.





5. Considera usted que el curso:

- a) Le despertó interés e inquietudes para conocer más sobre el tema.
- b) Cumplió completamente con sus expectativas.
- c) Le resultó suficiente para conocer sobre esos aspectos.
- d) No cumplió con sus expectativas.
- e) No respondió.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

6. El aula:

- a) Fue la más apropiada para el desarrollo del curso.
- b) Presentó parcialmente las condiciones necesarias para el desarrollo del curso.
- c) Faltó acondicionarse.
- d) Fue inapropiada.
- e) No respondió.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

7. El horario asignado al curso fue:

- a) El más conveniente.
- b) Apropiado.
- c) Incómodo.
- d) Inadecuado.
- e) No respondió.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

8. Indique los cursos que usted considera convenientes para reforzar los conocimientos adquiridos y para desarrollar sus labores.

9. Comentarios sobre el curso:

10. Sugerencias sobre el curso:

OPINIONES SOBRE LA COORDINACIÓN

Nombre del curso \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. Las actividades desarrolladas durante el curso fueron:

- a) Muy bien organizadas.
- b) Ordenadas, con algunas fallas.
- c) Faltó organización.
- d) Muy mal organizadas.

2. La coordinadora:

- a) Brindó todo su apoyo al instructor para el desarrollo del curso.
- b) Apoyó al instructor en lo necesario.
- c) Apoyó al instructor en algunos aspectos.
- d) No colaboró con el instructor.

3. La coordinadora:

- a) Siempre estuvo puntual al inicio y término de las sesiones.
- b) Frecuentemente se retrasó hasta 10 minutos, concluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retrasó hasta 30 minutos o salió antes de la hora señalada.
- d) No se presentó en algunas sesiones.

4. La relación que estableció la coordinadora con el grupo fue:

- a) Agradable y cordial.
- b) Correcta.
- c) Fria.
- d) Tensa.

5. Comentarios sobre la coordinación:

6. Sugerencias sobre la coordinación:



**5. Comentarios sobre la coordinación:**

**6. Sugerencias sobre la coordinación.**