

508923

89
20)

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ESTUDIO DE LOS PRINCIPIOS DE LA DIDACTICA Y DE LA
CALIDAD TOTAL PROPUESTOS POR CROSBY, EN LA
ELABORACION DE UN MANUAL, PARA DISEÑAR
CURSOS DE CAPACITACION.

TESIS PROFESIONAL

QUE PRESENTA:

CLAUDIA MA. NAVARRO AGUIRRE

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESIS: LICENCIADA TERESA CARRERAS

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**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 Dios a quién debo la elección de esta carrera y ofrezco cada una de mis satisfacciones profesionales.

A mis padres que gracias a su apoyo y ejemplo llegué al término de mis estudios y de este trabajo.

A Jorge puesto que su amor, apoyo y consejos han servido de inspiración y motor en la consecución de esta meta.

A Mónica y Fernando; Pili y Mayte; Fer, Lourdes y Bebé ... Familia ... Maestros y Amigos ...

... el agradecimiento es un sentimiento que vá mucho más allá de las palabras.

INDICE

	Página
INTRODUCCION.....	5
CAP. I EDUCACION EMPRESARIAL.....	10
I.1 Concepto de educación.....	10
I.1.1 Educación de adultos.....	13
I.2 Concepto de trabajo.....	17
I.2.1 Coexistencia del trabajo y la educación.....	19
I.3 Concepto de empresa.....	20
I.3.1 Tipos de empresas.....	22
I.3.2 Administración de recursos humanos.....	24
CAP. II DESARROLLO Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS.....	28
II.1 El desarrollo de las organizaciones.....	28
II.1.1 Concepto de desarrollo de recursos humanos.....	32
II.1.2 El desarrollo de los recursos humanos y la capacitación.....	34
II.2 Concepto de capacitación.....	35
II.2.1 Fines de la capacitación.....	38
II.2.2 Tipos de capacitación.....	40
II.2.3 Beneficios de la capacitación.....	43
CAP. III PROCESO DE CAPACITACION.....	46
III.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	47
III.2 Elaboración de los cursos de capacitación.....	50
III.2.1 Determinación de objetivos.....	55

III.2.2 Estructuración del contenidos.....	59
III.2.3 Evaluación	62
III.2.4 Metodología de la enseñanza.....	67
III.2.4.1 Selección de métodos de enseñanza.....	68
III.2.4.2 Selección de técnicas de enseñanza.....	69
III.2.4.3 Material didáctico.....	71
IV. LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL.....	74
IV.1. Desarrollo histórico del movimiento de Calidad Total en el mundo.....	75
IV.2. El Proceso de Mejora de la Calidad.....	81
IV.3. Los cuatro principios de la Calidad postulados por Philip Crosby.....	83
IV.3.1. Primer Principio: La Definición de Calidad.....	85
IV.3.2. Segundo Principio: El Sistema de la Calidad.....	88
IV.3.3. Tercer Principio: El Estándar de Realización.....	90
IV.3.4. Cuarto Principio: Medición de la Calidad.....	91
V. MANUAL PARA ELABORAR CURSOS DE CAPACITACION.....	93
V.1 Justificación de la investigación.....	93
V.2 Descripción de la derivación práctica.....	94
V.2.1 Tipo de investigación.....	95
V.3 Detección de necesidades.....	96
V.3.1 Resultado del cuestionario.....	102
V.3.2 Análisis cualitativo.....	121

V.4 Manual para la elaboración de cursos de
Capacitación..... 122

CONCLUSIONES..... 172

BIBLIOGRAFIA..... 175

INTRODUCCION

El tema de la educación es un tema interminable, tanto como interminable es el conocimiento del hombre y de los medios para coadyuvar a su perfeccionamiento.

La idea que se tenía anteriormente de que la educación y sobre todo la de tipo formal era sólo para niños y adolescentes, y que prácticamente terminaba al realizar alguna actividad adulta, sea o no profesional, ya está siendo desterrada. Lo anterior debido a que en la actualidad la rapidez excesiva de los cambios y su creciente exigencia presentan a las organizaciones y en ellas al hombre adulto, la imperiosa necesidad de aprender y mejorar permanentemente, de otra manera sería casi imposible su sobrevivencia.

Uno de los medios para lograr perfeccionamiento continuo son los procesos de mejora conocidos como Procesos de Calidad Total que involucran todos los sistemas dentro de la organización y como parte medular de los mismos se encuentra la Capacitación.

Cuando se inicia un proceso de mejora de este tipo en las organizaciones, generalmente todas las personas son comunicadas acerca del Proceso de Calidad Total y se les proporcionan los conocimientos acerca del mismo y las herramientas para aplicarlos, pero desgraciadamente ante la situación actual de poco personal, mucho trabajo y crisis, poco es el tiempo que se dedica en realidad a cada persona en particular para que aprenda a aplicar los principios de Calidad y de esta manera se les facilite el trabajo y el mismo sea satisfactorio.

Sin embargo, todos estamos conscientes que el aplicar los Prin-

cipios de Calidad Total coadyuva a que la organización y a que cada persona en particular sea más productiva y por ende más satisfecha con su trabajo.

Por lo anterior es necesario generar herramientas que coadyuven a esta acción.

El movimiento de Calidad Total ha venido a enriquecer a la función de Capacitación, pues si antes se consideraba como una actividad más dentro de la organización, con los conceptos de Calidad se ha sensibilizado a la gente de que es de vital importancia.

Por otro lado el Proceso de Calidad busca una mejora integral de la organización en donde cada parte debe cumplir con su función, así que los problemas que no se pueden solucionar a través de la Capacitación son solucionados por otros medios generando el ambiente ideal para el aprendizaje y el perfeccionamiento continuo.

Si se están generando las condiciones necesarias para establecer programas efectivos de Capacitación, es imperiosa la necesidad de contar con personas preparadas para crear e impartir cursos de capacitación. Muchas veces se llevan a cabo esfuerzos bien intencionados que no dan los resultados esperados debido a la falta de preparación de quien los realiza y por consecuencia muchos consideran a la Capacitación como un gasto y no como una inversión.

Este trabajo busca crear una herramienta para ayudar a aquellas personas que dentro de las organizaciones elaboran o vayan a elaborar cursos de capacitación y necesitan una orientación

práctica, tanto para la aplicación de los requerimientos Didácticos, como de los de Calidad Total.

Se propone la aplicación de los principios de Calidad Total propuestos por Philip Crosby ya que de entre los llamados gurúes del movimiento de calidad es el que de manera más amplia y sistemática desarrolla tecnología, entendiéndose esta como manuales de educación, herramientas y procedimientos para la implantación del proceso de mejora global, es decir dirigida a todas las áreas en las organizaciones.

Esta tesis no intenta ser exhaustiva puesto que los temas que se tratan son muy amplios y complejos. Por la necesidad que se aboca a cubrir es suficiente hacer un planteamiento general y sencillo de los temas para lograr su fácil asimilación y transferencia a las situaciones cotidianas.

El método que se utilizó en la elaboración de esta tesis es descriptivo; parte del análisis de la teoría propuesta en la fundamentación teórica, para llegar a su aplicación por medio de un manual autoinstruccional.

El desarrollo de la investigación se describe a continuación:

El capítulo I, analiza el concepto de educación empresarial, se define lo que es la educación, y en específico la educación de la etapa evolutiva a la que estamos dirigidos que es la educación de adultos.

Al ser los sujetos del presente estudio personas que trabajan, se analiza el concepto de trabajo, de empresa, tipos de empresas y el área de la administración dedicada a vigilar el desarrollo de las personas en la empresa, en donde generalmente se encuentra

considerada a la capacitación que es el área de administración de recursos humanos.

El capítulo II estudia el concepto de desarrollo de la organización , de sus recursos humanos y dentro de éste específicamente al de capacitación.

Muchas son las actividades que desarrollan a una persona, algunas son planeadas y otras improvisadas , la capacitación se encuentra entre ellas perteneciendo a las de tipo voluntario.

Se analiza el concepto de capacitación sus fines, tipos y beneficios.

En el capítulo III, se refiere al proceso de capacitación. Se describe en qué consiste la detección de necesidades de capacitación y su importancia.

Desde el punto de vista principalmente didáctico se estudia el tema de la elaboración de los planes y programas de capacitación, haciendo hincapié en nuestro objeto de estudio que es el proceso para la elaboración de cursos de capacitación.

Se estudian los requisitos didácticos básicos para la elaboración de cursos de capacitación: los elementos didácticos y la evaluación.

El capítulo IV presenta una semblanza histórica del movimiento de Calidad Total y luego da una semblanza básica acerca de los cuatro principios de la Calidad propuestos por Philip Crosby.

En el capítulo V se propone una herramienta didáctica, un manual para elaborar programas de capacitación conjuntando los principios Didácticos con los de Calidad Total .

Con este manual se pretende que las personas que lo utilicen

partiendo de sus necesidades, apliquen los conceptos de Didáctica y de Calidad, y con esto logren realizar cursos eficientes de una manera práctica.

La necesidad del manual se detectó en base a una detección de necesidades que muestra la carencia de preparación adecuada de las personas que se dedican a esta labor dentro de las empresas y la necesidad de contar con una herramienta sencilla y práctica que permita la aplicación tanto de los principios Didácticos como los de Calidad Total a su elaboración .

CAPITULO I
EDUCACION EMPRESARIAL

I.1. CONCEPTO DE EDUCACION

La educación es un hecho real, efectivo, una realidad de la vida individual y social humana pero aún así definir la educación no es asunto fácil.

Consideramos que la educación es, ha sido y será en esencia siempre lo mismo la naturaleza humana no cambia; cambia su entorno, sus necesidades etc. pero el hombre siempre ha sido un ser perfectible y la educación es la que hace brotar y explota sus facultades .

"Educación es el perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas". (1)

Creemos que la educación es una necesidad humana, es la única vía por la cual de manera intencional se brindan los elementos necesarios para lograr el perfeccionamiento de las facultades humanas y así alcanzar la felicidad.

La educación tiene como finalidad el hombre, ser cauce de su crecimiento constante y de la consecución de su plenitud como persona humana. Con ella se busca su mejora continua, así pues no cualquier mensaje o enseñanza es educación, son educativos aquellos actos que son perfectivos del hombre.

El perfeccionamiento deberá buscar ser integral. Cuando se centra exclusivamente en una facultad se cae en un reduccionismo

(1) LUZURIAGA, Lorenzo. Pedagogía. p 35.

y no puede considerarse como real perfeccionamiento educativo.

La educación no se da en un solo momento, es un proceso que no termina, durante el transcurso de la vida del hombre, se va adaptando a las necesidades de cada persona en su momento histórico determinado y a este hecho se le conoce como la 'verticalidad' de la educación. En cambio se conoce como la 'horizontalidad' de la educación al alcance que ésta tiene a todas las manifestaciones del hombre. (2)

El hecho educativo es complejo; además de la horizontalidad y verticalidad de la educación, cada persona es distinta por lo que también es un arte. Nunca se aplica igual y no hay normas que nos aseguren el éxito por lo que depende en gran parte de la labor del educador.

Desde el punto de vista de la capacitación en las organizaciones, la educación se define como:

La adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que nos rodean, o sea los aspectos técnicos y científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor. (3)

Pensamos que esta definición reduce el concepto de educación al considerarla exclusivamente como una adquisición intelectual sin tomar en cuenta el cambio preferivo de la persona completa, sin embargo es importante considerarla siendo que este es el concepto con que se cuenta en la mayoría de las organizaciones.

(2) cfr. LUZURIAGA, Lorenzo. Pedagogía. p 51 - 52.

(3) ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de recursos humanos. p 307.

En una empresa la educación tiene sus objetivos bien definidos puesto que por su misma naturaleza busca producir siempre mejores bienes o servicios y para realizarlo necesita tener planes educativos para sus colaboradores.

La educación puede ser realizada de dos maneras: formal o informalmente. La educación informal es "el proceso por el cual todo individuo durante su vida adquiere actitudes, valores, aptitudes y conocimientos por medio de su experiencia cotidiana y de los influjos y recursos educativos procedentes de su medio ambiente". (4).

Por otra parte la educación formal es sistematizada, organizada, con un orden y un objetivo determinado y alcances bien definidos, ésta "provee de condiciones organizadas para cada aprendizaje, permitiendo a los estudiantes adquirir nuevos conocimientos y poniendo en un contexto general los hechos y experiencias que ellos obtuvieron en una situación de aprendizaje desorganizado" (5), es decir informal.

Pensamos que con la educación formal se controla mejor el cambio en los comportamientos deseados en los educandos, por lo que es más efectiva; sin embargo no debemos dejar de considerar los influjos educativos informales que proporciona a los educandos el entorno, principalmente el comportamiento de los superiores.

(4) LOWE, John. Educación de adultos, perspectivas mundiales. p 30 .

(5) CBRI. La educación recurrente. p 18

1.1.1. EDUCACION DE ADULTOS

Además de diferenciarse en cuanto a su sistematización, la educación también se diferencia en su práctica de acuerdo a las distintas etapas evolutivas de la vida del hombre.

La educación de adultos se remonta a los tiempos de los griegos pero es en la época actual cuando se ha adquirido una mayor conciencia de su imperiosa necesidad y se le ha sistematizado.

Nos damos cuenta que aún en nuestros tiempos algunas personas piensan que la educación se restringe a la niñez y juventud, y si bien esto no es completamente erróneo debido a que obligatoriamente se tiene que cursar primaria y secundaria, es un concepto que limita la actitud de los adultos a seguir aprendiendo aún cuando sepan ya leer y escribir, que es a lo que principalmente se ha abocado la educación de adultos a nivel gubernamental.

" La educación de adultos es un proceso por el cual algunas personas que no asisten ya a la escuela en forma regular y con plena dedicación se comprometen en una serie secuencial de actividades organizadas con la intención consciente de realizar unos cambios en el terreno de la información, del saber, de la comprensión o de las actividades del juicio y de las actitudes o también en orden a identificar los problemas personales o de la colectividad". (6)

La UNESCO la definió en 1974 como la actividad educativa organizada para personas que tienen generalmente una edad de 15 o más años y adaptada a sus necesidades ; personas que no están en el sistema escolar o universitario ordinario. (7)

La educación de adultos también denominada, Andragogía fue

(6) apud LOWE, John. Educación de adultos. p 35.

(7) apud ibidem. p 32.

definida en el 9º Congreso Mundial de capacitación como:

El proceso encaminado a lograr el mejoramiento individual de el adulto que permite la mejor adaptación al medio en que se desenvuelve...Enfocada a personas que se encuentran dentro del medio laboral supone acciones encaminadas al desarrollo humano y a la preparación técnica que le permitan crecer como persona y desempeñar las funciones correspondientes dentro de los estándares de calidad. (8)

A partir de estas definiciones podemos deducimos las principales características de la educación de adultos:

- Enseñanza organizada, por lo tanto, de tipo formal
- va a dirigida a personas que tienen múltiples ocupaciones y necesidades por lo que debe estar centrada en sus intereses conocimientos y experiencias previas para propiciar participación y permanencia. "los adultos aprenden más pronto cuando el asunto cae dentro del límite de su experiencia... el aprendizaje tiene un amplio éxito cuando lo acompaña un interés impelido por una necesidad" (9).
- va encaminada a personas que tienen generalmente 15 o más años y que no se encuentran en un sistema escolar o universitario ordinario.
- Busca satisfacer y parte de las necesidades de los adultos en cuanto a conocimientos, actitudes o habilidades que les faciliten su adecuada adaptación al entorno constantemente cambiante.
- dentro del medio laboral busca el desarrollo humano y la

(8) GARZON ARTEAGA, Fernando Andragogía sentido y trascendencia p 108 - 109.

(9) DIAZ IBÁÑEZ, Jesús. Análisis de los factores de la formación de adultos: el participante adulto, el instructor de capacitación y el proceso de enseñanza-aprendizaje. p. 64

preparación técnica para una mejor ejecución de sus responsabilidades, por lo que deber de ser una educación eminentemente práctica y de aplicación inmediata.

Nos percatamos que con frecuencia los adultos piensan que no están a tiempo para aprender puesto que tienen ciertas limitaciones con respecto a los jóvenes sin embargo hay que hacerlos considerar que estas limitaciones se compensan con el conjunto de experiencias que han acumulado puesto que existe un aprendizaje selectivo que les permite confrontar los nuevos estímulos con experiencias pasadas y así decidir y adoptar nuevos comportamientos.

Pensamos es muy importante que a la hora de determinar métodos y técnicas para la educación de adultos se ha considerado que es necesario partir de sus características; por lo tanto debemos tomar en cuenta que el adulto tiene experiencias muy complejas que constituyen su propio marco de referencia para el aprendizaje; comparándolo con el educando joven cuenta con mayor capacidad de abstracción y que tiene necesidad de constatar la información recibida.

El aprendizaje del niño y del adulto difieren en cuanto a circunstancias que lo rodean : "el niño se encuentra que en una situación de materia prima para aprender en tanto que el adulto atraviesa más bien por un proceso de reeducación".(10)

Pensamos que aunque propiamente el niño no está en situación de materia prima, debido a que cuenta con una carga genética y un ambiente que le influyen más no le determinan, es cierto que mientras menor es la edad hay una menor resistencia al cambio y

mayor inquietud por aprender.

El adulto tiene ya hábitos y experiencias enraizadas, su proceso educativo es un enriquecimiento del conjunto de experiencias vividas, y en muchas ocasiones una modificación y/o sustitución de conductas y hábitos aprendidos que ya no corresponden a sus necesidades actuales ni a las de su entorno pero que le es muy difícil desarraigar.

Con base a lo anterior la educación de adultos va a constituir la continuación de lo que el hombre ya tiene como antecedentes "es un proceso mediante el cual se le debe ayudar a que él mismo enriquezca este proyecto que le llevará en gran parte a ser un individuo más completo y por lo tanto a realizarse" (11).

Los adultos han tenido muchas y muy diversas experiencias, tienen costumbres bien definidas, opiniones, preferencias y actitudes, generalmente son conservadores de las mismas porque ya han encontrado una forma personal de reaccionar y presentan cierta resistencia al cambio, sobre todo si se les trata de imponer. Es así como hay que presentarles asuntos que puedan ayudarles a resolver problemas en el trabajo o personales o bien que les ayuden a progresar.

La educación de adultos dentro de las organizaciones además de buscar el beneficio de las personas en lo individual, deberá estar en concordancia con los objetivos de la organización "los programas de educación deben facilitar la comprensión e

(10) AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO A.C. Educación de adultos: objetivos, bases y metodologías. p 32.

(11) idem. p 13.

incorporación de los valores de la empresa " (12).

Deberá procurar una mejor comunicación entre las personas a partir de unas buenas relaciones humanas, un buen liderazgo y adecuados canales de comunicación.

Lippit (1979) insiste en los elementos propiciadores de un mejor aprendizaje en los adultos:

- a) el clima de aprendizaje de un clima 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 consideran útil, lo cual implica la oportunidad de aplicación de lo aprendido.
- e) Debe garantizarse lo máximo de aprovechamiento del tiempo
- f) el facilitador (o instructor) debe propiciar el éxito de cada experiencia y enriquecimiento del panorama integral de cada participante. (13)

I.2. CONCEPTO DE TRABAJO

Con la educación de adultos, en las empresas, se busca tanto que las personas se desarrollen de manera individual como que les sirva para desempeñar mejor su labor.

Como con cualquier otro tipo de educación, se busca que el hombre alcance su fin último, la felicidad o realización personal "...sólo se vive plenamente -racionalmente- cuando se trabaja...No puede dudarse que el trabajo es plenificador cuando se obtiene el objetivo perseguido, pero ello se debe no sólo al hecho de estar en posesión del objetivo, sino de haber trabajado para lograrlo" (14).

(12) JUSIDMAN R, Miguel. Educación para la excelencia. p.28

(13) AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO A.C. op.cit. P. 40

(14) cfr. LLANO CIFUENTES, Carlos. Análisis de la Acción Directiva . p.69

Con el trabajo el hombre vuelca en la realidad sus capacidades y su sociabilidad, perfeccionándolas al ponerlas en práctica y adecuarlas a las necesidades de cada ocasión.

"El trabajo es una actividad humana esforzada mediante la cual el hombre domina la tierra, descubre, perfecciona y usa sus recursos para su desarrollo personal, la integración y participación de la familia, y para dar un mejor servicio a la sociedad". (15)

Deducimos que es una actividad eminentemente humana pues exige inteligencia y voluntad, que produce cansancio, fatiga, esfuerzo; pero el dominio que proporciona el trabajo sobre las cosas y situaciones, es el motivador intrínseco que trae consigo realizarlo.

El desarrollo personal que se logra a través del trabajo, proporciona una gran satisfacción; el ser humano está hecho para crecer y perfeccionarse.

El trabajo es un medio insustituible para procurar el bienestar de la familia, hace crecer a las personas, desarrolla aptitudes y habilidades; es un instrumento eficaz para crear hábitos y virtudes como la responsabilidad, constancia, laboriosidad, y el mejor conducto para aprender a servir a los demás. (16)

El trabajo puede ser tanto una actividad física como intelectual, por medio de él, el hombre se proyecta a la realidad que lo circunda. Con su trabajo el hombre contribuye a el bien de la sociedad y aprende a servir a los demás, el trabajo nunca es aislado siempre depende del trabajo de otros y sirve a otros.

(15) EDAC (ESTUDIOS DE ADMINISTRACION APLICADA.) Educación en el trabajo. (Satisfactor de los Objetivos en la Vida). p. 4.

(16) cfr. GARCIA HOZ, Victor. Calidad de la educación, trabajo y libertad. p 47.

Con el trabajo humano se puede conseguir: "el desarrollo de las propias capacidades humanas, modificación perfectiva de las cosas; servicio -mediato o inmediato- a otras personas" (17).

El fin del trabajo es el hombre, tanto por que él lo realiza, como por que lo realiza para su beneficio .

1.2.1. COEXISTENCIA DEL TRABAJO Y LA EDUCACION

La educación y el trabajo en una organización están íntimamente relacionados, al trabajar se perfecciona y la educación entre otras cosas, te prepara para el trabajo. " la relación entre educación y trabajo se puede ver en una doble perspectiva : considerar el trabajo como un medio de educación y como una finalidad en tanto que la educación debe desarrollar la capacidad de trabajo " (18).

La educación y el trabajo, alternados o simultáneamente tienen algunos elementos en común, como es que los dos son actividades eminentemente humanas, requieren un esfuerzo, y exigen la mejora de la persona.

"Un aspecto común al trabajo y a la educación es el criterio de mejora. La mejora es la característica esencial de un trabajo humano, ésta es doble respecto a la persona... y respecto al propio trabajo. (19)

El hombre no es algo ya acabado: su esencia no es más

(17) OLIVEROS OTERO, F. Realización personal en el trabajo. p 35.

(18) GARCIA HOZ, Victor. Calidad de la educación. trabajo y libertad p 47.

(19) OLIVEROS OTERO, F. op.cit..,p 35.

que una potencialidad de desarrollo y una manera de conseguirlo es por medio del trabajo.

Otro de los fundamentos de la relación que existe entre el trabajo y la educación es que éste es una actividad y por lo tanto una posibilidad de educación, porque "la educación tiene su fundamento en la actividad del propio educando" (20). El trabajo supone el ejercicio perfectivo de las capacidades humanas.

Creemos que la necesidad de la educación en el trabajo es evidente; la única manera de mejorar cada día los procesos de trabajo tanto para mejorar la productividad como para la obtención de mayor satisfacción a la persona es la educación.

I.3. CONCEPTO DE EMPRESA

La educación se da en todos los ámbitos de la vida humana y éstos al ser formados por hombres son susceptibles de ser perfeccionados, al afirmarse que "la organización siempre es perfectible" (21), se afirma que la empresa es perfectible.

El concepto de empresa es uno de los más utilizados en la actualidad y son muchas las personas que la han definido, entre ellas:

Antony Jay las define como instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva) para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados. Por otra parte el Diccionario de la Real Academia Española

(20) GARCIA HOZ. Victor. Principios de pedagogía sistemática. p.20

(21) GUZMAN VALDIVIA, Isaac. La Dirección de Grupos Humanos. (La ciencia de la administración) p 164.

la define como: la entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción dedicada a las actividades industriales mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad (22).

Definiremos a la empresa como una organización formada por personas y bienes materiales que se reúnen con el fin de emplear eficazmente los recursos, aumentar los bienes económicos de los accionistas, propiciarle seguridad y prosperidad a los empleados y proporcionar bienes y servicios a la sociedad.

"La empresa tiene tres objetivos:

- Producción y/o servicio, busca satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios.
- Económico, busca satisfacer a los acreedores, a los dueños o accionistas y a la misma organización.
- Recursos humanos, "aquí no sólo se refiere al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos lo cual no sucede a la inversa " (23).

El primer y principal elemento en una empresa es el hombre por lo cual es al que se le debe más atención.

(22) MÜNCH GALINDO, et al. Fundamentos de administración p 41-42.

(23) ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos. p 24-25.

I.3.1. TIPOS DE EMPRESA

García Martínez clasifica a las empresas según la actividad que desarrollan en:

1. Industriales en las cuales la actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o obtención de materias primas. Las industrias a su vez son susceptibles de clasificarse en:

a. Extractivas, cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

b. Manufactureras, son empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

Empresas que producen bienes de consumo final

Empresas que producen bienes de producción.

c. Agropecuarias, como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. Comerciales, son las empresas intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

3. Servicio, como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Dependiendo el origen de las aportaciones de su capital y

de carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

a. Públicas, en este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

b.-Privadas, lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez pueden ser nacionales y extranjeras, y transnacionales, cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen." (24)

Para enfrentarse a los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

1. Nivel institucional o estratégico. El más elevado de la empresa, en donde se toman las decisiones, establecen los objetivos y las estrategias para lograrlos.
2. Nivel intermedio, también llamado mediador o gerencial, es el que cuida de la articulación interna, de la captación de los recursos necesarios y de la distribución y colocación de lo que fué producido. Transforman las estrategias en programas de acción.
3. Nivel operacional, también denominado nivel técnico, son las áreas inferiores de la organización. Es aquí donde las tareas son ejecutadas y las operaciones realizadas.

(24) MÜNCH GALINDO, et al. Fundamentos de Administración p 42-43.

I.3.1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Para ubicar el papel de la administración de los recursos humanos dentro de la empresa, es importante empezar definiendo lo que es la administración general.

La administración general "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".(25)

El hombre es el principal recurso de cualquier organización y de su buen desempeño depende en gran medida el éxito de la misma.

Arias Galicia define la administración de recursos humanos como "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." (26)

Consideramos que la administración de recursos humanos debe buscar el que las capacidades de las personas sean reconocidas y acrecentadas, la conciliación y coordinación de los intereses de los trabajadores y de los empresarios y la justa retribución del esfuerzo individual de los trabajadores.

El aprovechamiento e incremento de los recursos humanos es un beneficio para el individuo, la organización y la sociedad, por

(25) idem

(26) ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos. p 28.

lo que pasa a ser una actividad fundamental para el perfeccionamiento de las organizaciones.

Objetivos de la administración de personal:

-Para el empresario:

1. Capacidad, - un personal incapaz aun cuando tuviera la voluntad no funciona para los objetivos de la organización.

2. Colaboración.- que le sea prestada a la empresa amplia y eficazmente.

-Objetivos para el trabajador:

1. Salarios, remuneración adecuada.

2. Condiciones de trabajo, tanto sociales como físicas, morales o administrativas.(27)

Algunas de las actividades más importantes que se realizan en la administración de recursos humanos son:

- Planeación de Recursos Humanos.
- Selección, de la persona adecuada al puesto.
- Entrenamiento y capacitación al nuevo empleado, o al que cambia de puesto.
- Desarrollo , para enseñar nuevas actividades y conocimientos a los empleados con el fin de garantizar su aportación a la organización y satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso.
- Evaluación, con el fin de conocer el desempeño de una persona.
- Compensación: sueldos, salarios, prestaciones legales, prestaciones extralegales.
- Técnicas de comunicación y asesoría para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.
- Atención a las relaciones obrero-patronales
- Aplicación y coordinación de las campañas de productividad
- Controles para evaluar la efectividad.

(27) cfr. REYES PONCE, Agustín. Administración de personal. I.p 22-28.

El departamento de personal o recursos humanos presta servicio a todas las áreas de la organización, busca ayudar a los empleados, directivos y la organización a lograr sus metas; sin embargo "los directivos de recursos humanos no ejercen autoridad (ni la responsabilidad) de dirigir otros departamentos; en vez de ello, se les da autoridad corporativa. Esa autoridad consiste en la posibilidad de asesorar (no dirigir) a los otros directivos (28).

Creemos que la responsabilidad del desempeño de los recursos humanos corresponde a cada directivo y a cada funcionario con personal a su cargo directa o indirectamente, por lo que su cooperación en las actividades del departamento de recursos humanos es fundamental para obtener los resultados óptimos.

Desgraciadamente en nuestro país son muchas aún las empresas que tienen a esta área en el concepto de un 'mal necesario' dejando de obtener un máximo de beneficios por medio de las actividades que en ésta se desempeñan; se le asignan pocos recursos y en muchos de los casos se limita a cumplir con los requerimientos mínimos legales por lo que consideramos que es subutilizarla y subvalorarla.

Creemos que parte fundamental del éxito de las empresas está en la adecuada explotación de las posibilidades que brinda esta área debido a que es la que se responsabiliza de apoyar al elemento más importante de la empresa que es el hombre.

Es importante considerar que para poder apoyarlo es necesario conocer sus características comunes como son el tipo de empresa y su etapa evolutiva (adulter), la filosofía, políticas y objetivos de la empresa; así como sus características individuales como son

(28) WERTHER, William B. et al. Administración de personal y recursos humanos p 14.

sus necesidades, su historial, su nivel organizacional, su función específica.

Se buscará coadyuvar en su perfeccionamiento enriqueciendo sus experiencias y desarraigando sus comportamientos obsoletos por medio de una educación práctica, ágil y relacionada directamente con sus inquietudes, con el fin de que la búsqueda de la mejora se convierta en un hábito en cada trabajador y que su trabajo sea realmente plenificador.

CAPITULO II

DESARROLLO Y CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

II.1. EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

La demanda de personal capacitado es una constante en todas las organizaciones, el perfil del personal requerido es cada vez más específico y requiere de conocimientos que las instituciones educativas, en muchas de las ocasiones, se ven imposibilitadas de proporcionar.

"El personal de una empresa no puede llegar a un óptimo grado de desempeño y moral, si éste no es enriquecido y complementado mediante una sana administración de personal que lo capacite y desarrolle" (29)

Consideramos que en cuanto a las organizaciones, los cambios vertiginosos, los avances tecnológicos, la gran competencia y la apertura a las necesidades de un entorno constantemente cambiante, entre otras cosas, hace que cada día sea más rápida la obsolescencia de los procesos y sistemas y por consecuencia, tanto para operarlos como para innovarlos, es necesario contar con personal cada vez más preparado.

Por otro lado, las necesidades de superación para la realización de cada persona que pertenece a una organización deben ser propiciadas y facilitadas cada día más y mejor por aquellos que tienen en sus manos el control de las mismas.

Pensamos lo anterior en base a que dichas personas pasan la

(29) SILICEO, Alfonso. Capacitación p. 15

mayor parte de su tiempo en el trabajo y por consecuencia es ahí en donde surgen las necesidades de mejora de sus conocimientos, habilidades y/o aptitudes.

La Real Academia Española define al término desarrollar como acrecentar, dar incremento a una cosa del orden físico, intelectual o moral.

En la sociedad hay transformaciones socioculturales pero no todas son positivas pues unas contribuyen al desarrollo y otras lo contrarían. Es por eso que al aludir al desarrollo se debe hacer referencia necesaria al mejoramiento y las organizaciones deben propiciar el mismo en sus integrantes.

La necesidad de desarrollo es perceptible a todos los niveles y en todos los ámbitos. Las organizaciones necesitan estar constantemente actualizándose de acuerdo a las circunstancias imperantes del momento y del futuro.

A este respecto algunas de sus condiciones más importantes se caracterizan por lo siguiente:

Los cambios son rápidos e inesperados. Por lo tanto la organización debe ser capaz de anticiparlos cuando es posible o de reaccionar ágilmente cuando se produzcan sorpresivamente.

La tecnología es cada día más compleja.

Las empresas se hacen cada vez de mayor tamaño y por lo consiguiente más difíciles de manejar.

Creemos que en muchos se ha estado preparado para estos retos; toman actitudes que son negativas para las organizaciones como el querer seguir manejándolas por los métodos convencionales siendo muchas veces obsoletos o queriendo copiar modelos de

administración de otras empresas que tienen distintas necesidades y por consecuencia estos modelos no son funcionales.

Es cada día más necesario que cada organización tenga su propio modelo de administración de acuerdo a sus características individuales, lo que exige del personal estar siempre alerta y preparado.

"Existe actualmente un cambio esencial en las actitudes psicológicas de la empresa debido tanto a las necesidades de la misma, de la sociedad, así como de las necesidades individuales de sus recursos humanos". (30)

Los cambios vertiginosos de la economía mundial, las nuevas tecnologías, los cambios en las necesidades de las diversas sociedades, y en general, el deseo natural que tiene el hombre de perfeccionarse cada vez más en todos los aspectos de su vida. tienen una repercusión directa en las organizaciones.

Observamos que al igual que su entorno, las empresas tienen que cambiar con mayor rapidez buscando estar a la vanguardia de estos cambios por lo que deben ser rotos, de una vez por siempre, todos aquellos mecanismos de resistencia al cambio y consolidarse una mentalidad de cambio planeado en cada individuo, condiciones sin las cuales no podrán subsistir al largo plazo.

Muchas empresas en la actualidad empiezan a despertar a esta necesidad de revitalización, puesto que en realidad ha pasado de ser una oportunidad a una necesidad de supervivencia.

Algunos elementos de dicha revitalización son:

(30) HEREDIA, Victor. Hacia un proceso de cambio. Gamer, abril 1986. p. 31

Capacidad para aprender de la experiencia y codificar, almacenar y restaurar los conocimientos -- pertinentes.

Capacidad para aprender como aprender, esto es, -- crear métodos para el mejoramiento del proceso de aprendizaje.

Capacidad para adquirir y usar mecanismos de retroinformación en el desempeño de funciones, en suma, capacidad para el autoanálisis.

Capacidad para autodirigir el propio destino." (31)

Esta revitalización, es decir, dar constantemente nueva vida a las organizaciones se da por medio de mecanismos sociales y de las personas que los conforman. Las organizaciones deben aspirar a buscar los cambios que les sirvan para mejorar su trabajo, para afrontar los cambios que no sean propiciados por ellos mismos, y en consecuencia convertirse en organizaciones alta y constantemente efectivas.

Creemos que las empresas exitosas son las dinámicas, es decir, aquellas que no sólo afrontan, sino que buscan el cambio, y este cambio para que sea efectivo deberá de hacerse de una manera planeada, para lo cual las organizaciones deberán instrumentar varios planes y acciones siendo de vital importancia los planes de desarrollo del personal, evaluación constante para conocer sus debiliades y fortalezas y la innovación constante en todos sus ámbitos.

" Los conceptos de desarrollo y sano crecimiento de la empresa implican un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización. El crecimiento de la empresa es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planeada y encauzada llevar el nombre auténtico de desarrollo integral; de otra manera ser un crecimiento canceroso y por lo tanto, nocivo para la persona y para la propia em-

(31) cfr. BENNIS, Warren G. Desarrollo organizacional. su naturaleza y perspectivas p. 35

presa". (32)

Es así requisito indispensable para llevar al cabo un programa de mejoramiento en la organización, que sea ella misma la que persiva de manera evidente la necesidad de mejora, de tal manera que todos, incluyendo la alta gerencia tengan la disponibilidad de afrontar un proceso de cambio positivo.

Los programas de mejoramiento o desarrollo de las organizaciones por ende, buscarán : el mejoramiento de la competencia personal (desarrollo de recursos humanos), un cambio de actitudes y valores que permitan que los cambios sean asimilados fácilmente, una modificación de las estructuras para que sean más flexibles y que faciliten más el trabajo; y una integración grupal con el fin de que todos se concentren en el logro de las metas de la organización.

II.1.1. CONCEPTO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Al haber señalado la necesidad de desarrollo de las organizaciones para su sobrevivencia y crecimiento, el siguiente paso es profundizar en el desarrollo del principal recurso de la organización, es decir, en el desarrollo de los recursos humanos.

Concepto de desarrollo de recursos humanos:

El desarrollo en un sentido estricto es la evolución de las posibilidades de crecimiento, de promoción de una persona o de una cosa o de un ideal. En sentido amplio y en general es la planeación de la utilización del potencial del individuo al ofrecerle las oportunidades para su crecimiento personal." (33)

(32) cfr. SILICEO, Alfonso. op cit. p. 30

(33) BELMAN, Harry S. et al. Desarrollo de supervisores) p 363.

De lo anterior deducimos que el desarrollo de recursos humanos se busca crear las condiciones necesarias para que el individuo desarrolle al máximo las potencialidades, manteniéndolo orientado hacia el progreso, contribuyendo así a su bienestar y al de la organización de una manera planeada. Se deberán aprovechar al máximo las diferencias individuales de cada persona que son resultado de su personalidad, experiencias únicas y planes personales. "cada empleado es producto de experiencias únicas que lo han hecho madurar y cuyas habilidades y características de personalidad son individuales. Los programas de desarrollo deben tener en cuenta el reconocimiento a estas experiencias y su utilización efectiva". (34)

El principal responsable del desarrollo de recursos humanos es el propio individuo pero el jefe o supervisor inmediato, asesorado adecuadamente, es responsable de crear y facilitar las condiciones necesarias para que se dé.

Creemos que el desarrollo de recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios desafíos que ponen a prueba a las organizaciones como lo son la obsolescencia del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

El desarrollo continuo de los recursos humanos provoca menor resistencia al cambio, hace que los empleados contribuyan más efectivamente a las metas de la organización y tengan mayor satisfacción en su trabajo.

(34) cfr. HERNANDEZ et al. Administración de personal. (Desarrollo de los recursos humanos)
p 363

"Casi sin discusión quienes trabajan más duro que los demás en su organización son aquellos que se sienten que están creciendo y desarrollándose , que están encaminados hacia cosas más grandes. Quienes se sienten encajonados desisten" (35)

II.1.2. EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACION

La diferencia entre capacitación y desarrollo no es muy nítida, sin embargo son dos conceptos que aunque estén relacionados son totalmente distintos.

El desarrollo de recursos humanos es un plan que incluye como una de sus partes fundamentales a la capacitación.

Los planes de recursos humanos son mucho más amplios e incluyen otro tipo de factores como son la planeación de vida y carrera, los organigramas de reemplazo, el potencial de la persona, etc.

También se distingue a la capacitación del desarrollo por el factor tiempo. Desde este punto de vista podemos decir que el desarrollo es a largo plazo mientras que la capacitación tiene un objetivo más corto e inmediato.

"En el desarrollo hay un mínimo de aspectos correctivos, mientras que en ciertos casos el entrenamiento connota un esfuerzo para superar ciertas deficiencias en los entrenados" (36).

Consideramos que una de las diferencias fundamentales es que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a

(35) Colección Ejecutiva Expansión. Evaluación de personal p 3

desempeñar su trabajo actual y el desarrollo para cumplir futuras responsabilidades independientemente de las actuales.

"En total el nivel y alcance de las materias que se tratan en los programas de desarrollo son más amplios, más intrincados y requieren más participación, aunque son menos definitivos que los que generalmente se encuentran en los cursos de entrenamiento." (37).

En los programas de desarrollo existe un mayor grado de incertidumbre ya que se invierte en el mediano y largo plazo y existen muchos factores externos a la plan que no se pueden controlar como son: la permanencia de las personas en la empresa, las condiciones del mercado en cuanto a carga de trabajo y la misma situación económica.

Sin embargo tanto en el desarrollo como en la capacitación conviene invertir ya que como hemos analizado, es hombre es el elemento del cual depende siempre, a final de cuentas, el éxito de la organización y cuanto mejor preparado y más satisfecho se encuentre, mayor será su productividad.

II.2. CONCEPTO DE CAPACITACION

La especialización de las actividades y la necesidad de especialización y autorealización del personal en una organización, son algunas de las razones que justifican la actividad de educación dentro de las mismas.

A la educación que se proporciona para el trabajo se le llama

(36) cfr. BURR, Robert B, Desarrollo de ejecutivos p. 391

(37) idem.

capacitación, entrenamiento, adiestramiento o formación, siendo el término capacitación el más utilizado. Esta actividad en el mayor de los casos es o debe de ser propiciada y/o facilitada por las mismas organizaciones .

McGehhe define la capacitación como "el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados de forma que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa" (38).

Creemos que el educar en una empresa adquiere así un matiz especial: busca el perfeccionamiento de la organización a través del perfeccionamiento de cada uno de sus personas contratadas; Los primeros beneficiados son las personas en lo individual.

Los objetivos de la capacitación deben encontrarse en concordancia y apoyando a los objetivos de la organización "el hecho de impartir cursos desvinculados a la planeación de recursos humanos, de los sistemas de remuneración, etc. puede ocasionar frustraciones y desencantos en el personal conducentes a rotación, ausentismo, o en el mejor de los casos desaliento" (39). La capacitación que no procure los objetivos organizacionales es inútil.

La capacitación no deberá ser un hecho eventual o aislado, su permanencia es tan importante como su existencia planeada; el entorno exige un cambio y perfeccionamiento constante y el proce-

(38) MCGEHEE, William , et al. Capacitación (Adiestramiento y Formación de Personal) p 16.

(39) ARIAS GALICIA, Fernando. Capacitación para la excelencia p. 10

so de cambio en el adulto requiere de la substitución o modificación de conductas muchas veces arraigadas en el comportamiento, así como de la adquisición de información en cantidad y complejidad, por lo que es un proceso gradual y lento.

Con la capacitación permanente la curva del aprendizaje de los miembros de la organización empieza a rebasar el nivel de planeación al que se tiende a considerar como permanente. No es que trabaje más, sino que lo hace más inteligentemente.

Creemos que las organizaciones tienen el deber de proporcionar la capacitación y ésta debe ser considerada como parte normal del trabajo de todos en la organización.

A través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto en lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa.

En muchas ocasiones la responsabilidad de la capacitación es delegada a una persona o departamento de capacitación, siendo esta una actitud equivocada ya que de los jefes inmediatos depende en gran medida el desarrollo de cada individuo.

La capacitación es un derecho y una obligación de cada trabajador y el supervisor o jefe inmediato como responsable está en la mejor posición para :

- a. establecer los comportamientos de las personas que se necesitan
- b. observar cotidianamente dicho comportamiento
- c. comunicarse con el subordinado fin de conocer problemas y

necesidades

- d. detectar las necesidades de capacitación
- e. evaluar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

Creemos que la tarea del capacitador consistirá en apoyar a los jefes principalmente en:

- a) clarificar y definir el perfil de la persona actual y deseado.
- b) dar orden lógico a la información proporcionada
- c) establecer programas de capacitación en base en las necesidades.
- d) facilitar el cambio de comportamiento mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
- e) evaluar los resultados de la capacitación
- f) verificar que cubra con las necesidades de los empleados de forma integral.
- g) corroborar que esté de acuerdo a los principios y políticas de la empresa.
- h) asegurar que cumpla con los planes de desarrollo de recursos humanos.

El éxito de la capacitación no sólo está en el proceso de aprendizaje mismo sino también en las condiciones y circunstancias en las que es impartida, por lo que para asegurar su éxito, se deben tratar de controlar todas aquellas variables que influyan positivamente o negativamente en el cambio deseado.

II.2.1 FINES DE LA CAPACITACION

La capacitación tiene como finalidad el individuo en primera instancia pero sin dejar de considerar las necesidades y objetivos de la organización.

Busca: propiciar el perfeccionamiento constante e integral de los individuos que colaboran en una organización determinada con miras a lograr cada día mejores resultados en la misma; coadyuvar a que los individuos logren sus objetivos personales; lograr un alto índice de satisfacción en el trabajo.

"La función de los programas de adiestramiento consiste en capacitar al trabajador para que realice sus actividades en forma más eficiente ; para que tenga mayores oportunidades de progreso...la capacitación tiene dos fines básicos : 1. Promover el desarrollo integral del personal, y así el desarrollo de la empresa. - 2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto". (40)

Siendo el anterior el propósito de la capacitación , es indispensable que lo consideremos siempre con el fin de que en la práctica no se caiga en una cuestión meramente técnica, como algunas veces sucede.

La capacitación es uno de los medios para incrementar la productividad y para solucionar problemas de la organización pero es conveniente hacer énfasis en que ésta no es el remedio para todos los males . La mejora de las personas y de sus procesos de trabajo no son el resultado sólo de una buena capacitación; el cambio siempre es multicausado.

Con el término multicausado nos referimos a que en los proce-

(40) SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de personal.
p 16.

Los humanos no existe una sola causa que provoque un efecto. Son diversas las causas que provocan los cambios de comportamientos, muchas de ellas son planeadas pero muchas no, por lo que debemos procurar controlar de la mejor manera todas las condiciones para que el cambio sea el deseado y en el tiempo requerido.

El rendimiento concreto de los empleados, no es un resultado exclusivo de los programas patrocinados por la compañía para el adiestramiento, un empleado aprende muchas cosas sin un programa de adiestramiento y, a veces, a pesar de ese programa... el adiestramiento tiene una finalidad específica... suministrar unas experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de forma que lo que el empleado realice en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la organización. (41)

II.2.2. TIPOS DE CAPACITACION

Existen muchas clasificaciones de la capacitación propuestas por varios autores, sin embargo la mayoría coinciden en los conceptos utilizando diferentes nomenclaturas.

A la educación en el trabajo también se le denomina capacitación, adiestramiento, o formación siendo el término de capacitación el más utilizado de manera genérica al hablar de esta actividad en las organizaciones y aunque semánticamente y para varios autores si hay diferencia entre estos términos, muchos lo manejan indistintamente o de manera equivocada.

En estricto sentido se alude a capacitación cuando se utiliza un procedimiento formal, un programa organizado; es decir, capacitación de tipo formal, la cual es clasificada por Agustín

(41) McGEHEE, William, et al. Capacitación. p 15

Reyes Ponce en tres tipos:

- Adiestramiento de carácter más práctico y para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajos e indispensable aún suponiendo una capacitación previa . La palabra adiestramiento significa adquirir destreza.

- Denomina como Capacitación, a la educación de carácter más bien teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados.

- Formación es la requerida para crecer o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc. que son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado, decidido, etc. (42)

Pensamos que esta formación se busca sobre todo en el jefe porque es el que con el ejemplo forma a sus subordinados, aunque nunca es por demás proporcionársela a todos los miembros de la organización.

La anterior clasificación diferencia a el aprendizaje en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes y consideramos que se refiere al propósito principal de cada tipo de entrenamiento, ya que sería imposible que fueran aprendizajes puros, siempre hay alguna carga de los tres tipos de aprendizajes en un evento de capacitación de forma voluntaria o involuntaria.

Sin embargo, cualquier oportunidad en la que una persona de la organización aprenda de otra: la manera de hacer algo, de mejorar un procedimiento o sistema y modificar positivamente comportamientos o actitudes se puede considerar como

(42) cfr. REYES PONCE, Agustín. Administración de personal (II) p 103.

capacitación. Esta capacitación no tiene una planeación definida, metodología o un sistema definido y por lo tanto es denominada capacitación informal.. En este sentido el supervisor o jefe inmediato es el educador o capacitador principal de cada individuo en la organización de ahí que tenga una gran responsabilidad al respecto.

De acuerdo a la razón por la que es impartida la capacitación se divide en:

- Capacitación al obrero o al empleado nuevo: inducción
- Capacitación en caso de cambio de puesto: rotación de puesto o ascenso
- Por cambios y/u obsolescencia : capacitación para cambio de sistemas administrativos y/o de tecnología
- Capacitación por corrección de defectos: correctiva
- Capacitación para la mejora constante: perfectiva

Otra división de la capacitación se refiere al sitio en donde es impartida:

Se divide en el adiestramiento dado en el lugar de trabajo; que es el que se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el principal fin producir y el fin secundario enseñar. Y en segundo lugar el adiestramiento impartido en el aula para el cual lo principal es enseñar para después producir"(43).

La última clasificación de la capacitación que se mencionará es acuerdo a la procedencia de la misma:

La capacitación que es posible proporcionarla con los propios

(43) REYES PONCE, Agustín op.cit. p 103

recursos personales, materiales y técnicos denominada capacitación interna.

La capacitación que por sus requerimientos tiene que ser proporcionada por instituciones o personas ajenas a la organización: capacitación externa.

En la mayoría de los casos la capacitación se busca que sea interna debido a que los instructores, al ser parte de la organización, la adaptan a las necesidades concretas; por otra parte, generalmente es más económica.

II.2.3. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

Sabemos que los beneficios que la educación trae consigo al ser humano son innumerables y la capacitación es una necesidad sin la cual las organizaciones no pueden subsistir o crecer.

Tanto las empresas como los individuos si no es encuentran en proceso de perfeccionamiento están decreciendo; el nivel de desarrollo que alcanza una persona, y por estar conformada de personas, una organización no es estático y si no va acrecentando hacia adelante tenderá a decrecer.

Las empresas que no cuenten con programas de capacitación al estar decreciendo, tienden a desaparecer y tarde o temprano, sobre todo en estos tiempos en que los cambios son vertiginosos e indispensables, desaparecerán.

Algunos de los beneficios son:

- mejora en la productividad, las personas por el mismo esfuerzo producen más y mejor, se mejoran los procedimientos de trabajo, y

se eleva la satisfacción del trabajador

- preparación y adaptación sin crisis a los cambios
- motivación y desarrollo de la personalidad del trabajador
- mejora de las relaciones humanas y la comunicación
- contribuye al buen clima de trabajo
- proporciona orientación a los nuevos empleados

Beneficios de la capacitación en las organizaciones:

- * Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- * Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- * Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- * Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- * Crea una mejor imagen
- * Fomenta la autenticidad , la apertura y la confianza
- * Mejora la relación jefes subordinados
- * Ayuda en la preparación de guías de trabajo
- * Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- * Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- * Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- * Promueve el desarrollo con vistas a promoción
- * Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- * Incrementa la productividad y la calidad
- * Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- * Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- * Promueve la comunicación a toda la organización

CAPITULO III
PROCESO DE CAPACITACION

La capacitación, como todo proceso educativo, se debe realizar de forma planeada, con cierto orden y principios de tal manera que cumpla con sus objetivos.

La capacitación al ser un proceso de enseñanza-aprendizaje se encuentra dirigida por los principios didácticos ya que la didáctica es la orientación segura del aprendizaje; la que nos dice el cómo debemos proceder para conseguirlo.

"La didáctica es la disciplina pedagógica de carácter práctico y normativo que tiene por objeto específico la técnica de la enseñanza, esto es, la técnica de incentivar y orientar eficazmente a los alumnos en su aprendizaje"(44)

Las etapas de proceso de capacitación con el correspondiente momento didáctico al que pertenecen son:

- | | |
|---|-------------|
| - Detección de necesidades a satisfacer en un corto, mediano y largo plazo. | |
| - Fijar los objetivos | PLANEACION |
| - Definición de la evaluación | |
| - Elección de contenidos | |
| - Selección de técnicas y material didáctico. | |
|
 | |
| - Impartir el curso | REALIZACION |
|
 | |
| - Evaluación del aprendizaje de los contenidos de la instrucción | |
|
 | EVALUACION |
| - Evaluación del grado de satisfacción de las necesidades detectadas. | |

(44) MATTOS, Luiz A. de Compendio de Didáctica General p. 24.

III.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Un diagnóstico es un procedimiento que nos sirve para conocer las debilidades y/o deficiencias de algo o alguien y detectar las áreas de oportunidad. Tener clara la importancia de cada una de ellas y hacer con base en eso una jerarquización hace un plan de acción.

Si se cuenta con un buen diagnóstico, se podrá "establecer un punto de comparación para evaluar las acciones, tomar decisiones acertadas y dirigir las actividades más acerteramente". (45)

Pensamos que es de vital importancia realizar una buena detección de necesidades con el fin de obtener los mayores beneficios de la inversión que se hace en capacitación (tiempo, dinero, esfuerzo, etc.); y evaluar las necesidades de tal manera que permita establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos del futuro.

La determinación de necesidades de capacitación (DNC), nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones del plan de capacitación, estas necesidades se refieren a la ausencia o deficiencia en cuanto conocimientos habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y/o actualizar. Con la DNC encauzaremos los esfuerzos de educación correctamente.

Todo jefe espera determinados comportamientos y resultados de sus subordinados, y creemos que las necesidades de capacitación

(45) ARIAS GALICIA, Fernando. Capacitación para la excelencia. 29

surgen porque:

1. El subordinado no puede hacer el trabajo; no sabe como hacerlo
2. El subordinado no puede hacer mejor su trabajo y se puede mejorar
3. El subordinado está haciendo mal o incorrectamente el trabajo.
4. El subordinado va a desempeñar una actividad que es nueva para él.

Para la correcta determinación de las necesidades de capacitación, es necesario determinar siempre un perfil ideal de la persona, que sirva como punto de comparación contra la realidad.

Arias Galicia propone una serie de cuestionamientos para ayudarnos a esclarecer la detección de necesidades:

-¿Qué se requiere cambiar específicamente?, cuya respuesta debe desembocar en planes de capacitación no sólo congruentes, sino además, aplicables a la situación de trabajo.

-¿El cambio puede lograrse a través de la capacitación?. Contra el habitual empleo de cursos para corregir deficiencias estructurales, de procedimientos, de comunicación, de coordinación, etc. que no siendo evidentemente campo de la capacitación tienden al fracaso rotundo.

-¿Los beneficios son mayores que los costos? es necesario jerarquizar prioridades por aquellas ramas que sean más redituables, donde los beneficios sean mayores.

Las necesidades de capacitación se dividen en dos tipos:

- a. Necesidades manifiestas.

(46) ARIAS GALICIA, Fernando. op.cit., p 39.

b. Necesidades encubiertas.

Las necesidades manifiestas son aquellas en las que son evidentes las necesidades de capacitación como son: ascensos, cambios de tecnología, cambios de sistemas administrativos, contratación de nuevos empleados, transferencias de puestos, etc.

Las necesidades encubiertas no se pueden detectar a simple vista, por lo cual, es necesario buscar evidencias y síntomas de que existen problemas en la empresa, como son reprocesos, demoras, desperdicios, etc. Al analizarlos en muchos casos se descubre no sólo las necesidades de adiestramiento, sino situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa como problemas administrativos, de producción, etc .

El procedimiento para detectar las necesidades de adiestramiento encubiertas es:

A. En el nivel de la organización en general:

1. Buscar evidencias generales de problemas en la producción, los sistemas administrativos, la conducta grupal, la moral de los empleados etc.

2. Localizar las áreas críticas y las causas de los problemas

3. Buscar las soluciones para los problemas: aquí habrá que determinar cuáles son necesidades de capacitación.

4. Para las necesidades de capacitación determinar el número de individuos que la necesitan y una descripción de las actividades en que requieren ser capacitados (conocimientos, habilidades y actitudes).

5 . Jerarquizar las necesidades

B. A nivel individual

1. Describir las actividades que debe de desempeñar cada puesto.
2. Definir los niveles de eficiencia esperados, criterios de desempeño.
3. Evaluar el desempeño de la persona.
4. Comparar el desempeño individual contra los criterios de desempeño esperados.
5. Describir las actividades en que requieren ser capacitados.

Existen varias fuentes y técnicas de diagnóstico grupal y/o individual como lo son: el análisis de áreas problemáticas en mesas redondas, auditorias organizacionales, inventario de habilidades (recopilación de las habilidades técnicas y de los conocimientos más utilizados), la observación, simulación y juegos, la entrevista, cuestionarios, Planeación de Recursos Humanos y la información de la evaluación de desempeño.

Consideramos que todas son buenas en la medida en que se tenga un punto de comparación entre el desempeño de la persona y el requerimiento del puesto.

III.2 ELABORACION DE CURSOS DE CAPACITACION

Los programas constituyen un instrumento para facilitar el logro de aprendizajes valiosos; son el punto de partida del proceso didáctico. Están compuestos por varias actividades, o cursos definidos formando un Plan de Capacitación.

"La planeación didáctica consiste en la estructuración sistemática y coherente de los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje"(47) Con la planeación prevee-

(47) AGUIRRE LORA, María Ester, et.al. Manual de Didáctica General (Curso Introdutorio) p.106

mos inteligentemente todas las etapas del proceso de capacitación por lo que es importante aplicarla sistemáticamente.

Mattos cita las principales características para que sea bien realizado un plan de enseñanza:

- a) Unidad fundamental, haciendo converger todas las actividades en la conquista de los objetivos pretendidos;
- b) continuidad, previendo todas las etapas del trabajo pautado , desde la inicial a la final;
- c) flexibilidad, de modo que permita posibles reajustes durante el desarrollo del plan , sin quebrantar su unidad ni su continuidad;
- d) objetividad y realismo, esto es, debe fundamentarse en las condiciones reales e inmediatas del lugar, tiempo, recursos , capacidad y preparación escolar de los alumnos;
- e) precisión y claridad en sus enunciados, estilo sobrio, claro y preciso, con indicaciones exactas y sugerencias bien concretas para la labor que se va a efectuar(48).

A fin de resolver el problema detectado (es decir, la diferencia entre la situación actual y la excelencia) es preciso proceder de una manera sistemática en la impartición de la capacitación. (49) Con este fin es conveniente considerar los elementos didácticos fundamentales:

El alumno, es quien aprende; la enseñanza deberá adaptarse a él según su etapa evolutiva y sus características personales .

Los objetivos ya que toda acción didáctica supone la conducción

(48) MATTOS , Luiz A. de Compendio de Didáctica General p. 88

(49) ARIAS GALICIA, Fernando op.cit., p.77

del educando hacia determinadas metas.

El profesor que deberá ser una fuente de estímulos para llevar al alumno a reaccionar para que se cumpla el proceso de aprendizaje.

La materia es el contenido de la enseñanza por medio de la cual se alcanzan los objetivos del programa.

Métodos y técnicas de enseñanza que deben propiciar la actividad de los educandos

Medio que es el contexto en el que se encuentra el educando y del cual surgen muchas de sus necesidades. (50)

Tiempo didáctico "el tiempo que se dedicará a cada actividad, de acuerdo a: la importancia de cada objetivo, extensión y dificultad de cada tema, tipo de técnicas de enseñanza-aprendizaje que se utilizarán y la duración de la aplicación de la evaluación." (51)

Lugar, se buscará sea lo más adecuado posible con suficiente iluminación, espacio, accesibilidad, ventilación.

El antecedente lógico para la elaboración de los cursos de capacitación son los resultados concretos que debe arrojar la determinación de necesidades de capacitación :

- Número exacto de trabajadores que necesitan adiestramiento; base para estimar el costo posible de adiestramiento al consi-

(50) cfr. NERICHI, Imídeo G. Hacia una Didáctica General Dinámica p. 54 - 55

(51) CAPINTE. FORI. Formación Profesional de Instructores. Manual del Participante P. 29

derar el tiempo y el personal necesarios para elaborar el programa y los materiales didácticos, el costo de la preparación de instructores, y el tiempo de los trabajadores que van a ser adiestrados.

- Características de las personas que necesitan ser capacitadas: edad, escolaridad, experiencia laboral. El conocer estas características nos permitirán decidir en cuanto la amplitud del contenido del programa, selección de técnicas de instrucción y materiales didácticos y la organización del curso.

- Descripción precisa y completa de los conocimientos, habilidades y/o actitudes en que necesitan ser capacitados (52) es decir, selección y organización de contenidos.

Los pasos del proceso para elaborar cursos de capacitación son los que siguen.

En cuanto a las necesidades detectadas:

1. Análisis individual y grupal de la Detección de Necesidades de Capacitación.
2. Determinar cuáles de esas necesidades pueden ser satisfechas a través del entrenamiento y cuáles se refieren a otro tipo de actividades o cambios.
3. Jerarquizar las necesidades de capacitación , "de las más urgentes a las menos urgentes , siguiendo este ordenamiento:
 - a. Por temas: esto se refiere a la importancia o urgencia de las necesidades que hay que satisfacer por medio de la capacitación .
 - b. Por personas prioridad o urgencia en cuanto a los trabajadores

(52) cfr. ALVAREZ Manuel, et.al. Manual para Elaborar Programas de Adiestramiento p.3-5.

que requieren ser programados con cierta celeridad. c. Por requerimiento legal, contenido en la Ley Federal del trabajo.

d. Por limitación de recursos: por motivos de presupuesto (53).

4. Definir cuáles serán cubiertas de manera interna y cuáles será necesario cubrirlas por medio de una institución externa especializada.

Para la elaboración de cursos internos:

5. Definir objetivos

6. Estructuración de contenidos

7. Definición de la evaluación

8. selección de técnicas y material didáctico

9. Definir el tiempo didáctico

10. Consolidación del programa en el Plan de curso.

Para nosotros el curso de capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje por medio del cual se adquieren o modifican conocimientos, habilidades y/o actitudes con el fin de mejorar la productividad de los individuos de tal manera que se cumplan los objetivos de la organización y se logre mayor satisfacción personal.

Creemos que en la planeación del curso es muy importante estar concientes que el mismo ha emanado de un diagnóstico por lo que tiene que satisfacer ciertas necesidades ya definidas las cuales deberán estar reflejadas en los objetivos del curso. El objetivo del curso deberá a su vez estar en concordancia con los objetivos organizacionales y departamentales a donde pertenezcan los educandos.

(53) cfr. PINTO VILLATORIO, Proceso de Capacitación p.172-173

III.2.1. DETERMINACION DE OBJETIVOS

Los objetivos constituyen la médula del programa, y sin ellos no puede existir el mismo; carecería de una dirección y de un sentido determinado.

Los objetivos deberán ser una derivación de las conclusiones obtenidas en la detección de necesidades de capacitación.

Un objetivo de aprendizaje es la formulación clara del cambio de conducta que va a lograr el alumno como resultado de su interacción en el proceso de enseñanza-aprendizaje. (54)

Los objetivos de aprendizaje tienen las siguientes características:

- a. expresan un resultado y no una actividad
- b. están centrados en quien aprende
- c. son evaluables a través de la observación

El aprendizaje es el proceso por el cual se adquieren nuevas formas de comportamiento o se modifican formas anteriores. Dichas modificaciones comportamentales se dan de acuerdo con ideales, actitudes, hábitos, habilidades y conocimientos (55).

El aprendizaje es un proceso porque se dá por medio de una serie de acciones que tienen como consecuencia un resultado .

Con el aprendizaje se originan o modifican 3 tipos de comportamientos en el hombre: conocimientos, habilidades y actitudes. Las anteriores son las tres formas de aprendizaje:

- Aprendizaje motor: referente a habilidades psicomotoras

(54) cfr. RECIO F. sergio Tecnología Educativa (Programas escolares y programación por objetivos) p. 9

(55) Cfr. NERICHI, Imideo G. op.cit., p. 211- 212.

- Aprendizaje emotivo: referente a las actitudes
- Aprendizaje intelectual: referente a los conocimientos (56).

Para que el cambio de comportamiento sea considerado como aprendizaje debe tener una total o parcial permanencia.

Basado en lo anterior Benjamín S. Bloom ha formulado una clasificación de los objetivos educativos dividiéndolos en tres áreas con sus respectivos niveles de acuerdo a su complejidad, denominada profundidad taxinómica (*)

* Cognoscitiva - referida a los comportamientos en los que intervienen los procesos mentales o intelectuales. De acuerdo a la complejidad de estas operaciones intelectuales se distinguen seis niveles:

- | | | |
|-----------------|---------------|---------------|
| 1. Conocimiento | 3. Análisis | 5. Síntesis |
| 2. Comprensión | 4. Aplicación | 6. Evaluación |

* Afectiva.- se refiere a los comportamientos expresados como sentimientos, actitudes, emociones, valores, reacciones. De acuerdo a su nivel de complejidad se clasifican en:

- | | |
|---------------|-------------------------------|
| 1. Recepción | 4. Organización de valores |
| 2. Respuesta | 5. Caracterización de valores |
| 3. Valoración | |

*Psicomotriz.- referente a los comportamientos con relación a las habilidades neuromusculares o motoras que incluyen diferentes

(56) *cfr ibidem* p. 218

(*) De menor a mayor complejidad.

grados de destrezas físicas y se dividen en:(**)

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| 1. Percepción | 4. Mecanización |
| 2. Disposición | 5. Respuesta compleja observable |
| 3. Respuesta guiada | |

Los objetivos pueden ser de tres tipos de acuerdo a su especificidad: Objetivos generales, particulares y específicos.

Los objetivos generales expresan, de una manera global, el cambio de conducta que el participante tendrá al finalizar el curso.

Al desglosar los objetivos generales se determinan los objetivos específicos, es decir, se precisan las actividades detalladas que es necesario dominar para alcanzar los objetivos generales, definen el tema o unidad.

Los objetivos específicos se desprenden de los objetivos particulares y definen los que se desea alcanzar en cada sesión.

Para lograr una redacción clara y completa de los objetivos se deben incluir cuatro elementos básicos:

1. PRESENTACION que tiene por objeto despertar el interés.
2. FORMAS DE CONDUCTA que son la descripción de lo que se espera harán los educandos como demostración de que han alcanzado los objetivos, se expresan por medio de verbos.

Los verbos que indican una conducta observable les llamamos verbos operativos y son recomendables para formular objetivos de la clase u objetivos específicos.

A los verbos que no indican una conducta observable como

(**) Bloom no define los niveles por lo que se tomarán los propuestos por Elizabeth J. Simpson en el libro de Metodología de la Enseñanza de Nerichi

conocer, comprender, familiarizarse, entender etc. los llamamos verbos no operativos y son recomendables, para formular objetivos generales. (57)

3. CONDICIONES, descripción de las condiciones en las que el comportamiento deberá manifestarse.

Pueden ser a partir de cierta información; en ciertas circunstancias; con ciertos materiales o equipo y /o en determinado lugar.

4. CRITERIO que determinará qué tan bien se desea que se realice la conducta prevista. La cantidad, calidad o precisión con que se exige que manifiesten las formas de conducta, constituyen el nivel de eficiencia. (58)

Para que los objetivos de aprendizaje cumplan su función deberán estar centrados en el educando, expresar un resultado no una actividad para lograr el resultado y ser evaluables a través de la observación.

Algunas de las ventajas que deducimos de la utilización de objetivos son:

- Por medio de su análisis se obtienen los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se proporcionarán en el proceso de

enseñanza-aprendizaje.

- Sirven para comunicar de manera clara y precisa lo que queremos que el educando logre.

- Nos ayudan a la selección de técnicas de enseñanza adecuadas

(57) apud NERICHI, Imídeo op.cit., p. 18

(58) NERICHI, Imídeo Metodología de la Enseñanza p.95

- Nos brindan criterios o parámetros en base de los cuales se puede evaluar la efectividad del curso

III.2.2 ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS

Para nosotros el contenido es el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el participante deberá conocer, apreciar y/o desarrollar al finalizar el curso.

En principio "Los contenidos del curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos"(59). De los objetivos se desprenderán los lineamientos básicos para la elaboración de contenidos que son:

- a. El concepto que se va a enseñar o marco conceptual
- b. La profundidad con que se tocará el o los conceptos
- c. Dónde y cómo se aplicará lo recién aprendido.

El contenido del curso habrá que centrarlo dentro de su contexto dentro del Programa General de Capacitación, es decir, se tendrán que considerar los temas o cursos preceden al que se va a realizar, cuáles se están viendo paralelamente y cuáles son los que le seguirán.

La función primordial de la estructuración del contenido es la de organizar los elementos de que se compone el contenido, estableciendo claramente las relaciones que hay entre ellos.

Los cursos pueden estar formados por uno o varios temas o unidades de acuerdo a su complejidad y extensión. Al definirlos

(59) PINTO VILLATORO, Roberto. Proceso de Capacitación p.31

se deberá considerar que tengan un orden lógico y secuencial, un equilibrio entre ellos , integración con todo el curso y que permitan cierta flexibilidad al instructor.

No existe un criterio único para estructurar los contenidos por lo que a continuación se mencionarán los tres más utilizados:

1. Organización de la tarea por niveles de aprendizaje

"Desde el punto de vista práctico es útil considerar cuatro niveles que son: familiaridad, conocimiento, comprensión y aplicación" (60)

La familiaridad es el acercamiento inicial que el educando tiene con respecto a los temas a tratar ; el conocimiento es el acervo que puenen recordar los participantes acerca de los conceptos que se manejados en el curso.

La comprensión es la posibilidad de formar dsicriminaciones y generalizaciones conceptuales y la aplicación es la acción que lleva a poner en práctica cada uno de los conceptos.

A partir de lo anterior se definirá el objeto de la enseñanza con el fin de organizar las actividades de aprendizaje para los educandos.

2. Ordenación del contenido de acuerdo a la naturaleza de la tarea.

" En este procedimiento los contenidos se agrupan en forma natural siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas"(61) siguiéndose la secuencia preestablecida, dependiendo de esto el

(60) CHARLES T. Christine, et.al. Guía Práctica para el Currículo y la Instrucción" p.14

(61) ALVAREZ, Manuel, et al. Manual para elaborar programas de adiestramiento" p. 61

desarrollo de la tarea. Generalmente son tareas de tipo manual.

3. Ordenación del contenido de acuerdo a su secuencia lógica.

Son contenidos que requieren una estructura lógica con el fin de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Al estructurar los contenidos debemos asegurarnos que:

- Los elementos que son antecedentes generales para todo el programa, aparezcan en el primer lugar,
- cada elemento pueda ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que aparecen más adelante en el programa,
- cada elemento esté ubicado de manera que se comprenda claramente su relación con los demás,
- no aparezcan elementos aislados o desconectados - del resto del contenido(62)

Al dar orden a los elementos del contenido , sigue desglosarlo en unidades de instrucción, es decir, grupos afines que constituyan una totalidad y que tengan un significado por sí mismos. Las unidades de instrucción se definen como conjunto de elementos interrelacionados, con significado propio , y que constituyen una totalidad (63).

Con la estructuración de los contenidos en unidades de instrucción pensamos que se le proporciona a los educandos una visión más clara del contenidos y se facilita la integración de lo aprendido.

No todos los contenidos pueden ser estructurados en unidades de instrucción, sólo cuando:

- a. Contamos con objetivos particulares bien delimitados
- b. El contenido indica claramente los elementos antecedentes para

(62) ALVAREZ, Manuel, et al. op.cit, p.67

(63) crf. ibidem p.71

el aprendizaje de otros

c. cuando los elementos del contenido corresponden a varios grupos independientes.

III.2.3 EVALUACION

La evaluación es un proceso que cotidianamente realizamos, al expresar que algo está bien o no, que algo es bueno o no, etc. pero en todas las tareas y específicamente en la educación, para tener una evaluación que realmente sea una base veraz para la toma de decisiones, es importante que sea realizada sistemáticamente y definida desde el momento didáctico de la planeación.

La evaluación, la define Gronlund como " un proceso sistemático para determinar hasta qué punto alcanzan los alumnos los objetivos de educación" (64).

La evaluación es un proceso sistemático por lo que debemos partir de la definición de estándares o parámetros deseados, con base en ciertos criterios y valores previamente definidos, contra los cuales se compara la realidad y de los cuales emanan juicios con el fin de conocer qué tanto se logró lo deseado.

La evaluación nunca es un fin en sí , tiene propósitos bien definidos que siempre derivarán en nuevos cursos de acción. La evaluación como todas las acciones didácticas se debe planear, realizar y verificar.

La evaluación es un proceso ordenado, planeado que procura

(64) GRONLUND, Norman E. Medición y evaluación en la enseñanza" p. 8

omitir juicios al azar para lo cual, presupone la existencia de objetivos de enseñanza previamente identificados a partir de los cuales se compara la realidad y se define la medida en que se lograron.

Sin la evaluación no sería posible conocer si se cumple lo esperado o no, si los métodos y técnicas han sido adecuados, si la planeación se adaptó a las necesidades y objetivos de los individuos, "sin la evaluación el proceso de enseñanza-aprendizaje sería una empresa de la cual se desconocería su eficiencia, pese a que la tuviera y sin reajuste, una tarea a medias." (65)

Muchas veces se confunden los términos de medición y evaluación; la medición se limita a la descripción cuantitativa de una característica determinada, Brown la define como "asignar números a las conductas de acuerdo a las reglas" (66).

Por otra parte el proceso evaluativo, a partir de la descripción cuantitativa, elabora un juicio cualitativo, las interpreta y las valora. De tal manera, la evaluación es un término mucho más amplio que la medición "la evaluación incluye, tanto las descripciones cualitativas como cuantitativas del comportamiento de los alumnos, como los juicios valorativos que refieren a la conveniencia de ese comportamiento" (67)

(65) LAFOURCADE, Pedro. Evaluación de los aprendizajes p.16

(66) BROWN, Frederick. Principios de medición en psicología y educación p. 8

(67) GRONLUND, Norman E. op.cit., p.10

TIPOS DE EVALUACION

Por el momento en que se realizan, existen tres tipos de evaluación:

Diagnóstica, que se aplica al principio del curso, procesal que se aplica durante su desarrollo y final o sumaria que como su nombre lo indica se aplica al terminarlo.

-Diagnóstica, que explora aquellos aprendizajes que el alumno debería poseer como antecedente para el curso o la porción que iniciar ... esto permite deslindar el punto lógico de partida en las experiencias educativas (68)

-Procesal o formativa, que nos permite verificar el cumplimiento de los objetivos parciales o parte de un evento educativo con el fin de adecuar la enseñanza a el ritmo, nivel, etc. del evaluado además de reforzar puntos débiles, detectar problemas de metodología o replantear y afinar objetivos.

-Final o sumaria utilizada para:

conocer al finalizar un ciclo o curso, el grado final con el que se cumplió el objetivo general y servir de base para planear las siguientes experiencias de aprendizaje.

- determinar la habilidad de un individuo para algo, la efectividad global de un curso o plan de estudios.

Sin la evaluación creemos que la planeación didáctica no tendría ningún sentido debido a que en ella definimos los parámetros para conocer el aprovechamiento del educando y las deficiencias tanto del programa como del docente.

(68) CARREÑO, Fernando. op.cit. p.24

Citando a Manuel Fermín, la evaluación tiene 4 funciones:

1. Verificar el logro de los objetivos previamente establecidos.
2. Pronosticar las posibilidades educativas del alumno.
3. Diagnosticar las fallas y las dificultades que se presentan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
4. Orientar y reorientar el proceso. (69)

Para planear correctamente la evaluación es indispensable contar con los objetivos bien definidos; al analizarlos, identificaremos el conjunto de conductas a medir y el grado en que se buscan.

El paso siguiente será establecer un conjunto de procedimientos para establecer las observaciones en enunciados cuantitativos, sintetizar estos datos en juicios de valor y tomar decisiones orientadas permanente la enseñanza y el aprendizaje.

Elba Carrillo propone los siguientes pasos para efectuar la evaluación.

Medición:

1. "Identificación y definición de la característica, cualidad o atributo que se debe medir. Decidir cuál o cuáles serán los atributos que por su importancia y pertinencia van a medirse.
2. Determinación de un conjunto de operaciones en virtud de las cuales el atributo pueda manifestarse y hacerse perceptible.
3. Establecimiento de un conjunto de procedimientos para traducir las observaciones en enunciados cuantitativos, esto es, expresar el resultado de las operaciones anteriores en términos

(69) FERMIN, Manuel La evaluación, los exámenes y las calificaciones p. 19 cuantitativos.

Evaluación:

1. Los pasos enumerados en el proceso de medición
2. Síntesis de los datos recopilados en juicios de valor
3. Toma de decisiones orientada a mejorar permanentemente la enseñanza y el aprendizaje." (70)

Pensamos que en las organizaciones la evaluación de la capacitación tiene tres objetivos principales:

- Evaluación de lo aprendido en el aula
- evaluación de los servicios instruccionales, tales como , instructores, sala, equipo, recesos, etc.
- evaluación de la aplicación de lo recién aprendido

La evaluación de lo aprendido y su aplicación nos habla del cumplimiento de los objetivos de capacitación puesto que generalmente busca llegar por lo menos al nivel de aplicación.

La evaluación de los servicios instruccionales ceemos es tan importante como las otras puesto que puede suceder que se logren los objetivos a pesar de estos servicios y si no es aplicada no se contará con un parámetro para mejorarlos cada día.

TECNICAS DE EVALUACION MAS COMUNES DE ACUERDO A LA FORMA DE CONDUCTA:

La evaluación de cada forma de conducta requiere de un plan diferente: de actividades, materiales e instrumentos adecuados.

(70) CARRILLO, Elba. op. cit. p. 117-118

De acuerdo a el tipo de objetivo y su profundidad

taxonómica: a) Conocimientos o habilidades intelectuales; en general las situaciones usadas para evaluarlos son pruebas escritas formadas por preguntas, por problemas o por afirmaciones incompletas..ls1

b) Destrezas o habilidades: En su caso, es necesario observar cómo se realizan esas tareas y analizar la ejecución o producto terminado en caso de que exista. Se emplean las pruebas de ensayo que consisten en la ejecución de actividades previamente seleccionadas donde se manifiestan las destrezas por evaluar.

Se usan como instrumentos de control: listas de verificación, escalas estimativas de ejecución y escalas estimativas del producto acabado.

c) Actitudes; para evaluarlas se observa la conducta del individuo en situaciones reales o simuladas en que éstas se manifiestan, utilizando una escala estimativa de actitudes como instrumento de control.

III.2.4 METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA

Por enseñanza entendemos el proceso que tiene por objeto el aprendizaje viene de la palabra latina 'insignare' que significa señalar, la enseñanza busca estimular y dirigir la actividad del educando con el fin de lograr los objetivos de aprendizaje.

Los procedimientos didácticos nos indican los medios por los cuales llevaremos a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje en ellos definimos el método didáctico, las técnicas de enseñanza, el material didáctico, las actividades previstas para los alumnos

para estimular su participación, la fijación y verificación del aprendizaje y la tarea.

La palabra método viene del griego 'meta' (meta) y odos (camino, por lo tanto el método es el camino para llegar a una meta.

"Método diáctico es la organización racional y práctica de los recursos y procedimientos del profesor, con el propósito de dirigir el aprendizaje de los alumnos hacia los resultados previstos y deseados " (71). Didácticamente el método es el camino para alcanzar los objetivos de enseñanza-aprendizaje que tenemos ya definidos.

El método no se identifica con la técnica; la palabra técnica significa :cómo hacer algo, por lo tanto el método indica el camino y la técnica muestra cómo recorrer el camino.

El método es mucho más amplio que las técnicas, es general. Las técnicas son sólo una parte del proceso de aprendizaje son particulares y el método acompaña el proceso de aprendizaje en todas sus fases.

El seguir un método adecuado nos garantizará, en gran medida, el éxito de la realización didáctica y es de suma importancia considerarlo dentro de la planeación del curso.

Así pues la metodología de la enseñanza creemos es la utilización sistemática de los métodos y técnicas de enseñanza en la acción docente, con el fin de alcanzar los objetivos de un programa, aprovechando al máximo los recursos.

III.2.4.1 SELECCION DE METODOS DE ENSEÑANZA

(71) MATOS. Luiz A. op.cit. p.72

Existen tres tipos de métodos de enseñanza: individualizada, colectiva y en grupo.

"Los métodos de enseñanza individualizada consisten en dirigirse directamente a cada educando, en forma individual, teniendo en cuenta las condiciones personales de preparación, de aptitud y de motivación.

Los métodos de enseñanza colectiva son aquellos que se dirigen, al mismo tiempo y en la misma forma, a todos los educandos por igual.

Los métodos de enseñanza en grupo son aquellos que ponen énfasis en la interacción de los educandos, en pequeños grupos; su funcionamiento se basa en la dinámica del grupo" (72)

Lo ideal es que se mezclen estos en el curso puesto que la puesta en práctica de lo aprendido requerirá de los tres tipos de actividades: individual, en equipos y entre todos.

Algunos de los métodos más utilizados en capacitación son:

*individualizados: instrucción programada, estudio dirigido individual, tareas dirigidas.

*colectivos: expositivo, demostración, vía satélite o por videocassetes.

*grupales: discusión, debate, estudio dirigido en grupos, panel.

III.2.4.2 SELECCION DE TECNICAS DE ENSEÑANZA

Una técnica de enseñanza es el recurso didáctico al cual se acude para concretar un momento de la lección. Las técnicas son

(72) NERICHI, Imideo G. *op.cit.* p.41

formas de orientación inmediata del aprendizaje, una "técnica didáctica es un procedimiento lógico y psicológicamente estructurado , destinado a dirigir el aprendizaje del educando" (73).

Consideramos a las técnicas como las maneras o procedimientos para enseñar algo, y deberán utilizarse durante la acción de la enseñanza según lo exijan los objetivos, el tema, el área de aprendizaje , el tiempo didáctico y la medida en que se quiere profundizar en la materia a enseñar.

Con las técnicas de enseñanza buscamos motivar al educando para que quiera aprender y proporcionarle elementos para su logro." Motivación es el proceso que provoca cierto comportamiento , mantiene la actividad o la modifica"(74)

Por motivación entendemos el predisponer a los educandos hacia lo que se quiere enseñar, es propoiciar que los alumnos quieran aprender lo que deseamos y que se esfuercen por alcanzar los objetivos planteados.

Existen una gran variedad de técnicas según las necesidades que plantea el proceso de enseñanza-aprendizaje en sus múltiples facetas, algunos de los criterios que facilitan la selección de las mismas son:

- * el número de personas a las que se destina el curso
- * el tiempo didáctico
- * la naturaleza del curso, es decir, si está orientado principalmente a desarrollar habilidades, incrementar conocimientos o

(73) NERICHI, Imídeo. op.cit. p. 36

(74) NERICHI, Imídeo G. Hacia una Didáctica General Dinámica
p 193.

modificar actitudes.

- * la profundidad taxonómica
- * el nivel de preparación de las personas que reciben el curso
- * las condiciones que ofrece el aula
- * la preparación académica y experiencia del instructor
- * recursos didácticos con los que se cuenta

Las tareas son "trabajos bien determinados y a plazo fijo, que serán examinados y corregidos por el profesor"(75) buscarán la fijación y transferencia del aprendizaje fuera de la clase de tal manera que sean un elemento para que el instructor, al revisarlas, verifique la comprensión del educando y el educando, al realizarlas, tenga elementos para detectar y esclarecer sus dudas.

III.2.4.3 MATERIAL DIDACTICO

"El material didáctico es, en la enseñanza, el nexo entre las palabras y la realidad"(76), siendo imposible presentar en situaciones reales todos los conceptos a los educandos, el material didáctico substituye la realidad. Busca también la actividad o participación del alumno como es la investigación.

Para que sea un auxiliar eficaz debe:

- ser adecuado al asunto de la clase
- ser de fácil aprehensión y manejo
- estar en perfectas condiciones de funcionamiento" (77)

(75) MATTOS, Luiz A. Compendio de Didáctica General p. 244.

(76) NERICHI, Imídeo G. "Hacia una Didáctica General Dinámica. p329.

(77) idem.

Es importante considerar a la hora de elegir material que los la vista es el órgano sensorial de mayor eficiencia para captar las impresiones sensoriales y sabemos que es esencial para la motivación y atención ,el primer impacto de lo presentado ojos y los oídos son los órganos sensoriales más desarrollados y perfeccionados que dispone el ser humano .

III.2.5 CONSOLIDACION DE LA INFORMACION EN UN PLAN DE CURSO

De acuerdo a los requerimientos de la planeación didáctica es importante al contar ya con toda la información del curso, concentrarla en un formato que nos permita tener a la vista el programa completo del curso y su desglose en los planes de sesión o clase.

Los elementos que deberá contener el formato son flexibles de acuerdo a las necesidades específicas del curso e instructor, los básicos son:

DATOS

GENERALES:

- Nombre del curso
- Nombre de la persona que lo elaboró
- Prerequisitos (Conocimientos o cursos previos necesarios para tomar este curso)
- Objetivo general del curso
- Evaluación final
- Bibliografía

DATOS ESPECIFICOS

- Nombre de la unidad
- Objetivo de la unidad
- Subtemas
- Técnicas de enseñanza sugeridas (*)
- Evaluación de la unidad
- Bibliografía

* Se sugieren las técnicas de enseñanza ya que existe flexibilidad en las mismas dependiendo tanto del instructor como de los participantes.

Después de haber consolidado la información de nuestro programa se procederá a hacerlo sesión por sesión, a lo anterior se le denomina 'plan de clase o de sesión' y cada uno debe contener los siguientes elementos:

1. Objetivos específicos
2. Motivación
3. Materia o tema
4. Técnicas didácticas
5. Material didáctico
6. Tareas
7. Evaluación
8. Indicaciones bibliográficas. (78)

(78) cfr. NERICHI, Imídeo G. Hacia una Didáctica General Dinámica
p. 142.

CAPITULO IV

LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

Es intrínseco al hombre el deseo de perfeccionamiento tanto de sí mismo como de las cosas que le rodean. El trabajo es un medio de perfeccionamiento de sí mismo y , por medio de él, el hombre perfecciona lo que le rodea dando un servicio a sus semejantes.

El trabajo en las organizaciones es multidependiente, cada persona depende del trabajo de los demás, y aún fuera de la organización unos dependen de otros: de la organización de sus proveedores, de los clientes y de todas aquellas personass que directa o indirectamente se relacionan con la organización.

Estas relaciones no siempre son positivas y satisfactorias y frecuentemente se generan desviaciones, problemas y errores entre lo que se quiere o se necesita y lo que se recibe.

Los errores traen consigo muchos problemas como lo son:

- los problemas económicos al desperdiciar o reprocesar tiempo, trabajo y materiales
- los sociales al no servir para lo que estaba destinado un trabajo o un producto
- los personales al representar un desgaste físico y emocional, por la frustración y desperdicio que trae consigo un mal resultado
- el físico al haber desperdiciado tiempo y energías.

Por todo ello, siempre han existido normas que describen o determinan el trabajo, de tal manera que si son cumplidas por todos los involucrados, éste será su satisfactor de necesidades. Las normas buscan asegurar que el trabajo sea bien hecho.

Las normas, conocidas como procedimientos, descripciones,

métodos de trabajo, sistemas administrativos, etc. son hechas por hombres y como tales se han ido perfeccionando a través del tiempo.

El Sistema de Calidad Total propuesto por Crosby es el resultado de este proceso "desde esta perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, Calidad Total reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano...lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor .(79)

IV.1. DESARROLLO HISTORICO DEL MOVIMIENTO DE CALIDAD TOTAL EN EL MUNDO

Es evidente e históricamente demostrable que el concepto de 'Calidad' ha existido desde hace muchos siglos, aún antes de Cristo, sin embargo se ha manejado como un concepto intangible y por lo tanto , difícil de definir y de comprender.

A lo largo de los años y muchas veces, por así convenir a ciertos intereses o por estar plenamente justificados en otros casos, se han generado una serie de ideas que buscaban reforzar al concepto o existencia de calidad en un producto o servicio tales como : 'lo barato sale caro', 'el que quiere azul que le cueste', 'lo brillante', 'lo elegante', 'lo caro', 'lo lujoso' etc.

Sin embargo, "el movimiento de Calidad Total o a lo que se ha llamado CALIDAD TOTAL, es relativamente reciente, pues se

(79) ACKLE TOMASINI, Planeación estratégica y Control Total de la Calidad p. 39

empezó a gestar a inicio de los años 50's de este siglo y llegó a su etapa más fructífera en los años 80's" (80)*

El movimiento de Calidad tiene su origen después de la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos de Norteamérica, en donde por las circunstancias vividas por la industria y los servicios durante la guerra, la Ingeniería, la Administración y las Ciencias Sociales habían logrado un gran avance. "Durante la guerra se desarrollaron enormemente buscando mejorar la productividad, la eficiencia y la eficacia de la industria militar y de todas las demás industrias relacionadas con ella" (81).

Sin embargo, al término de la guerra , lo que parecía ser un terreno propicio para su crecimiento y perfeccionamiento, se convirtió en limitante y frenó su desarrollo. Al cambiar radicalmente las circunstancias posteriores a la guerra, lo que fué en un inicio la búsqueda de perfeccionamiento y precisión, se convirtió en una necesidad de fabricar cantidad más que calidad.

Lo anterior mandó a segundo plano a la eficiencia y a la calidad puesto que las necesidades de esos años requerían de elaborar satisfactores que cubrieran las condiciones básicas de la sociedad.

Europa prácticamente estaba devastada, así como el norte de Africa, Japón, y los países vecinos, aún los 'ganadores' estaban

(80) NBC. National Broadcasting Company. If Japan Can. Why Can't We
p. 32

* Aquí es importante considerar el atraso que tenemos en relación a los países más avanzados , pues este movimiento logra su época de esplendor en nuestro país 10 años después.

(81) cfr. NBC, National Broadcasting Company. op.cit. p.15

en condiciones lamentables, pues además del daño causado, la guerra había distraído a una gran cantidad de recursos económicos, materiales y humanos que dejaron como consecuencia el deterioro de la infraestructura de esos países al limitar los servicios existentes y al postergar la renovación de los ya existentes.

La pregunta obligada sería: ¿Porqué teniendo todas estas carencias, los Estados Unidos de Norteamérica no dieron el paso y fomentaron lo que ahora conocemos como CALIAD TOTAL?...Podríamos decir que básicamente fué por dos razones:

La primera fué que ellos fueron los virtuales ganadores de la guerra, lo cual despertó en este pueblo el sentimiento de protección y reconstrucción de todos los territorios participantes, lo cual implicaba cubrir una enorme cantidad de necesidades, por lo que su principal preocupación era la cantidad de satisfactores y no la calidad.*

La segunda, que como ganadores y al no haber sido la guerra en su territorio, su pueblo, su industria y su gobierno no sintieron la necesidad de hacer mejor lo que hacían, pues prácticamente todo lo que se producía, fuera bueno o malo, se vendía y se utilizaba (82).

Pocas fueron las industrias e instituciones que mantuvieron sus estándares de exigencia principalmente, las instituciones educativas, científicas, tecnológicas e industrias de los que ahora

* E.U. aportaba el 40% del producto mundial en los primeros años de la postguerra

(82) MORITA, Akio. Made in Japan (Hecho en Japón) p.36

conocemos vanguardistas en los negocios a nivel mundial, de hecho en ellas es en donde se empieza a gestar el movimiento de CALIDAD TOTAL, sin embargo, la influencia de su medio ambiente no les permitió ver a sus dirigentes que ahí tenían.

"Exportaron el movimiento que revolucionaría los negocios en la últimas dos décadas llegando a poner en peligro el poderío comercial y el liderazgo de los negocios norteamericanos". (83)

Ellos mismos, los norteamericanos, crearon las condiciones para exportar este movimiento a los países perdedores con el Plan Marshall.

El contenido del plan incluía apoyo económico, tecnológico y educativo, por lo que los japoneses enviaron numerosos grupos de ciudadanos a los Estados Unidos a estudiar y aprender , buscando aplicar los conocimientos adquiridos a su regreso.

Un grupo de estudiantes japoneses visitan la Universidad de Nueva York en donde impartía las clases de estadística el Dr. William Edwards Deming, Licenciado en Ciencias Físicas y doble Maestro en Matemáticas y Física, quien a la postre se convertiría en el padre del movimiento de CALIDAD TOTAL.

"El encuentro de este grupo de estudiantes, todos ellos personalidades del gobierno y la industria japonesa, con el Dr. Deming en 1947, dió inicio a una serie de visitas mutuas, por lo que es invitado a Japón con el propósito de que les ayudara a realizar el censo de 1950 en su país". (84)

(83) cfr. BARKER, Joel Arthur. The Buisness of Paradigms (El negocio de los Paradigmas) p. 38

(84) cfr. AGUAYO, Rafael William Edwards Deming (Una Breve Biografía) p.32.

Junto al Dr. Deming, hubo otras destacadas personalidades que contribuyeron en diferentes disciplinas a mejorar las circunstancias del Japón como el Dr. Joseph M. Jurán, quién influyó enormemente en el ámbito tecnológico y de ingeniería.

A su vez hubo otros que mantuvieron la llama viva en la búsqueda del mejoramiento en los E.U., como el Dr. Armando V. Feigenbaum, quien "es considerado como el padre del movimiento de Calidad Total en Estados Unidos." (85)

A su vez, como era de esperarse, ellos enseñaron a discípulos como Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, etc. quienes realizaron el efecto multiplicador.

Ahora bien, ¿Porqué en Japón?.. por varias razones:

La primera porque sintieron la necesidad de hacer algo para cambiar sus circunstancias.

Segundo porque tuvieron la humildad para reconocer su derrota y aceptar la ayuda de quien los había vencido.

Tercero porque sabían que lo más valioso que contaban como nación era su gente. Esto complementó la influencia americana por "la conciencia, disciplina, respeto y apertura del pueblo para obtener provecho de los conocimientos y apoyos recibidos." (86)

Gracias a dichas características de la gente, el gobierno japonés tomó estos nuevos conceptos, como un movimiento nacional de mejoramiento, como una política gubernamental a la que todos los ciudadanos e instituciones se tenían que someterse. Y haciendo un análisis objetivo y realista de los recursos de su nación

(85) cfr. AGUAYO, Rafael op. cit. p. 23

(86) cfr. MORITA, Akio. op. cit. p. 25

se dieron a la tarea de:

1. Aprender de otros .- Pasaron de finales de los 40's de hacer productos baratos y de mala calidad a finales de los 60's haciendo las mejores copias de los productos extranjeros originales.
2. Aprender de nosotros mismos.- en la década de los 70's el Japón se convierte en el mejor fabricante al empezar a mostrar al mundo su capacidad de hacer bien la cosas y a bajo costo, además de su capacidad de desarrollar tecnología de primera.
3. Aprender permanentemente para mejorar y poder enseñar a otros.- en la década de los 80's y los 90's los japoneses trasladan su aprendizaje y resultados obtenidos en la industria de la transformación a otros ramos, convirtiéndose en el modelo a seguir en el mundo de los negocios.

Los japoneses se convirtieron en los mejores prácticamente en todo . "Japón es el ejemplo más claro de que la CALIDAD TOTAL sí funciona" (87), tan es así que han llegado a ser el país número uno del mundo, a los demás sólo nos queda seguir su ejemplo adaptándolo a nuestra cultura y buscar superarlos.

A pesar de todo los japoneses están concientes de su posición y del reto que les depara en el futuro, pues ellos saben bien que lo importante no es llegar sino mantenerse , y parecen saber bien cual es el medio que se los permitirá. En palabras del Dr. Deming, de sus discípulos y de los demás especialistas en la materia afirman que: 'La Calidad Total inicia con la educación, se logra con la educación y se mantiene con la educación'

(87) cfr. BARKER, Joel Arthur. Op. Cit. p. 62

IV.2. EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

"El Proceso de Mejoramiento de la Calidad surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo una situación inconveniente"(88). En sí constituye una estrategia directiva que implica una serie de acciones establecidas para mantener durante un largo plazo y a su vez, desarrollar a todo lo largo y ancho de la empresa: Integridad, Sistemas, Comunicaciones, Operaciones y Políticas realistas, coherentes e imaginativas.

El Proceso de Mejoramiento de la Calidad no es un programa, sino una serie de acciones que bien dirigidas darán los resultados esperados y requiere de mucho tiempo para que se manifiesten de manera consistente y positiva.

El Proceso de Mejoramiento de la Calidad nos otorga un sin número de beneficios de los cuales creemos que el más importante, es que nos permite visualizar , entender y comprender nuestro trabajo como un proceso, este es el fundamento de la calidad.

Pensamos que de forma tradicional nuestra atención se ha dirigido a los resultados , a los fines, a los efectos; cuando la realidad, nos ha demostrado que lo correcto es atender, estudiar, y analizar las causas y los medios para tomar acciones sobre ellos y a favor de ellos para garantizar los resultados.

Esto que se lee tan simple, requiere de una fuerte cantidad de trabajo, decisión y una activa dedicación , pues de ello depende la comprensión correcta de las necesidades y expectativas de los

(88)cfr. CROSBY, Philip B. Calidad sin Lágrimas p. 28

clientes, de los proveedores y de quienes realizan cada proceso de trabajo, de los recursos necesarios para cumplir, así como, los conocimientos y materiales que se deben aplicar a esos procesos para garantizar el resultado esperado.

El proceso en sí, "hace que trabajemos en recursos intangibles de la organización sin los cuales prácticamente no lograríamos avanzar, nos referimos a la comunicación, la colaboración, el trabajo en equipo, la supervisión, el liderazgo, la capacitación, el desarrollo personal, etc. (89)

No es tarea fácil el desarrollo de un proceso de esta magnitud, se tiene el peligro de cometer errores graves que ponen en riesgo todo el esfuerzo realizado.

Las causas principales que ceemos ponen en riesgo lo emprendido son: la falta de seriedad y la falta de congruencia de todos los involucrados, destacándose principalmente el accionar del grupo directivo. Esto sucede por la presión, la competencia, la búsqueda de resultados inmediatos, la falta de paciencia y sobre todo la falta de comprensión de lo que es el proceso en sí.

Consideramos que la falta de seriedad y congruencia vacunan a todo el personal contra la idea de mejoramiento, pues cada sesión de educación, cada junta de trabajo y cada proyecto realizado se convierte en pérdida de tiempo y de recursos, pues en el fondo la gente se á cuenta de que nada o muy poco de lo dicho se volverá realidad.

Al tener dudas el personal no se compromete con su trabajo y mucho menos con el de otros, pues la voluntad de las personas

(89) idem

debe ser plenamente convencida para lograr un compromiso total y esto sólo se logra con el ejemplo, con la congruencia, con la seriedad, sólo así se podrá lograr.

El Fundamento y los Principios de la Calidad son la estructura sobre la cual se edificará el Proceso de Mejoramiento de la Calidad por lo que conocerlos , comprenderlos y ponerlos en práctica en todas las áreas y funciones de la empresa es de vital importancia.

Para iniciar y mantener por buen camino un proceso de mejoramiento continuo, lo primero que tenemos que lograr es tener un lenguaje común que nos permita entendernos y dirigir nuestros esfuerzos hacia una meta común, de forma sistemática y permanente.

Esto se logra a través de la educación , por lo que el paso inicial se debe dar al fomentar el conocimiento y comprensión del Fundamento y los Principios Absolutos de la Calidad.

El proceso educativo se conforma de dos elementos básicos, uno filosófico sobre la calidad que está dirigido a lograr un cambio cultural y otro tecnológico, que está dirigido a enseñar una serie de herramientas para facilitar y favorecer el proceso de cambio y el mejoramiento de la calidad en los distintos procesos de trabajo.

IV.3. LOS CUATRO PRINCIPIOS DE LA CALIDAD POSTULADOS POR PHILIP CROSBY

De todos los llamados gurúes del movimiento de Calidad (W. Edwards, Deming, Joseph Durán, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa,

etc.) el único que desarrolló tecnología como lo son manuales de educación, herramientas y procedimientos que facilitan la aplicación del Proceso de Mejoramiento de la Calidad es es Philip Crosby.

En pocas palabras todos dicen qué se tiene que hacer, pero el único que sugiere el cómo lograrlo es Crosby, por lo que realizaremos un estudio sencillo de su teoría básica para aplicarla a la elaboración de cursos.

Sabemos que para mejorar nuestro trabajo es necesario analizar detenidamente lo que hacemos , así lo conoceremos y comprendemos mejor; de tal manera podremos definir las acciones necesarias para mejorarlo.

La Calidad no es una meta, más bien es un proceso por medio del cual alcanzamos nuestros objetivos , tratando de asegurar que las cosas salgan bien desde la primera vez.

Para el logro de la Calidad en cualquier actividad es necesario entender su fundamento: "todo trabajo es un proceso, es decir, una serie de acciones que producen un resultado". (90) Estos resultados son los productos o servicios que satisfacen las necesidades y los deseos de los clientes.

Los cuatro Principios Absolutos de la Calidad son los principios propuestos por Crosby para operar, administrar y mejorar los procesos de trabajo.

Proporcionan las respuestas a cuatro preguntas vitales acerca de la calidad:

(90) PHILIP CROSBY Associates Inc. Sistema de Educación en Calidad (Para el Individuo) p. 3

- * ¿Cómo definimos a la Calidad?
- * ¿Cómo podemos lograr la Calidad?
- * ¿Qué estándar utilizamos para nuestro desempeño?
- * ¿Cómo podemos medir la Calidad?(91)

IV.3.1 PRIMBR PRINCIPIO: LA DEFINICION DE CALIDAD

Definiendo el concepto de Calidad tendremos una pauta para nuestras acciones; a la calidad se le ha entendido a través del tiempo de muchas formas como son: lo bueno, lo útil, algo hermoso, algo que está bien; sin embargo, estas son palabras que cada persona puede interpretar de manera distinta.

Para mejorar la calidad de nuestro trabajo debemos definirla de manera tal que signifique lo mismo para todos.

Crosby define la Calidad como: "Cumplir con los requisitos del cliente"(92), desde esta perspectiva, cualquier producto, proceso o servicio que cumpla con los requisitos es un producto, proceso o servicio de calidad.

Pensamos que realmente el que decide si algo tiene calidad o no es el cliente por lo que al estar centrada la definición en sus requisitos provoca una visión alterocéntrica y de servicio a los demás.

Para cumplir con las expectativas de los clientes debemos saber exactamente qué quieren y cómo lo quieren, esto es, identificar sus requisitos. Los requisitos describen el producto o servicio y entenderlos nos ayuda a cubrir las necesidades de los clientes y

(91) PHILIP CROSBY Associates Inc. *op.cit.* p. 4

(92) CROSBY, Philip. *Calidad sin Lágrimas* p. 72

a prevenir problemas.

Para poder analizar nuestro trabajo y así definir claramente los requisitos, hay que entender cuáles son las acciones que producen cierto resultado, que a su vez sirve de insumo para que otra acción produzca otro resultado. A esta consecución de acciones-resultados se le denomina proceso.

Para analizar un proceso específico debemos definir un alcance: desde una actividad inicial hasta una final. Conocer el alcance específico de un proceso nos permite definir con claridad cada parte del mismo:

- * Clientes
- * Requisitos para el Resultado
- * Insumos
- * Proveedores
- * Requisitos para los insumos (93)

Resultados: un proceso siempre genera resultados , es decir, productos o servicios que se proporcionan a un cliente.

Clientes: los clientes son las personas que reciben el resultado. Puede ser el cliente final del producto o servicio o "cliente intermedio que es la siguiente persona o el siguiente paso en la manufactura del producto o servicio final " (94)

Requisitos para el resultado: nos dicen cómo debe ser el resultado para cumplir con las necesidades de nuestros clientes, implica comunicarse con ellos para entender lo que necesitan.

(93) ibidem p.18

(94) ibidem p.19

Insumos: " Todo trabajo es un proceso que recibe y mezcla los insumos"(95), los insumos son los materiales y la información necesarios para operar los procesos.

Proveedores: son quienes porporcionan los insumos, pueden ser internos o externos.

Requisitos para los insumos: Estos dicen a nuestros proveedores cómo deben entregarse los materiales y la información necesarios para operar nuestros procesos.

Existen requisitos para nuestro proceso, para nuestros insumos y para nuestros resultados, para lograr calidad debemos conocerlos y cumplir con ellos.

Pensamos que desde el momento en que consideramos cada elemento por separado empezamos a comprender nuestros aciertos y nuestras deficiencias y que el hacer este ejercicio en cada uno de nuestros procesos nos compromete con la mejora de los mismos creándonos un hábito de análisis y mejora.

IV.3.2. SEGUNDO PRINCIPIO: EL SISTEMA DE LA CALIDAD

Para cumplir con los requisitos y lograr la calidad en nuestro trabajo, Crosby conicida con el dicho popular de 'más vale prevenir que remediar'.

Anteriormente se aseguraba la calidad a través de la evaluación o inspección o verificación y se veía si el resultado cumplía o no con ciertos parámetros; lo que no, era enviado al desperdicio en caso de productos o significaba insatisfacción, en caso de servicios. Sin embargo esta medición no iba a la raíz del proble-

(95) ibidem p 21

ma y por lo tanto no ayudaba a mejorar.

Para mejorar la calidad Crosby menciona que se necesitan políticas y sistemas basados en el principio de prevención "La prevención implica comunicar, planificar, probar y trabajar de tal manera que se eliminen las oportunidades de incumplimiento". (96).

Prevenir es hacer que algo indeseable no ocurra. Para implantar la prevención hay cuatro etapas:

1. Definir el resultado
2. Definir el proceso
3. Probar
4. Operar y administrar

DEFINIR RESULTADOS. Nos ayuda a definir los productos y servicios que necesitan nuestros clientes como primer paso de la prevención.

DEFINIR EL PROCESO. No es suficiente contar con nuestro diagrama de flujo y nuestros productos e insumos definidos, Crosby menciona cuatro categorías específicas de insumos que controlan nuestro trabajo y que es necesario analizarlos para ayudarnos a definir nuestros procesos de trabajo mejor.

Estos insumos de control no se consumen en el proceso como la materia prima:

1. Instalaciones y Equipo :esta categoría abarca oficinas, plantas de ensamble y otras instalaciones, así como máquinas, herramientas y otro equipo.

2. Capacitación y Conocimientos: para operar un proceso correc-

(96) ibidem, p 5

tamente, necesitamos los conocimientos adecuados y la capacitación para aplicar ese conocimiento. Esta es un área que ofrece oportunidad de mejoramiento tanto para los individuos como para la organización.

3. Procedimientos, que son los métodos para operar el proceso.

4. Estándares de realización. (97)

PROBAR. Probamos un proceso para verificar que se pueden cumplir con los requisitos

OPERAR Y ADMINISTRAR. Una vez que el proceso está en operación es necesario controlarlo. Esto implica:

- "a. Operar el proceso con requisitos claros
- b. medirlo contra los requisitos
- c. comparar los resultados de la medición contra un estándar de realización.
- d. Actuar si es necesario, con base en esa comparación para corregir o mejorar el proceso." (98)

Cambia sí nuestra idea de mejorar la calidad puesto que antes lo hacíamos resolviendo los problemas y con estas nuevas ideas buscamos prevenirlos.

Es así como mejorar la calidad es más que resolver problemas, es prevenirlos.

Consideramos que si bien es cierto que se puede prevenir, hay varios factores que son impredecibles por lo que siempre existirá la posibilidad del error, sobre todo porque son procesos diseñados por hombres. Sin embargo el principio de la prevención evita que trabajemos sin ningún plan y genera mucho mejores resultados.

(97) *ibidem* p 33

(98) *ibidem* p 35

IV.3.3. TERCER PRINCIPIO: EL ESTANDAR DE REALIZACION

Para saber si cumplimos o no con los requisitos adecuadamente debemos tener un estándar contra el cual medirnos. En muchas ocasiones dichos estándares son establecidos de manera caprichosa o no son bien entendidos por todos por lo que no son operables.

Los estándares de realización convencionales para la calidad se pueden resumir en la frase: 'así está bien'; en otras palabras, los requisitos deben cumplirse algunas veces o la mayoría de los requisitos deben de cumplirse siempre.

Muchas veces nos hemos visto forzados a tomar decisiones en contra de la calidad por cumplir una meta de costo o de programación.

Considerando que es necesario contar con un estándar que sea entendido por todos, que se pudiera aplicar a todos los procesos y que no admitiera los errores Crosby definió el estándar de realización de la calidad como: 'Cero Defectos'

"Cero Defectos es el compromiso para cumplir con todos los requisitos de nuestro trabajo desde la primera vez y siempre. Nuestro estándar es que el incumplimiento no es aceptable". (99)

Si el trabajo no cumple con los requisitos, esto es un incumplimiento. Debemos, entonces, eliminarlo investigando la causa y tomando acción para evitar que vuelva a suceder.

Cero Defectos es también una actitud, el compromiso personal de cada uno de nosotros para comprender los requisitos de nuestros trabajos y hacer lo necesario para cumplir con ellos.

Cuando la dirección y todos los individuos asumen el compromiso

(99) PHILIP CROSBY Associates Inc. op.cit. p. 6 .1s2

de cumplir con los requisitos siempre, se da una actitud común hacia la calidad; pero para cumplirlo es necesario planificarlo, determinando metas alcanzables para avanzar. "Una meta es un paso intermedio dentro de un esfuerzo continuo"(100). Sin ellas no habrá una dirección clara para el mejoramiento.

Entendemos que cero defectos es una actitud de superación continua, en esto se identifica con la educación; sin embargo, es muy importante no caer en la actitud de menospreciar a la persona que comete el error, dejando de contemplar que todos los cometemos. La acción correctiva deberá de ir contra el proceso o la acción no contra la persona.

IV.3.4. CUARTO PRINCIPIO: MEDICION DE LA CALIDAD

Necesitamos una forma de medir la calidad que sea evidente y comprensible para todos para que a partir de esos datos tengamos elementos que pueda ayudarnos a dirigir nuestros esfuerzos para mejorar.

"La mejor manera de medir la calidad es calcular lo que cuesta hacer las cosas mal. Esta medición se llama Precio del Incumplimiento (PDI)". (101)

El PDI es el precio del desperdicio: tiempo, esfuerzo y material desperdiciados. Cuando lo calculamos descubrimos cuánto nos cuesta no cumplir con los requisitos desde la primera vez y para

(100) ibidem p.52

(101) ibidem p. 8

siempre. Esto nos ayuda a dirigir nuestros esfuerzos para mejorar y medir cuánto hemos mejorado.

Pensamos que aparentemente este tipo de medición reduce la importancia de los procesos de trabajo a una situación mercantil, materialista; sin embargo en nuestros días en la mayoría de los casos es muy difícil llamar la atención de los directivos hacia ciertos problemas que no tengan que ver directamente con el dinero.

Todas las actividades que tiene una organización tienen una razón de ser dentro de la cadena interna de proveedor-cliente-proveedor, analizándolas el que se hagan mal o se dejen de hacer cuesta dinero y pudieran ser la causa de problemas que llegando más al final de la cadena pudieran aparentar tener otras causas.

El que se mida el precio del incumplimiento en todos nuestros procesos de trabajo , ayudar mucho a que los directivos presten atención a otros procesos en la empresa y a clasificar los problemas de una organización asignándoles prioridad.

CAPITULO V
MANUAL PARA ELABORAR CURSOS DE CAPACITACION

V.1 JUSTIFICACION DE LA INVRSTIGACION

Actualmente, debido a la especialización y a la necesidad cada vez más continua de renovaciones y cambios, dentro de las organizaciones es necesario contar con personas debidamente preparadas para desarrollar cursos de capacitación.

Las personas que participan en el proceso de capacitación, tanto al elaborar los cursos como al impartirlos pertenezcan o no al área de capacitación, en muchas de las ocasiones, pertenecen a disciplinas que no consideran dentro de sus planes de estudio el desarrollo integral del hombre y su formación. Por lo anterior, dichas personas, aunque se encuentran bien preparadas en su especialidad, no cuentan con las bases necesarias para enseñar.

En consecuencia muchas veces se llevan a cabo esfuerzos bien intencionados de capacitación que no dan los resultados esperados razón por la cual muchos consideran a la capacitación como un gasto no como una inversión.

Las necesidades de la organización al ser cada vez más especializadas requieren cursos que sean hechos a la medida y los cursos que imparten las organizaciones externas cada día son más costosos y se encuentran fuera del contexto de la empresa por lo que muchas veces no cubren sus necesidades satisfactoriamente.

En las organizaciones no son muchas las personas que se prestan a la tarea de elaborar cursos , esta actividad requiere de conocimientos acerca de cómo elaborarlos, investigación sobre el tema a tratar y tiempo disponible para hacerlo. Sin embargo

muchas de las personas lo han tenido que hacer impelidos por la necesidad interna o por el requerimiento de un superior.

En muchas empresas se han implantado programas de mejoramiento de la calidad , que por la situación actual que vivimos es imperioso que se lleven a la práctica , por lo que es necesario crear herramientas que faciliten su aplicación.

Con la aplicación de los principios de calidad a la elaboración de los cursos de capacitación, se busca coadyuvar a la correcta utilización de los medios didácticos generando la participación de las personas involucradas en el proceso como lo son los clientes o educandos y los proveedores que son las personas que proporcionan la información y los recursos necesarios para su elaboración.

V.2 DESCRIPCION DE LA DERIVACION PRACTICA

El tipo de derivación práctica que se llevará a cabo en esta investigación será: el diseño de un material diáctico de carácter pedagógico.

Lo que se elaborará es un manual para la elaboración de cursos de capacitación que oriente y lleve de la mano a las personas que tienen esta responsabilidad, en la aplicación de los elementos didácticos básicos conjuntamente con los de calidad total.

Se buscará que se apliquen los elementos didácticos básicos a la luz de los conceptos de calidad, de tal manera que el lector cuente con criterios para analizar y mejorar los cursos ya realizados y hacer mejor los siguientes.

La razón por la cual se eligió un manual como herramienta didáctica es que las personas que requieren de esta preparación pertenecen a diversas áreas y debido al mucho trabajo y poco personal que se tiene acualmente, poco es el tiempo con que cuentan para su capacitación, sin embargo el manual una herramienta que siempre se tiene a la mano y en el momento de la necesidad puedes consultar. Por otro lado son muchas las organizaciones que tienen la misma necesidad y este tipo de herramientas es fácil de distribuir después, por supuesto, de su debida aplicación y evaluación que por cuestiones de tiempo y de limitaciones de la autora es imposible realizarlo para fines de este trabajo.

Es claro que un curso es mucho más enriquecedor, pero no se excluyen, el manual satisfecerá de manera inmediata la necesidad de las personas que estén por elaborar un curso o que lo necesiten mejorar y podrá servir de base para impartir un curso sobre elaboración de cursos de capacitación.

El objetivo del manual será el proporcionar una metodología sencilla de elaboración y análisis de los cursos de capacitación propiciando la aplicación de los principios básicos de didáctica y de los principios de calidad total.

Se buscará que sea una herramienta sencilla, corta y accesible que invite a los lectores a analizar y desarrollar cursos considerando los elementos ya mencionados.

V.2.1 TIPO DE INVESTIGACION

El presente trabajo tiene una doble vertiente en cuanto a su investigación: es de tipo documental pues se aboca a indagar y

analizar fuentes escritas sobre los temas, con el fin de obtener elementos que sustenten la realización de este manual y por otro lado es descriptiva : se acerca a la realidad y por medio de las encuestas explora su estado actual en relación al tema de investigación y describe sus características.

Dichas características representarán el punto de partida, o necesidad concreta, sobre la cual se elaborará el material citado.

V.3 DETECCION DE NECESIDADES

Se buscó para la detección de necesidades una empresa grande que contara con planes y programas de capacitación y se encontró desarrollando el Proceso de Mejora de la Calidad propuesto por Crosby.

La empresa elegida fué Grupo ALZA, que tiene capital de origen mexicano, cuenta en su nómina con 1,080 empleados. Su giro es el beneficio de distintos granos como son el café, la soya y el arroz y a partir de ellos elaborar diversos alimentos y bebidas.

Se encuentra ubicada en Córdoba Veracruz, inició sus operaciones en 1969 y cuenta como parte fundamental de su operación con un departamento de Recursos Humanos que como función principal se dedica a la Capacitación y a la implantación del Proceso de Mejora de la Calidad en toda la organización.

Los programas de Capacitación que actualmente están impartiendo se dividen en varias áreas que son: Seguridad e Higiene, cursos Técnicos de Procesos, Administrativa, Ventas y Calidad.

Empezaron con el Proceso de Mejora de la Calidad a partir de

Octubre de 1992 y los resultados que han tenido han sido favorables aunque aún falta mucho camino por andar al ser un proceso de cambio a largo plazo. Para llevarlo a cabo cuentan con un Programa Estratégico que contiene todas las acciones necesarias para el mejoramiento de la organización entre ellas se encuentra la capacitación en calidad, que de su inicio a la fecha ha impartido varios cursos como son:

- Conozca la Calidad, que es un curso donde se enseña el fundamento y los principios de calidad de una manera muy sencilla, dirigida a todo el personal.
- El Sistema de Educación en Calidad* que es un curso más profundo que contiene información sobre administración de la calidad, identificación de requisitos, uso de la prevención, comprensión de cero defectos, cálculo del precio del incumplimiento, desarrollo del trabajo en equipo, medición para el mejoramiento, análisis de problemas, eliminación de causas de problemas y mejoramiento de la relación entre clientes y proveedores. Este curso fué dirigido a todo el personal no sindicalizado.
- Análisis de Problemas y toma de decisiones dirigido a jefes, supervisores, gerentes y directores
- Estadística, para fines de medición, dirigida a gerentes y directores.

La empresa tiene una distribución de puestos como sigue:*

(*) este curso ha servido de bibliografía básica para este trabajo en el tema de calidad

* El organigrama en cuanto tal no se puede publicar por razones de confidencialidad

nivel 1	DIRECCION GENERAL				
nivel 2	DIRECCION FINANZAS	DIRECCION PRODUCCION	DIRECCION RECURSOS HUMANOS	DIRECCION COMERCIAL	DIRECCION TECNICA
nivel 3	GERENCIAS				
nivel 4	JEFATURAS ADMINISTRATIVAS		SUPERVISOR PRODUCCION		
nivel 5	PERSONAL OPERATIVO ADMINSITRATIVO	PNAL. OPERATIVO DE PLANTA	PNAL. OPERATIVO COMERCIAL		

La distribución en cuanto a porcentajes del personal según el nivel, considerando a los 1,080 empleados como el 100%, es:

El .00092% se encuentra en el 1er nivel.
 El .0056% se encuentra en el 2o. nivel.
 El .033% se encuentra en el 3er. nivel.
 El 20% se encuentra en el 4o. nivel.
 El 79.96% se encuentra en el 5o. nivel.

La mayor concentración de personal en la empresa se encuentra en el nivel 3 jefaturas y nivel 4 personal operativo del área administrativa y obreros del área de producción.

Del total del personal el 35% son mujeres y el 65% hombres.

La empresa cuenta con aproximadamente 30 personas registradas que, además de las funciones de su puesto, elaboran e imparten cursos de capacitación de manera formal, de manera informal todo individuo que tiene personal a su cargo de alguna manera lo realiza.

La detección de necesidades se realizó a través de un cuestio-

nario que fué aplicado a estas 30 personas, todos fueron aplicados personalmente lo cual aseguró su buen llenado.

El cuestionario que se aplicó fué el siguiente:

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE FINES DE INVESTIGACION ACADEMICA PARA TITULACION PROFESIONAL. LE AGRADECEREMOS CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CON LO MAS ADECUADO A SU REALIDAD.

I. DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS , MARQUE CON UNA X, UNA SOLA RESPUESTA:

1. Sexo

Femenino _____

Masculino _____

2. Edad

a. menos de 20 años _____

b. entre 20 y 35 años _____

c. entre 35 y 50 años _____

d. más de 50 años _____

3. Escolaridad máxima cursada.

a. Secundaria _____

e. Postgrados _____

b. Preparatoria _____

f. Maestría _____

c. Carreta Técnica _____

g. Doctorado _____

d. Licenciatura _____

4. La ubicación de su puesto actual dentro de la organización es como:

- a. personal operativo de planta _____
- b. personal operativo administrativo _____
- c. personal operativo comercial _____
- d. supervisor _____
- e. jefe de área _____
- f. gerente _____
- g. director funcional _____

5. La razón más importante por la cual elabora cursos de capacitación para la empresa es:

- a. porque me lo ha solicitado mi jefe _____
- b. porque es mi responsabilidad _____
- c. porque me propuse para hacerlo _____
- d. porque soy el que más conoce sobre el tema _____

6. ¿Le gusta elaborar cursos de capacitación?

Sí _____ No _____

¿Porqué? Marque la razón más importante

En caso de que SI:

- a. porque me gusta enseñar _____
- b. porque tengo facilidad _____
- c. porque me interesa el desarrollo de mis compañeros _____

En caso de que NO

- a. porque no tengo tiempo _____
- b. porque es muy complicado _____
- c. porque no tengo los suficientes conocimientos para hacer lo _____

7. Los conocimientos que ha utilizado para elaborar cursos los obtuvo:

- a. por medio de cursos especializados _____
- b. por medio de las orientaciones de mi jefe _____
- c. por bibliografía de manera autodidacta _____
- d. por sentido común _____

8. Antes de la elaboración del curso ¿realiza detección de necesidades?

Sí _____ No _____

En caso de que SI, ¿Cómo la realiza?

- a. por comentarios de la persona que me lo requirió _____
- b. preguntado sobre las personas a que va dirigido _____
- c. aplicando un cuestionario formal a las personas a las que va dirigido _____

9. ¿Aplica la metodología para elaborar objetivos?

Sí _____ No _____

10. ¿Aplica la metodología para estructurar contenidos?

Sí _____ No _____

11. ¿Tiene y aplica algunos conocimientos acerca de la evaluación?

Sí _____ No _____

12. ¿Utiliza algún formato para consolidar la información referente al plan de su curso y de cada sesión?

Sí _____ No _____

13. ¿Aplica sus conocimientos acerca de calidad al elaborar sus cursos?

Sí _____

No _____

II. Conteste brevemente la siguiente pregunta:

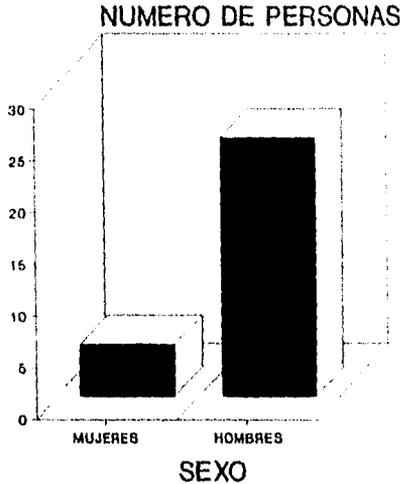
14. Mencione y explique el Fundamento y los 4 Principios de la Calidad

Muchas gracias por su colaboración.

V.3.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

A continuación se presentan los resultados graficados e interpretados.

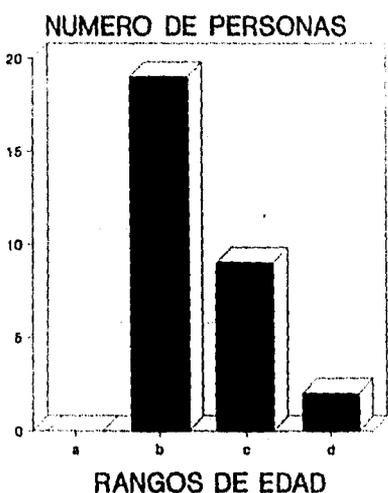
1. Sexo



Es mucho mayor la proporción de hombres que de mujeres que participan en capacitación.

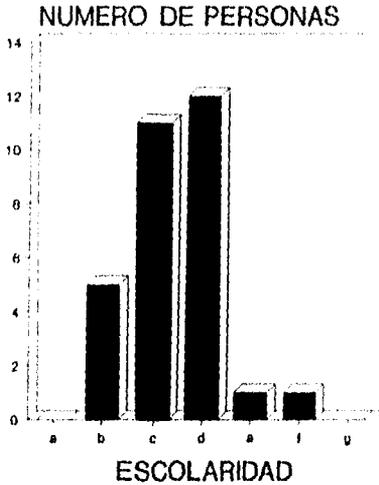
2. ¿En dónde se encuentra ubicada su edad?:

- a. menos de 20 años
- b. entre 20 y 35 años
- c. entre 35 y 50 años
- d. mayor de 50 años



El mayor número de personas se encuentra entre los 20 y 35 años por lo que se consideran jóvenes.

3. Escolaridad máxima cursada

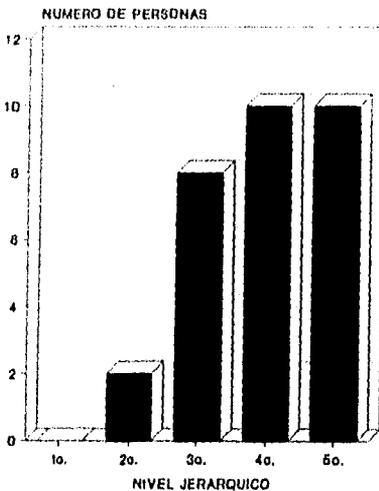


- a. secundaria
- b. preparatoria
- c. carrera técnica
- d. licenciatura
- e. postgrado
- f. maestría
- g. doctorado

La mayor parte de la población tiene una escolaridad de preparatoria o carrera técnica.

4. La ubicación de su puesto

actual dentro de la organización, es como:



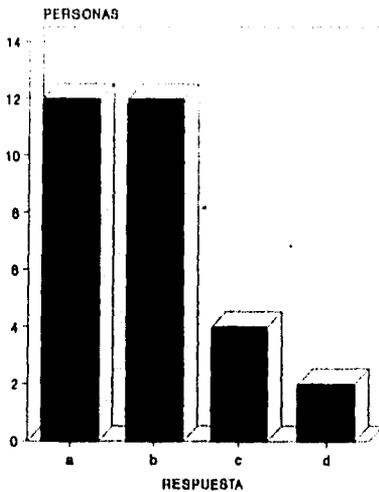
- 5º personal operativo de ventas y administrativo, b y c
- 4º supervisor o jefe de área, d y e
- 3º gerencias, f
- 2º direcciones funcionales, g
- 1º dirección general

El personal operativo de planta no participa en esta actividad
La dirección general no fué considerada dentro de la muestra

Las personas que participan en esta actividad, en su mayor parte, tienen gente a su cargo.

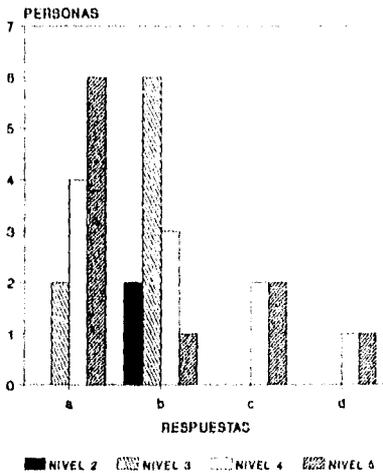
5. ¿Porqué elabora cursos de capacitación?

- a. porque me lo ha solicitado mi jefe
- b. porque es mi responsabilidad
- c. porque me he propuesto para hacerlo
- d. porque soy el que más conoce sobre el tema



como observamos en la gráfica la mitad de las personas elaboran cursos porque es su responsabilidad y la otra mitad porque se lo solicitan.

Desgloce de las respuestas de la pregunta 5 por niveles



- a. porque me lo ha solicitado mi jefe
- b. porque es mi responsabilidad
- c. porque me propuse para hacerlo
- d. porque soy el que más conoce sobre el tema.

Como se puede observar en la gráfica:

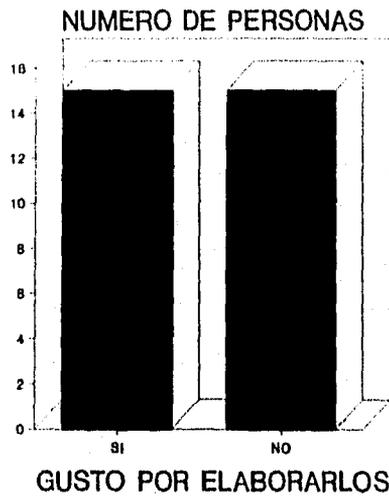
- a menor nivel jerárquico, mayor es la imposición para realizar esta actividad
- a mayor nivel jerárquico se realiza más esta labor por ser parte de sus funciones
- son pocas las personas que se prestan a realizar esta actividad, cuando no tienen la responsabilidad de hacerlo.

6. ¿Le gusta elaborar cursos de capacitación?

si

no

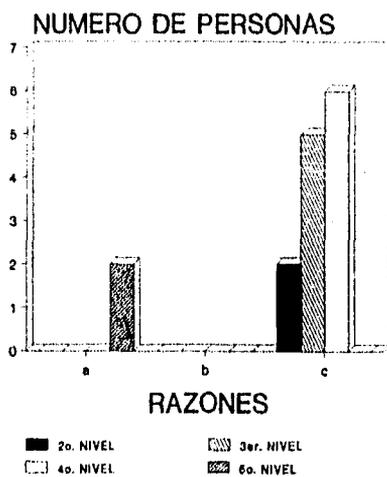
La mitad de las personas lo hacen con gusto y la otra mitad no.



**6.A. RAZON POR LA CUAL GUSTA ELABORAR CURSOS
DE CAPACITACION**

- a. porque me gusta enseñar
- b. porque tengo facilidad
- c. porque me interesa el desarrollo
de mis compañeros

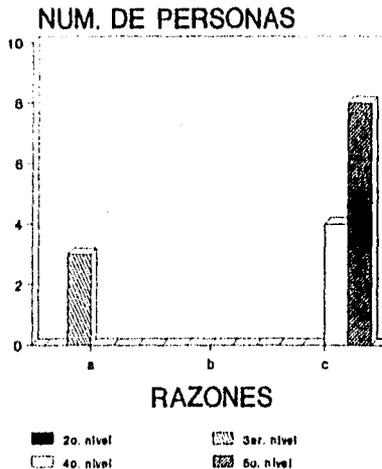
La mayor parte de las personas que gustan de esta actividad tienen personal a su cargo y lo hacen porque les interesa el desarrollo de sus compañeros.



6.B. RAZON POR LA CUAL DISGUSTA ELABORAR CURSOS DE CAPACITACION

- a. porque no tengo tiempo
- b. porque es muy complicado
- c. porque no tengo conocimientos para hacerlo

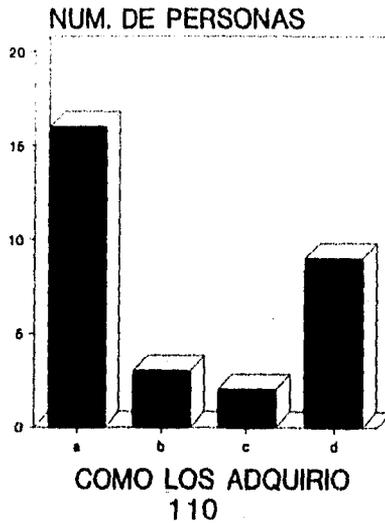
La gráfica nos dice que el mayor número de personas a las que les disgusta esta actividad, pertenece al nivel operativo y la razón es por falta de conocimientos Las que le sigue son los jefes o supervisores por la misma razón, y por último los gerentes por falta de tiempo.



7. Los conocimientos que ha utilizado para elaborar sus cursos los obtuvo:

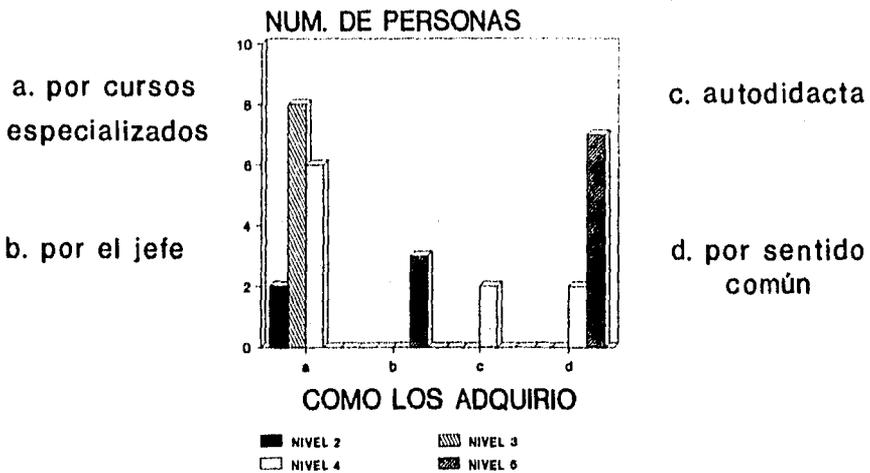
- a. por medio de cursos especializados
- b. por medio de las orientaciones de mi jefe
- c. por bibliografía de manera autodidacta
- d. por sentido común

La mayor parte ha tomado cursos especializados,
sin embargo,
casi la mitad restante no tiene preparación
al respecto.

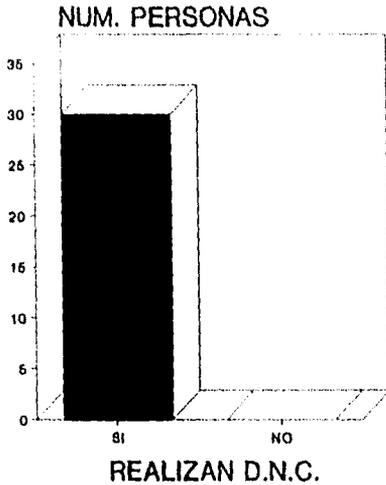


Desglose de cómo adquirió sus conocimientos
por niveles

- En la gráfica se observa que:
- a mayor nivel en la organización mayor es la capacitación al respecto
 - a menor nivel, se realiza más esta actividad por sentido común



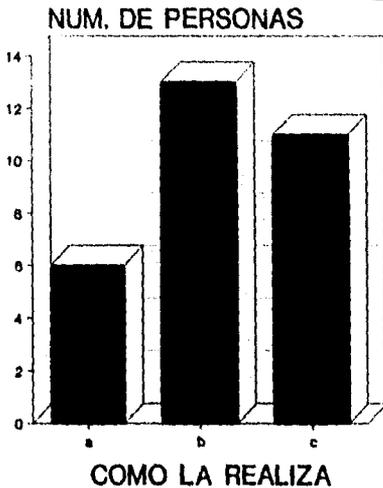
**8. Antes de elaborar los cursos, ¿realiza
detección de necesidades? SI NO**



Todas las personas que contestaron el cuestionario realizan una detección de necesidades previa a la elaboración del curso.

8A. ¿Cómo la realiza?

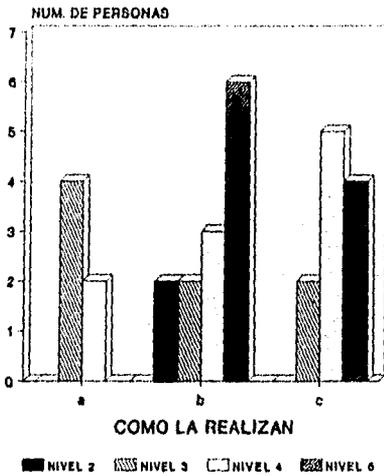
- a. por comentarios de la persona que lo requirió**
b. preguntando a los interesados
c. haciendo un cuestionario formal



La detección de necesidades en su mayoría es realizada informalmente, por lo cual puede no ser fiable.

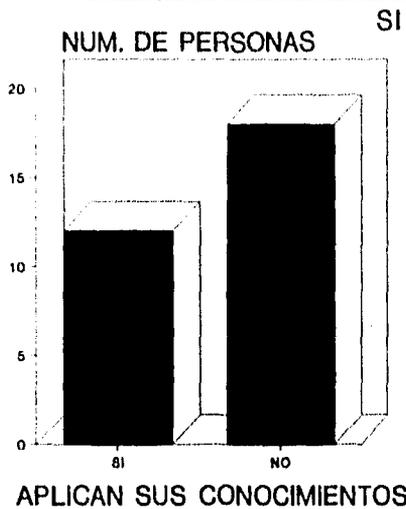
8A. Desglose de la pregunta 8 por niveles jerárquicos

No se encuentra una relación entre el nivel jerárquico y la manera de detectar necesidades

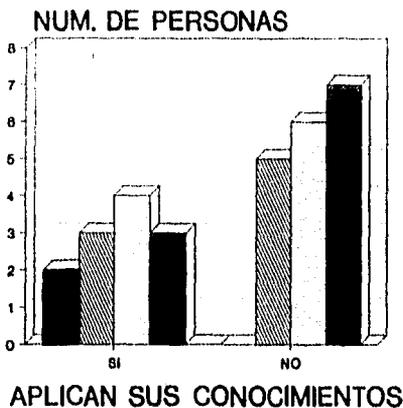


- a. por comentarios de quien me lo requirió
- b. preguntando a los interesados
- c. haciendo un cuestionario formal

9. ¿Aplica la metodología para elaborar objetivos?



Aún cuando son bastantes las personas que utilizan una metodología para elaborar objetivos, son más las que no



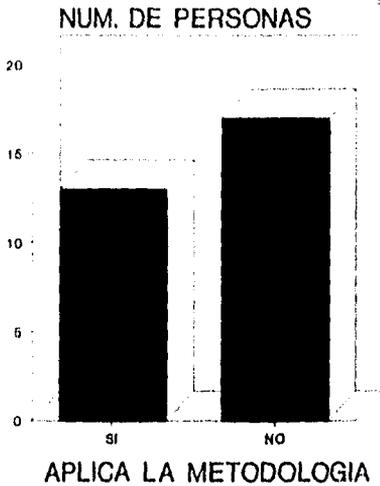
Excepto los directores, en los demás niveles son más los que no aplican una metodología que los que sí lo hacen

NIVEL 2
 NIVEL 4

NIVEL 3
 NIVEL 5

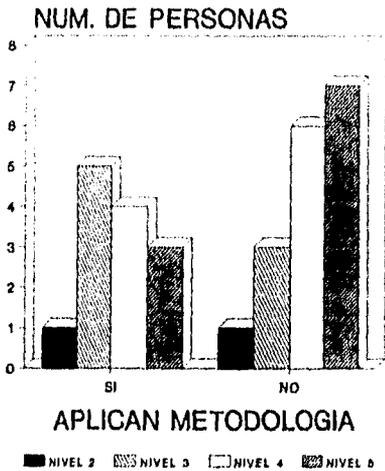
10. ¿Aplica la metodología para estructurar contenidos?

si no



Son más las personas que no lo hacen

POR NIVEL JERARQUICO:

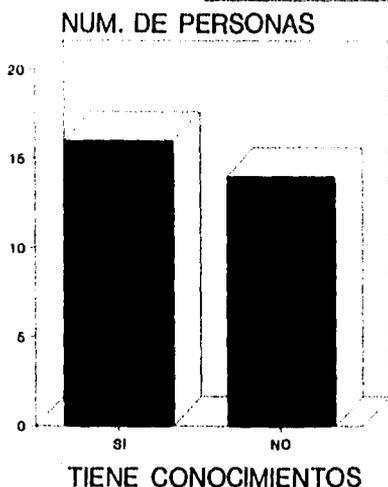


En el nivel gerencial son más los que lo aplican que los que no.

Es notable que un director no los aplique, siendo ellos los primeros que reciben la capacitación formal

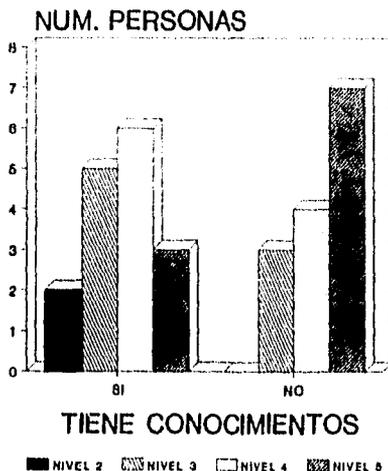
En los demás niveles son más las personas que no los aplican

11. ¿Tiene y aplica algunos conocimientos acerca de la evaluación para elaborar los cursos?



Hay muchas personas que tienen conocimientos acerca de la evaluación, sin embargo son muchas las que no

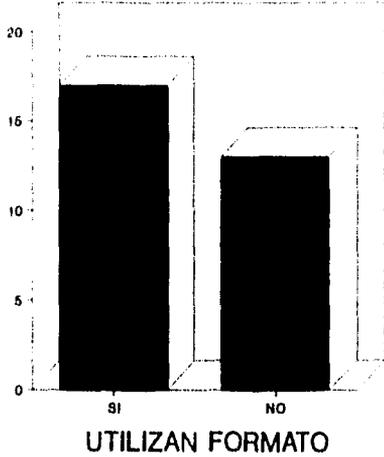
DESGLOCE POR NIVELES JERARQUICOS



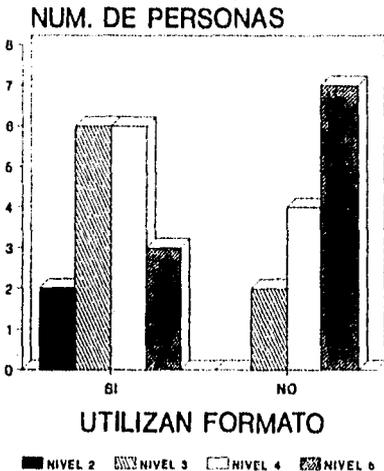
A menor nivel jerárquico cuentan con menos conocimientos acerca de la evaluación

12. Utiliza algún formato para consolidar la información referente al plan del curso y al plan de cada sesión?

NUM. PERSONAS si no



A pesar de que son más las personas que si utilizan un formato, el hecho de que existan tantas que no, nos habla de una deficiente planeación de los cursos

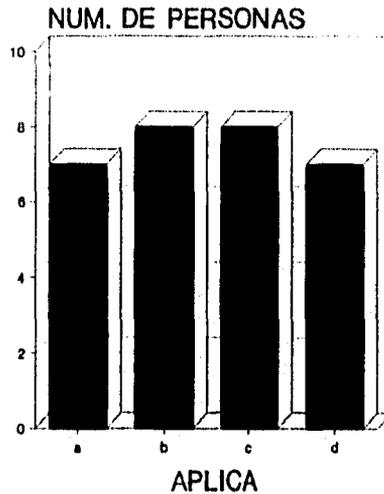


Los que más necesitan de un formato para la consolidación de la información es el personal operativo

13. ¿Aplica sus conocimientos acerca de Calidad a la elaboración de sus cursos?

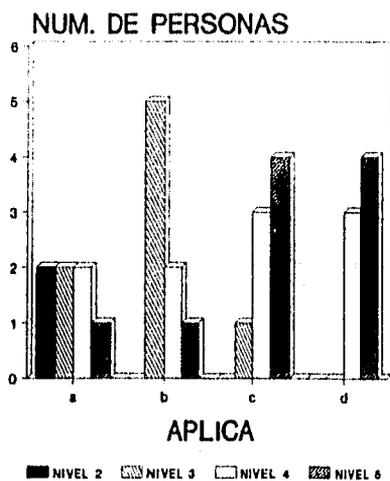
- a. siempre
- b. a veces, mucho
- c. a veces, poco
- d. nunca

El 76% de la muestra aplica sus conocimientos de calidad sin embargo, por el proceso en el que se encuentra la empresa deberían ser todos los que lo aplicaran siempre



13A. Desgloce de la aplicación de los principios
y fundamentos de calidad según los niveles jerárquicos

Los directores siempre lo aplican
Los gerentes siempre o casi siempre
Los supervisores y personal operativo
tienden a aplicarlos poco o no aplicarlos



14. Mencione y explique el Fundamento y los Cuatro Principios de la Calidad.

Las respuestas se tabularon de la siguiente forma:

Se le asignó el número 6 a las 5 respuestas bien contestadas

Se le asignó el 5 cuando hubo 4 respuestas bien contestadas

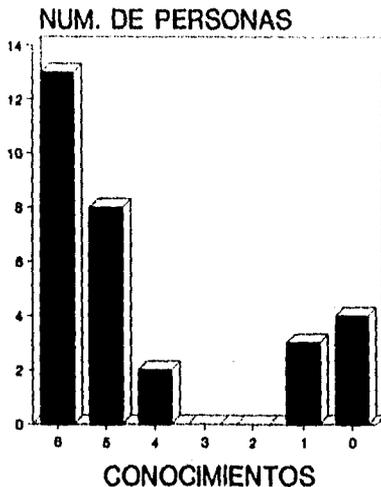
Se le asignó el 4 cuando hubo 3 respuestas bien contestadas

Se le asignó el 3 cuando hubo 2 respuestas bien contestadas

Se le asignó el 2 cuando hubo 1 respuesta bien contestada

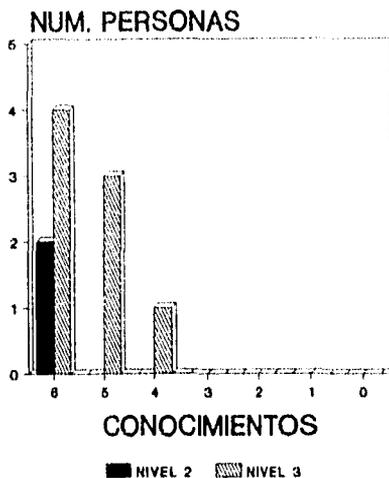
Se asignó el 1 cuando contestaron sin explicar

Se le asignó el 0 cuando no contestaron o lo hicieron mal



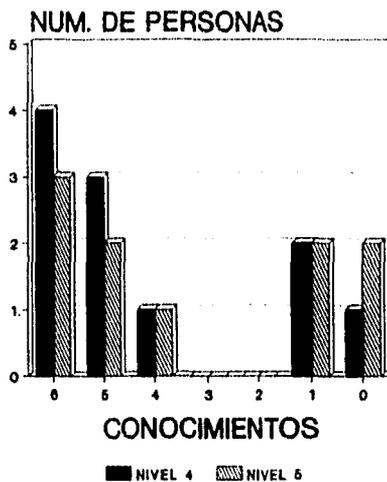
La mayor parte de las personas tiene conocimientos acerca de las nociones básicas de calidad

14A. Desgloce por niveles



El nivel directivo y gerencial maneja bien los conceptos

Donde hay mayores deficiencias es a nivel operativo y jefes



V.3.2 ANALISIS CUALITATIVO

* Las personas que elaboran los cursos en Grupo ALZA tiene como principales características que son en su mayoría hombres jóvenes con nivel de escolaridad mínimo de preparatoria o carrera técnica. Esto representa una gran área de oportunidad ya que este tipo de personas cuenta con mayores elementos par comprender lo que se intenta proponer y al estar más preparados muestran mayor dinamismo y por consiguiente menos resistencia a los cambios.

* Las personas mientras mayor nivel jerárquico tiene muestran mayor preparación y mejor disposición ante la elaboración de los cursos.

* A las personas que les desagrada esta actividad pero tienen que hacerla (el 50%) hay que proporcionarles elementos que coadyuven a su mejor actitud ante esta actividad. Por la detección conocemos que muchas de estas personas no sienten agrado por esta actividad debido a su falta de preparación.

* Es necesario estandarizar las metodologías de elaboración de los cursos para garantizar su buen resultado y por ende la buena imagen de la capacitación ante la empresa.

* Aunque son por la mayoría conocidos, los principios de calidad y el fundamento son pobremente aplicados sobre todo en los niveles inferiores de la organización.

V.4 MANUAL PARA LA ELABORACION DE CURSOS DE CAPACITACION

El manual que se muestra a continuación parte de toda la teoría expuesta en la fundamentación teórica de este trabajo y de los resultados obtenidos en esta detección de necesidades.

**MANUAL PARA ELABORAR
CURSOS DE
CAPACITACION**

CLAUDIA MA. NAVARRO AGUIRRE

INDICE

INTRODUCCION

UNIDAD 1. CAPACITACION Y CALIDAD

**UNIDAD 2. DETECCION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION.**

**UNIDAD 3. PROCESO DE ELABORACION DE CUR
DE CAPACITACION.**

UNIDAD 4. LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

UNIDAD 5. LA EVALUACION

UNIDAD 6. ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS

UNIDAD 7. METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA

UNIDAD 8. CONSOLIDACION DE LA INFORMACI

INTRODUCCION

El presente manual está destinado a instructores o personas del área de capacitación, que tienen la responsabilidad de elaborar cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades de su organización.

Se trata de presentar un manual que proporcione una metodología breve sencilla y práctica que ayude a la aplicación de los principios de Calidad Total y los criterios didácticos básicos en la elaboración de cursos de capacitación.

Se ha evitado la exposición académica de los principios pedagógicos procurando, por el contrario, proporcionar solamente la información necesaria para que el lector comprenda los procedimientos y los aplique obteniendo los mejores resultados.

El presente manual, por la naturaleza del proceso de la elaboración de cursos de capacitación, está dividido en unidades secuentes, cada una de las cuales se apoya en las anteriores.

UNIDAD 1

CONCEPTOS BASICOS SOBRE CAPACITACION Y CALIDAD TOTAL

1. CONCEPTO DE CAPACITACION

Es el conjunto de procedimientos que una empresa utiliza para facilitar el proceso de aprendizaje de sus empleados.

Con la capacitación se busca preparar al individuo para que realice sus actividades más eficientemente y de esta forma tenga más oportunidades de progreso.



¿Cuándo se realiza la capacitación?

Cuando el individuo:

1. no sabe hacer su trabajo
2. no lo puede hacer mejor y es posible mejorarlo
3. hace su trabajo mal
4. va a desempeñar una nueva actividad diferente o modificada

La capacitación
tiene un doble propósito:



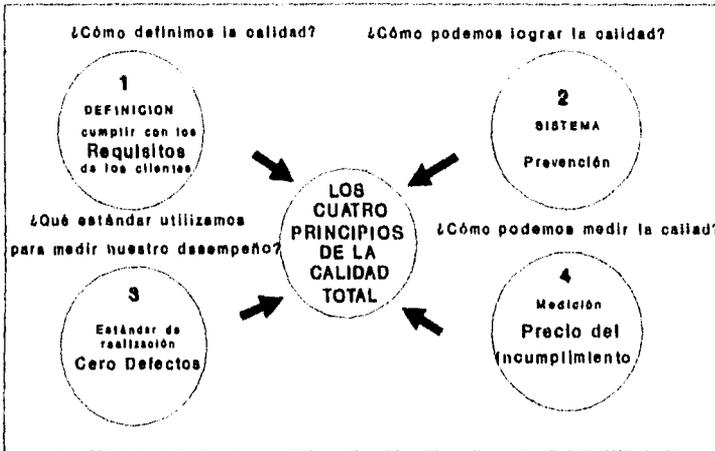
Formar al trabajador para que realice su actividad más eficientemente y así tenga mejores oportunidades



Aumentar la productividad eliminando el desperdicio de tiempo, materiales y desgaste de maquinarias

II ¿COMO PODEMOS HACER MAS EFICIENTE NUESTRA LABOR DE CAPACITACION?

Aplicando los cuatro principios de la Calidad Total para: conocer, comprender y mejorar nuestro trabajo.



REQUISITOS:

Son las expectativas de un producto, servicio o proceso. Describen los resultados e insumos del proceso de trabajo.

PREVENCION:

Es hacer que algo indeseable no suceda
Implica comunicar, planificar, probar y trabajar de tal manera, que se eliminen las oportunidades de error

CERO DEFECTOS:

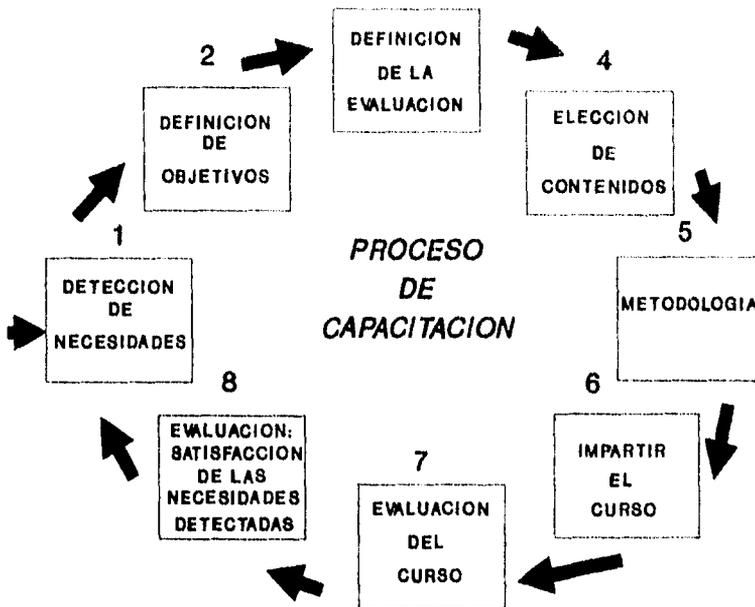
Es el estándar de realización que dice que el incumplimiento es aceptable; un doble compromiso para cumplir todos los requisitos de los procesos de trabajo, desde la primera vez y siempre.

PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO:

Es lo que nos cuesta hacer mal las cosas; el costo del tiempo, dinero y esfuerzos desperdiciados.

EL FUNDAMENTO DE LA CALIDAD ES:
Todo trabajo es un PROCESO
Un proceso es una serie de acciones que producen un resultado

III. PROCESO DE CAPACITACION 3



Considerando los momentos didácticos:

Los primeros cinco pasos pertenecen a la PLANEACION
el sexto a la REALIZACION y
el séptimo y octavo pertenecen a la EVALUACION

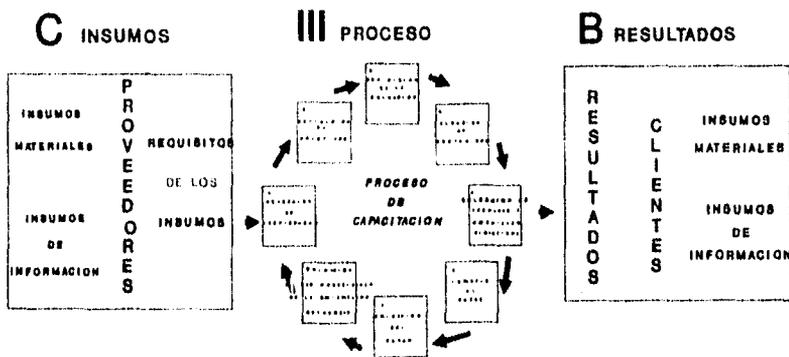
El proceso de capacitación se retroalimenta a sí mismo
pues el proceso de perfeccionamiento del hombre nunca termina

IV. MODELO DE PROCESO

Es la herramienta que utilizamos para identificar las partes de nuestros procesos de trabajo y se usa para:

- darnos cuenta cómo se entienden los requisitos actualmente
- identificar cómo se deben entender los requisitos
- decidir cuáles son los requisitos que realmente se necesitan

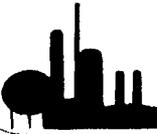
- A** Nombre del proceso.
Alcance del proceso: actividad inicial y actividad final
- B** Resultados: productos o servicios que se proporcionan a un cliente. Debemos escuchar a los clientes para saber lo que necesitan.
- C** Insumos son los materiales y la información necesarios para operar un proceso. Estos insumos se consumen transformándose en el resultado.



IV.D INSUMOS QUE CONTROLAN NUESTRO TRABAJO

Para continuar definiendo nuestros procesos de trabajo, necesitamos examinar los insumos de control.

Examinarlos nos ayuda a definir los procesos de trabajo con mayor precisión. para poder definir los requisitos del proceso mismo. Estos son:



• Instalaciones y equipo:
Controlan
la forma en que
opera el proceso



• Capacitación y conocimientos:
Estos pueden particularmente
ofrecer oportunidad de
mejoramiento.



• Procedimientos
son los métodos para
operar un proceso



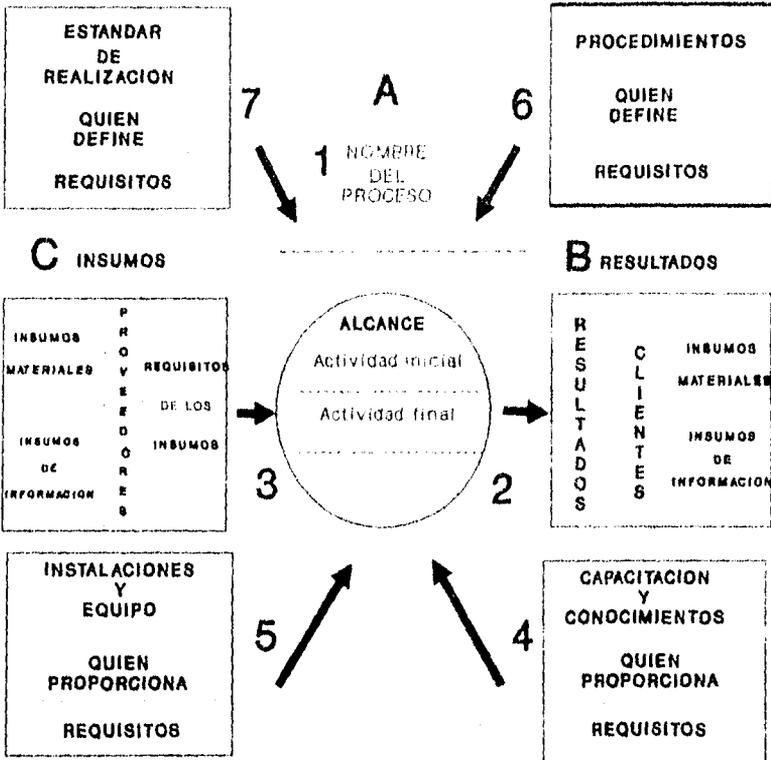
• Estándar de realización:
definiremos cuáles son nuestros
estándares actuales; los
analizaremos y nos propondremos
metas para alcanzar 'Cero Defectos':
Cumplir con todos los requisitos
de nuestro trabajo desde la
primera vez y para siempre.

Para analizar nuestro trabajo utilizaremos la siguiente herramienta, que nos lo facilita al permitirnos visualizarlo

V. HOJA DE TRABAJO DEL MODELO DE PROCESO (HTMP)

D

D



D

- Las letras se refieren a conceptos desarrollados con anterioridad.
- El orden de llenado se realiza conforme a la numeración.

D

APLICACION DE LA UNIDAD I

• El hacer este ejercicio le permitirá diagnosticar qué tan completos y adecuados son sus conocimientos para elaborar cursos

LENE CON ESTOS DATOS EL FORMATO QUE SE ENCUENTRA EN LA PAGINA SIGUIENTE ANALIZANDO SU PROPIO CURSO.

A.1 Nombre del curso

A.2 Actividad inicial

A.3 Actividad final

B.1 ¿Cuáles son los resultados esperados?

B.2 ¿Quiénes son sus clientes?

B.3 ¿Cuáles son los requisitos de sus clientes?

C.1 ¿Cuáles son los insumos materiales y de información que necesita?

C.2 ¿Quiénes son los proveedores de cada uno de los insumos?

C.3 Negocie los requisitos de sus insumos y comuníquelos a sus proveedores.

D.1 ¿Qué instalaciones y equipo necesita?

D.2 ¿Quién se los proporciona?

D.3 Negocie sus requisitos y comuníquelos

D.4 ¿Qué capacitación y conocimientos necesita?

D.5 ¿Quién se los proporciona?

D.6 negocie sus requisitos y comuníquelos

D.7 ¿Cuáles son los procedimientos referentes al curso?

D.8 ¿Quién se los proporciona?

D.9 Negocie sus requisitos y comuníquelos

D.10 ¿Cuál es su estándar de realización actual? ¿quién lo define y cuáles son sus requisitos?

YA QUE ANALIZO EL PROCESO, DEFINA LO SIGUIENTE:

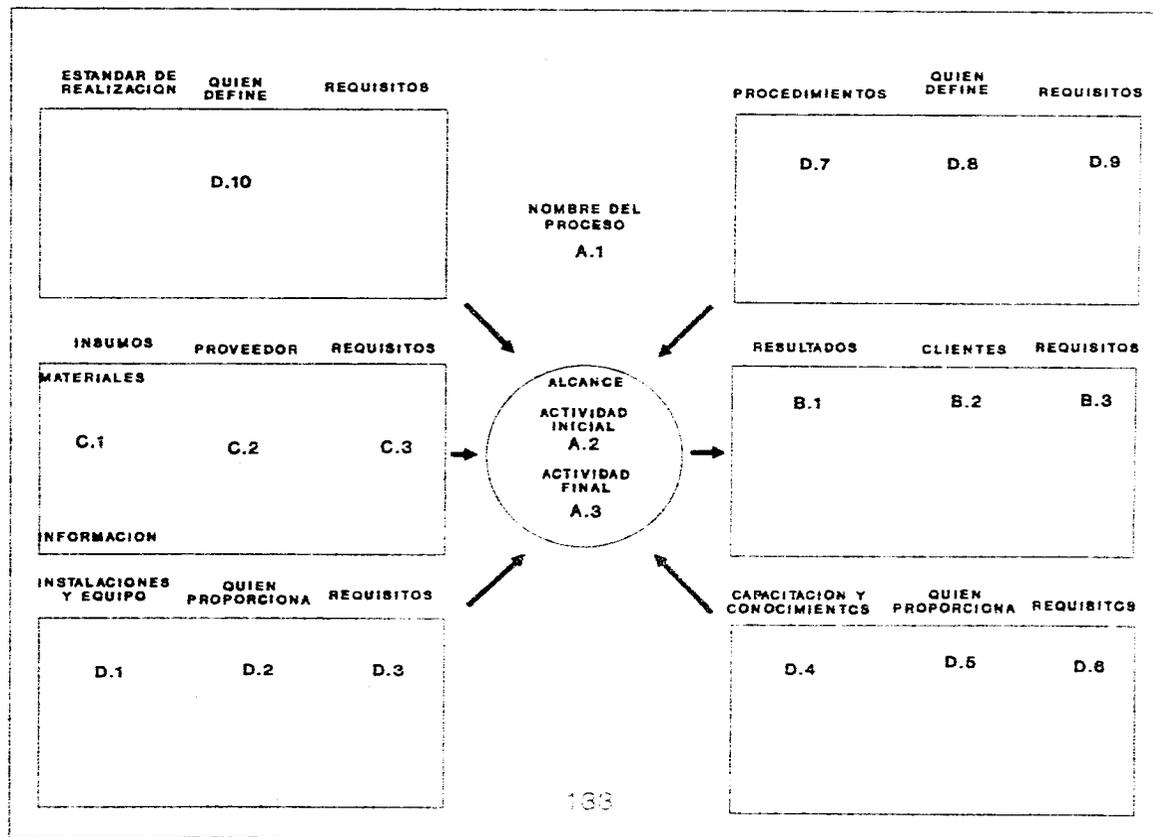
¿Cuánto costaría a la empresa si el curso estuviera mal?

¿Cuánto cuesta la hora desperdiciada de cada persona?

¿Cuánto cuesta el material desperdiciado?

¿Cuánto cuesta el tener una necesidad de capacitación sin satisfacer?

Defina metas de mejora alcanzables y sus criterios de medición

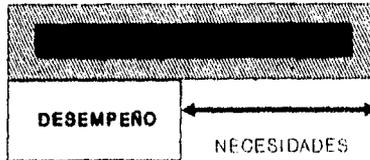


UNIDAD 2

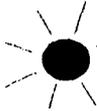
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)

I. CONCEPTO DE DNC

Las necesidades de capacitacion se definen como la comparación de lo que el puesto está requiriendo contra el desempeño diario del individuo.



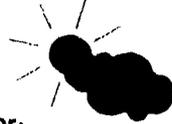
II. TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION



MANIFIESTAS

Son evidentes provocadas por:

- ascensos
- cambios de tecnología
- cambios de sistemas administrativos
- contrataciones
- transferencias de puestos



ENCUBIERTAS

Se detectan a raíz de problemas como son:

- desperdicios
- retrabajos
- retrasos
- conflictos

Este tipo de necesidades requi analizar las causas de los probl para definir cuáles son necesid de capacitación.

III. FASES DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

III.1

NECESIDADES
MANIFIESTAS

- contrataciones
- ascensos
- cambios de tecnología
- cambios de sistemas administrativos

1. DESCRIPCION DE
PUESTO

Descripción de las actividades
que se deben desempeñar y sus requisitos

2. PERFIL ACTUAL
DE LA PERSONA

Características personales:
conocimientos, habilidades y actitudes

3. COMPARACION

Puesto VS. persona • necesidades

4. ANALISIS Y
DESCRIPCION DE
LAS ACTIVIDADES
EN QUE NECESITAN
SER CAPACITADOS.

Conocimientos
Habilidades
Actitudes

5. JERARQUIZACION

De acuerdo a las necesidades
que causen el mayor
Precio del Incumplimiento

FASES DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

III.2.1

NECESIDADES
ENCUBIERTAS

Problemas
en el
desempeño
individual

1. DESCRIPCION DE
PUESTO

Descripción de las actividades
que se deben desempeñar y sus
requisitos

2. EVALUACION
DE DESEMPEÑO

Análisis del logro
de la metas previamente acordadas

3. DESCRIPCION DE
LAS DEFICIENCIAS

Análisis de las diferencias
entre el comportamiento real
contra el esperado

4. ANALISIS Y
DEFINICION DE
NECESIDADES A
SOLUCIONAR A TRAVES
DE LA CAPACITACION.

Descripción de los:
Conocimientos
Habilidades
Actitudes

5. JERARQUIZACION

De acuerdo a las necesidad
que causen el mayor
Precio del Incumplimiento

FASES DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

III.2.2

NECESIDADES
ENCUBIERTAS

Problemas
en la
organización

1. BUSCAR EVIDENCIAS
GENERALES DE
PROBLEMAS

- En:
- La producción
 - Los sistemas administrativos
 - La conducta de grupos
 - La moral de los empleados

2. LOCALIZAR AREAS
CRITICAS Y LAS
CAUSAS DE LOS
PROBLEMAS

- Criterios para la áreas críticas:
- La de mayor número de problemas
 - La que presente problemas de mayor importancia para los fines de la empresa.

-La que, por sus problemas, represente riesgo para la vida de la empresa

3. BUSCAR LAS
SOLUCIONES PARA
LOS PROBLEMAS

Separar los problemas cuya solución inmediata sea la capacitación, de los que requieran cambios de otra índole.

4. ANALISIS Y
DEFINICION DE LAS
NECESIDADES
DE CAPACITACION

Descripción de los:

- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes

5. JERARQUIZACION

De acuerdo a las necesidades que causen el mayor Precio del Incumplimiento

APLICACION DE LA UNIDAD 2

ANALICE LA INFORMACION PROPUESTA EN LA PAGINA SIGUIENTE
Y ADAPTE Y APLIQUE SUS PROPIOS CONCEPTOS ACERCA DE
LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

- 1 Analice y rectifique, de ser necesario, los resultados del proceso. Determine sus clientes.
Analice y negocie los requisitos de su proceso con ellos.
- 2 Analice y rectifique, de ser necesario, los insumos del proceso. Determine sus proveedores
Analice y negocie los requisitos de su proceso con ellos.
- 3 Analice y verifique los conocimientos y capacitación propuestos, amplíelos de acuerdo a sus necesidades.
Establezca quién los proporciona y negocie los requisitos.
- 4 Defina las instalaciones y equipo necesarios, quién los proporciona y sus requisitos.
- 5 Analice los procedimientos propuestos en esta unidad
Compárelo con el que usted actualmente utiliza, enriquezca lo y negocie sus requisitos.
- 6 Negocie su estándar de realización con sus proveedores y clientes.

PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

ANALICE Y RESUELVA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

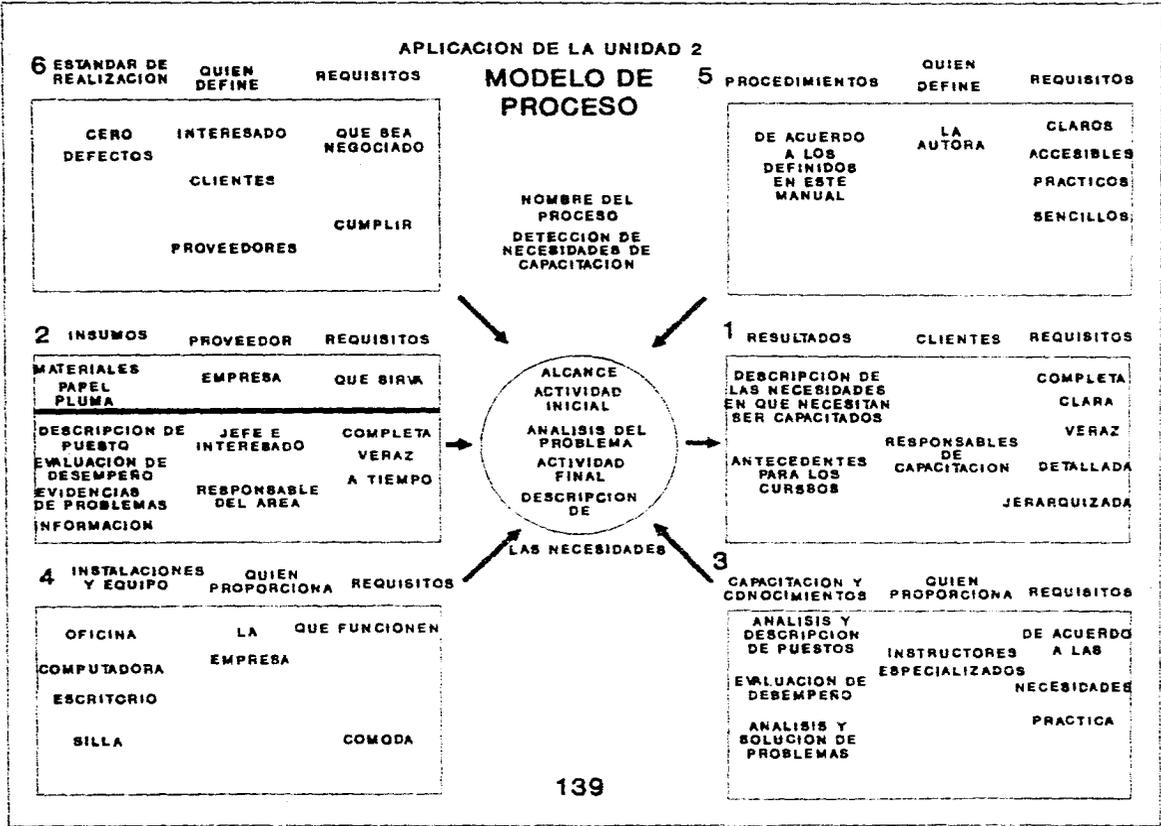
- ¿Cuánto le costaría a la empresa el no realizar este proceso de acuerdo a los requisitos?
Determine los conceptos que le servirán para medir el precio del incumplimiento

Ejemplo: *

- el costo de tener una necesidad sin cubrir: desperdicio, y retrabajos causados por no saber manejar una máquina

- el costo de asistir a un curso sin que sirva: costo del curso, costo del tiempo desperdiciado por persona (cuanto gana al día/número de horas dedicadas a esto)

* En los siguientes cuestionarios no se pondrán los ejemplos buscando que el lector aplique su realidad a los cuestionamientos.



UNIDAD 3 LA ELABORACION DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

I ELEMENTOS DIDACTICOS A CONSIDERAR:

EDUCANDO
Deberá adaptarse a su etapa evolutiva y sus características personales. *



EDUCADOR
Deberá ser fuente de estímulos para que el alumno aprenda

 Nuestra acción educativa supone la conducción del educando hacia determinadas metas.
OBJETIVOS

MATERIA Es el contenido de la enseñanza 
METODOS Y TECNICAS Deberán propiciar la actividad del alumno 

TIEMPO DIDACTICO Tiempo que se le asigna a cada parte del programa de acuerdo a sus características



MEDIO
Es el contexto en el que se encuentra el educando, la enseñanza deberá satisfacer necesidades relacionadas con él.



LUGAR
Es en donde se realizará el curso, debe ser adecuado para estos fines.

* Para conocer las características de la educación de adultos consultar anexo 2.

UNIDAD 3

LA ELABORACION DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

II ANTECEDENTES QUE DEBE PROPORCIONAR LA DETECCION DE NECESIDADES

- Número de personas que necesitan la capacitación.



Con base en:

Estimar el costo posible del adiestramiento al considerar el tiempo y el personal necesarios para elaborar el curso y los materiales didácticos, el costo de la preparación del instructor o instructores y el tiempo de las personas que tomarán el curso



- Características de las personas que necesitan ser capacitados.

Edad
Escolaridad
Experiencia laboral

El conocer las características permitirá decidir en cuanto: la amplitud del contenido del programa, selección de técnicas de instrucción y materiales didácticos; y la organización del curso

- Descripción precisa y completa de los comportamientos en que necesitan ser capacitados, conocimientos, habilidades y/o actitudes



III. CONCEPTO DE CURSO DE CAPACITACION

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje por medio del cual, se adquieren conocimientos, habilidades y/o actitudes, con el fin de mejorar la productividad de los educandos y así estos cumplan más eficientemente con los objetivos de la organización.

IV. LA PLANEACION DIDACTICA

Para elaboración de los cursos de capacitación es necesario recurrir a la PLANEACION DIDACTICA; a través de ella se estructuran sistemática y coherentemente los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las principales características que debe contener un plan de enseñanza bien realizado son:

UNIDAD FUNDAMENTAL

Hacer convergir todas las actividades en la conquista de los objetivos

FLEXIBILIDAD

que permita los posibles reajustes durante el desarrollo del plan sin quebrantar su unidad ni continuidad

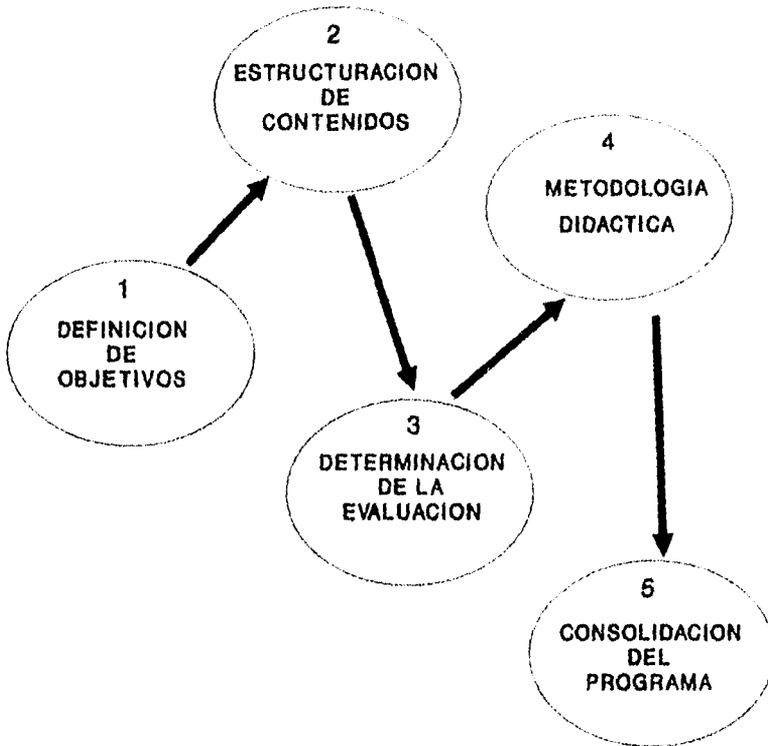
OBJETIVIDAD Y REALISMO

Deberá fundamentarse en las condiciones reales del lugar, tiempo, recursos, capacidad y preparación escolar de los educandos

PRECISION Y CLARIDAD EN SUS ENUNCIADOS

Estilo sobrio, claro y preciso, con indicaciones exactas y sugerencias concretas para la labor a efectuar.

**V. FASES DEL PROCESO PARA ELABORAR
CURSOS DE CAPACITACION**



APLICACION DE LA UNIDAD 3

ANALICE LA INFORMACION PROPUESTA EN LA PAGINA SIGUIENTE Y ADAPTE Y APLIQUE SUS PROPIOS CONCEPTOS ACERCA DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

- 1 Analice y rectifique, de ser necesario, los resultados del proceso. Determine sus clientes.
Analice y negocie los requisitos de su proceso con ellos.
- 2 Analice y rectifique, de ser necesario, los insumos del proceso. Determine sus proveedores.
Analice y negocie los requisitos de su proceso con ellos.
- 3 Analice y verifique los conocimientos y capacitación propuestos, amplíelos de acuerdo a sus necesidades.
Establezca quién los proporciona y negocie los requisitos.
- 4 Defina las instalaciones y equipo necesarios, quién los proporciona y sus requisitos.
- 5 Analice los procedimientos propuestos en esta unidad.
Compárelo con el que usted actualmente utiliza, enriquezca lo y negocie sus requisitos.
- 6 Negocie su estándar de realización con sus proveedores y clientes.

PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

ANALICE Y RESUELVA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ¿Cuánto le costaría a la empresa el no realizar este proceso de acuerdo a los requisitos?
- Determine los conceptos que le utilizará para medir el precio del incumplimiento

APLICACION UNIDAD 3

6 ESTANDAR DE REALIZACION QUIEN DEFINE REQUISITOS

CERO DEFECTOS	INTERESADO CLIENTES	QUE SEA NEGOCIADO
	PROVEEDORES	CUMPLIR

MODELO DE PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO
ELABORACION DE CURSOS DE CAPACITACION

5 PROCEDIMIENTOS QUIEN DEFINE REQUISITOS

		CLARO
DESCRITO EN ESTE MANUAL	LA AUTORA	ACCESIBLE
		PRACTICO
		SENCILLO

2 INSUMOS PROVEEDOR REQUISITOS

MATERIALES PAPEL LAPIZ	LA EMPRESA	QUE SIRVAN
NUMERO DE PERSONAS A CAPACITAR	EL QUE DIAGNOSTICA LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	DE ACUERDO A LOS DEFINIDOS EN LA HTPM
CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTOS	DESCRIPCION DE INFORMACION	

ALCANCE INICIAL
DEFINICION DE OBJETIVOS
ACTIVIDAD FINAL
CONSOLIDACION DE INFORMACION

1 RESULTADOS CLIENTES REQUISITOS

PROGRAMA DEL CURSO	LOS IMPLICADOS EN ESA NECESIDAD DETECTADA	UNIDAD FUNDAMENTA FLEXIBILIDAD
		OBJETIVIDAD Y REALIDAD
		PRECISION Y CLARIDAD

4 INSTALACIONES Y EQUIPO QUIEN PROPORCIONA REQUISITOS

COMPUTADORA	LA EMPRESA	QUE FUNCIONE
OFICINA		COMODA
SILLA		

3 CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS QUIEN PROPORCIONA REQUISITOS

REDACCION DE OBJETIVOS	EL MANUAL PARA ELABORAR CURSOS DE CAPACITACION	ADECUADA A LAS NECESIDADES
ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS		
EVALUACION DE TECNICAS DIDACTICAS		PRACTICA
CALIDAD TOTAL		

UNIDAD 4

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

I. CONCEPTO DE APRENDIZAJE

El aprendizaje es un proceso mediante el cual se originan o modifican dentro de la persona conocimientos, habilidades y actitudes, indicando un cambio de conducta con total o parcial permanencia

FORMAS DE APRENDIZAJE:

1. APRENDIZAJE MOTOR:

Referente a habilidades psicomotoras



2. APRENDIZAJE EMOTIVO:

Referente a las actitudes



3. APRENDIZAJE INTELLECTUAL:

Referente a los procesos mentales
(Conocimientos)



II. CONCEPTO DE OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Un objetivo de aprendizaje es la formulación clara del cambio de conducta que se va a lograr el alumno como resultado de su interacción en el proceso de enseñanza-aprendizaje

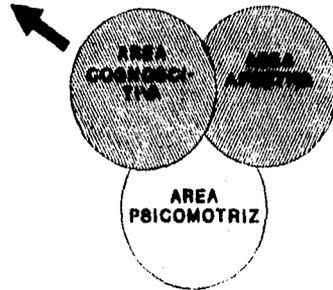
CARACTERÍSTICAS:

- expresan un resultado y no una actividad
- están centrados en quien aprende
- son evaluables a través de la observación

III. CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Aunque a la conducta no se le puede constreñir, como recurso metodológico Bloom clasifica los objetivos en tres áreas.

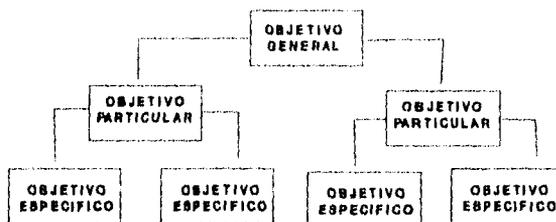
Se refiere a comportamientos en relación con los procesos mentales o intelectuales



se refiere a los comportamientos expresados como sentimientos, actitudes reacciones, emociones y valores

se refiere a los comportamientos en relación a las habilidades motoras que incluyen destrezas físicas.

V. TIPOS DE OBJETIVOS



LOS OBJETIVOS GENERALES Expresan , de una manera global el cambio de conducta que el participante tendrá al finalizar el curso.

LOS OBJETIVOS PARTICULARES, precisan las actividades detalladas que es necesario dominar para alcanzar los objetivos generales.

LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS se desprenden de los objetivos particulares y definen lo que se desea alcanzar en cada sesión o parte específica del contenido.

VI. ELEMENTOS PARA LA REDACCION DE LOS OBJETIVOS

Para lograr una redacción clara y completa de los objetivos deben incluir cuatro elementos básicos:

1. **PRESENTACION**, que tiene por objeto despertar el interés. Especifica a partir de qué, en qué circunstancias o cuando se llevará a cabo la acción.
2. **FORMAS DE CONDUCTA**, son las acciones, representadas por un verbo activo como: explicará, trazará, identificará.
3. **CONDICIONES**, descripción de las condiciones en las que el comportamiento deberá manifestarse.
4. **CRITERIO**, determina que tan bien se desea que se realice, la cantidad, calidad, precisión y sus circunstancias.

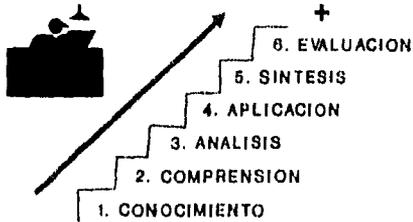
• Para ampliar esta información consultar de la bibliografía citada: **NERICHI, Imideo G.**

Metodología de la Enseñanza

IV. NIVELES DE COMPLEJIDAD DE CADA AREA

Cada área se encuentra dividida en NIVELES de acuerdo a su complejidad

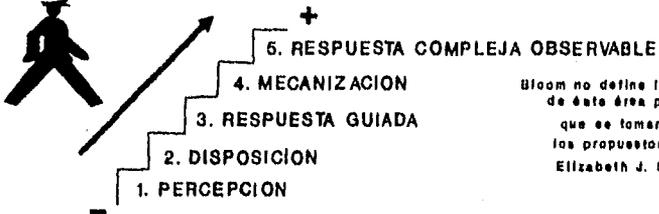
A. AREA COGNOSCITIVA



B. AREA AFECTIVA



C. AREA PSICOMOTRIZ



Bloom no define los niveles de esta área por lo que se tomarán a las propuestas por Elizabeth J. Simpson

El criterio para la elección del nivel de profundidad taxonómico, se deberá a la información proporcionada por la detección de necesidades de capacitación.

Cada nivel se deberá ver reflejado en el verbo utilizado •

• Algunos de los verbos se proporcionan en el anexo 1.

APLICACION DE LA UNIDAD 4

ANALICE LA INFORMACION PROPUESTA EN LA PAGINA SIGUIENTE
Y ADAPTE Y APLIQUE SUS PROPIOS CONCEPTOS ACERCA DE
LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

- 1 Analice y rectifique, de ser necesario, los resultados del proceso. Determine sus clientes.
Analice y negocie los requisitos de su proceso con ellos.
- 2 Analice y rectifique, de ser necesario, los insumos del proceso. Determine sus proveedores
Analice y negocie los requisitos de su proceso con ellos.
- 3 Analice y verifique los conocimientos y capacitación propuestos, amplíelos de acuerdo a sus necesidades.
Establezca quién los proporciona y negocie los requisitos.
- 4 Defina las instalaciones y equipo necesarios, quién los proporciona y sus requisitos.
- 5 Analice los procedimientos propuestos en esta unidad
Compárelo con el que usted actualmente utiliza, enriquezcalo y negocie sus requisitos.
- 6 Negocie su estándar de realización con sus proveedores y clientes.

PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

ANALICE Y RESUELVA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ¿Cuánto le costaría a la empresa el no realizar este proceso de acuerdo a los requisitos?
- Determine los conceptos que le servirán para medir el precio del incumplimiento

APLICACION DE LA UNIDAD 4

MODELO DE PROCESO

6 ESTANDAR DE REALIZACION QUIEN DEFINE REQUISITOS

CERO DEFECTOS	INTERESADO CLIENTES	QUE SEA NEGOCIADO
	PROVEEDORES	CUMPLIR

5 PROCEDIMIENTOS QUIEN DEFINE REQUISITOS

EL DEFINIDO EN ESTE MANUAL	LA AUTORA	CLARO ACCESIBLE PRACTICO SENCILLO
----------------------------	-----------	-----------------------------------

2 INSUMOS MATERIALES PROVEEDOR REQUISITOS

PAPEL LAPIZ	LA EMPRESA	QUE SIRVAN
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION INFORMACION	RESPONSABLE DE CAPACITACION	COMPLETA CLARA OPORTUNA

1 RESULTADOS CLIENTES REQUISITOS

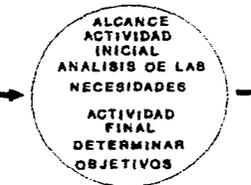
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	EDUCANDOS	EXPRESEN UN RESULTADO CENTRADOS EN EL EDUCANDO EVALUABLES POR LA OBSERVACION
--------------------------	-----------	--

4 INSTALACIONES Y EQUIPO QUIEN PROPORCIONA REQUISITOS

COMPUTADORA OFICINA ESCRITORIO SILLA	LA EMPRESA	QUE SIRVA COMODA
--------------------------------------	------------	------------------

3 CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS QUIEN PROPORCIONA REQUISITOS

TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS REACCION DE OBJETIVOS CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS	LA AUTORA DEL MANUAL	PRACTICOS SENCILLOS COMPLETOS
---	----------------------	-------------------------------



UNIDAD 5

EVALUACION

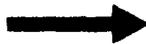
I. CONCEPTO DE EVALUACION

Proceso sistemático para determinar hasta qué punto alcanzan los alumnos los objetivos educacionales

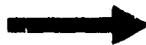
II. TIPOS DE EVALUACION

DIAGNOSTICA	PROCESAL O FORMATIVA	FINAL O SUMARIA
explora aquellos aprendizajes que el alumno debería poseer como antecedente para el curso.	permite verificar el cumplimiento de los objetivos parciales o parte del evento educativo con el fin de adecuar la enseñanza reforzar puntos débiles detectar problemas de metodología y afinar objetivos	sirve para conocer el grado con que se cumplió con el objetivo general, al finalizar el curso y sirve de base para planear nuevas experiencias de aprendizaje

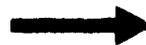
III. FUNCIONES DE LA EVALUACION



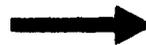
verificar el logro de objetivos previamente planteados



pronosticar posibilidades educativas del alumno

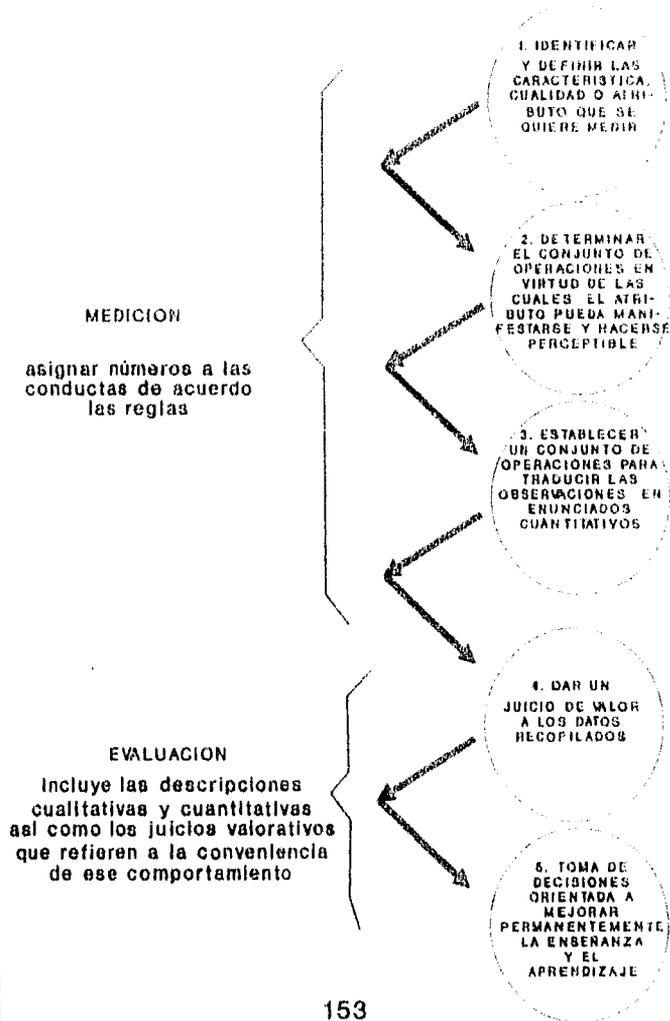


diagnosticar las fallas y dificultades que se presentan en el proceso de enseñanza-aprendizaje



orientar y reorientar el proceso

IV. PROCESO DE EVALUACION



V. TECNICAS DE EVALUACION

La evaluación de cada forma de conducta requiere de un plan diferente tanto de actividades como de materiales e instrumentos

A continuación se nombrarán las técnicas más comunes de evaluación de acuerdo a cada forma de conducta. *

FORMA DE CONDUCTA HERRAMIENTAS DE EVALUACION MAS COMUNES

1. Conocimientos o habilidades intelectuales	Pruebas escritas formadas por preguntas, por problemas o por afirmaciones incompletas
2. Destrezas o Habilidades	Aquí es necesario observar dos resultados: a) como se hace la tarea b) el análisis de la ejecución o producto terminado Para esto se utilizan las pruebas de ensayo que consisten en al ejecución de actividades manifiesten las destrezas por evaluar. Como instrumentos de control se utilizan: listas de verificación, escalas estimativas de ejecución y escalas estimativas del producto terminado.
3. Actitudes	Observar la conducta del individuo en situaciones reales o simuladas en que éstas se manifiestan, utilizando una escala estimativa de actitudes como instrumento de control

* Para ampliar esta información consultar en la bibliografía los libros:

1. LAFOURCADE, Pedro D.
Evaluación de los Aprendizajes

2. GRONLUND, Norman E
Medición y Evaluación en la Enseñanza

APLICACION DE LA UNIDAD 5

ANALICE LA INFORMACION PROPUESTA EN LA PAGINA SIGUIENTE
Y ADAPTE Y APLIQUE SUS PROPIOS CONCEPTOS ACERCA DE
LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

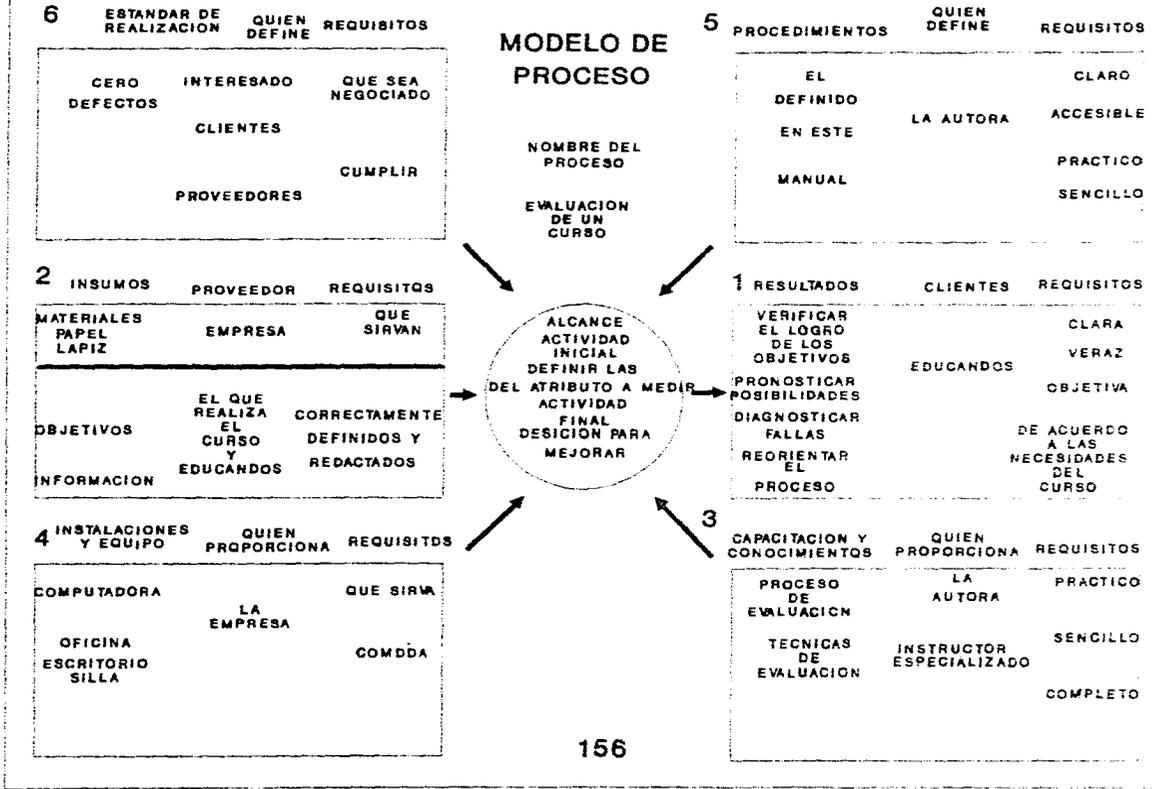
- 1 Analice y rectifique, de ser necesario, los resultados del proceso. Determine sus clientes.
Analice y negocie los requisitos de su proceso con ellos.
- 2 Analice y rectifique, de ser necesario, los insumos del proceso. Determine sus proveedores
Analice y negocie los requisitos de su proceso con ellos.
- 3 Analice y verifique los conocimientos y capacitación propuestos, amplíelos de acuerdo a sus necesidades.
Establezca quién los proporciona y negocie los requisitos.
- 4 Defina las instalaciones y equipo necesarios, quién los proporciona y sus requisitos.
- 5 Analice los procedimientos propuestos en esta unidad
Compárelo con el que usted actualmente utiliza, enriquezcalo y negocie sus requisitos.
- 6 Negocie su estándar de realización con sus proveedores y clientes.

PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

ANALICE Y RESUELVA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ¿Cuánto le costaría a la empresa el no realizar este proceso de acuerdo a los requisitos?
- Determine los conceptos que le utilizará para medir el precio del incumplimiento

APLICACION DE LA UNIDAD 5



UNIDAD 6

ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS

Del análisis de nuestros objetivos obtendremos los lineamientos básicos para estructurar nuestros contenidos:

- el marco conceptual o concepto que se va a enseñar
- la profundidad con que se tocarán los conceptos
- Dónde y cómo se aplicará lo recién aprendido

I. CONCEPTO DE CONTENIDO

El contenido es el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el participante deberá comprender, apreciar o desarrollar al finalizar el curso

CARACTERISTICAS

Orden lógico y secuencial
Equilibrio entre sus partes
deberá contener elementos de integración a todo el curso
que permitan flexibilidad al instructor

La **FUNCION** principal de la estructuración de contenidos es:

organizar los elementos
de que se compone el contenido
estableciendo claramente
las relaciones que hay
entre ellos.



II. CRITERIOS PARA LA ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS

No existe un criterio único para estructurar los contenidos dependerá del tema que se trate y de la persona que lo elabore.

1. ORGANIZACION DE LA TAREA POR NIVELES DE APRENDIZAJE
estos niveles son:



2. ORDENACION DEL CONTENIDO DE ACUERDO A LA NATURALEZA DE LA TAREA

La tarea misma sugiere un orden preestablecido.

3. ORDENACION DEL CONTENIDO DE ACUERDO A SU SECUENCIA LOGICA

Antecedente → Consecuente
Conocido → Desconocido
Sencillo → Complejo

La utilización de estos criterios asegura que:

1. Los antecedentes generales del programa aparezcan en primer lugar
2. Que cada elemento pueda ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que aparezcan más adelante.
3. que cada elemento esté ubicado de manera que se comprenda claramente su relación con los demás
4. que no aparezcan elementos aislados o desconectados del resto del contenido.

III. UNIDADES DE INSTRUCCION

CONCEPTO DE UNIDADES DE INSTRUCCION
Conjunto de elementos que interrelacionados
tienen un significado por sí mismos
y que constituyen una totalidad.

Ya que se le ha dado un orden al contenido, se ordenará en unidades de instrucción siempre y cuando:

1. Existan varios objetivos particulares bien delimitados
2. El contenido indique claramente la presencia de elementos antecedentes para el aprendizaje de otros elementos
3. Que los elementos del contenido correspondan a varios grupos independientes.

BENEFICIOS:

El contar con unidades de instrucción facilita la planeación de las actividades de enseñanza-aprendizaje ya que:

1. Da una visión más clara a los participantes de el contenido
2. Facilita la integración de lo aprendido.
3. Facilita la evaluación durante el curso

APLICACION DE LA UNIDAD 6

ANALICE LA INFORMACION PROPUESTA EN LA PAGINA SIGUIENTE Y ADAPTE Y APLIQUE SUS PROPIOS CONCEPTOS ACERCA DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

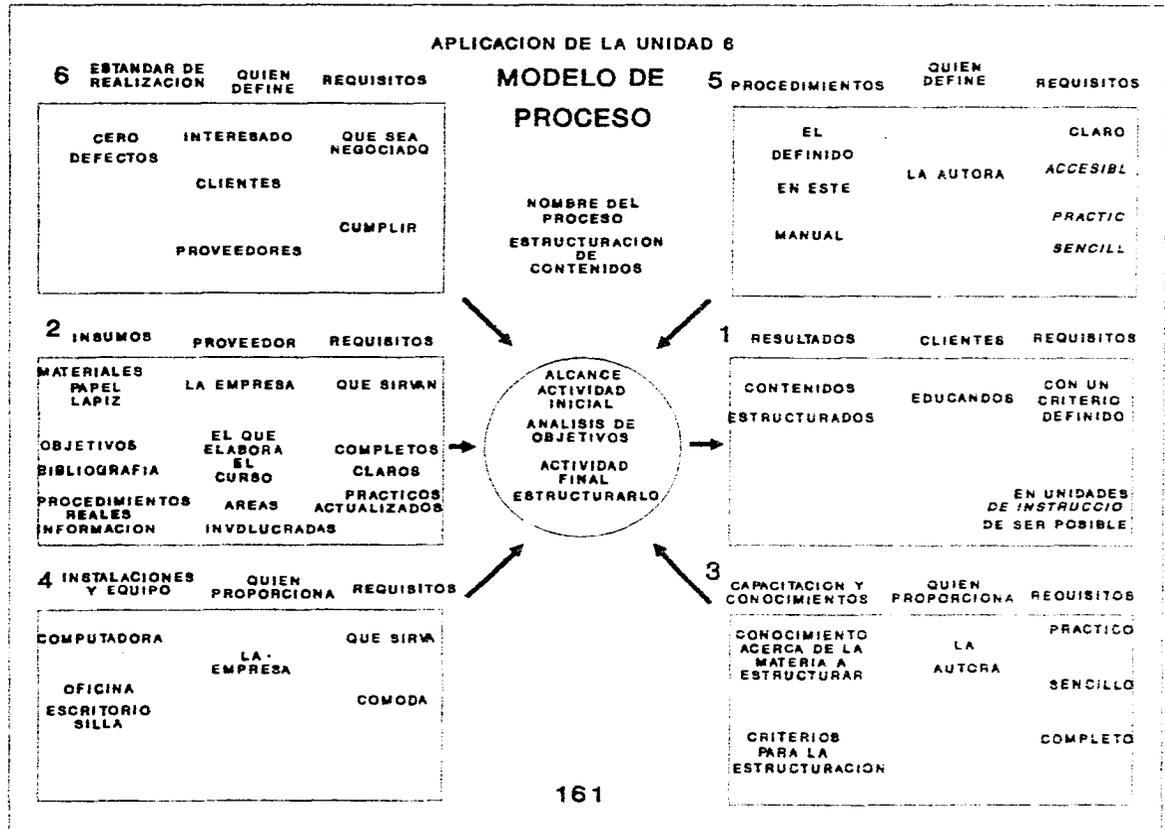
- 1 Analice y rectifique, de ser necesario, los resultados del proceso. Determine sus olientes.
Analice y negocie los requisitos de su proceso con ellos.
- 2 Analice y rectifique, de ser necesario, los insumos del proceso. Determine sus proveedores
Analice y negocie los requisitos de su proceso con ellos.
- 3 Analice y verifique los conocimientos y capacitación propuestos, amplíelos de acuerdo a sus necesidades.
Establezca quién los proporciona y negocie los requisitos.
- 4 Defina las instalaciones y equipo necesarios, quién los proporciona y sus requisitos.
- 5 Analice los procedimientos propuestos en esta unidad
Compárelo con el que usted actualmente utiliza, enriquezcalo y negocie sus requisitos.
- 6 Negocie su estándar de realización con sus proveedores y olientes.

PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

ANALICE Y RESUELVA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ¿Cuánto le costaría a la empresa el no realizar este proceso de acuerdo a los requisitos?
- Determine los conceptos que utilizará para medir el precio del incumplimiento

APLICACION DE LA UNIDAD 6



UNIDAD 7 METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA

CONCEPTO DE ENSEÑAR

El proceso que busca estimular y dirigir la actividad de educando a fin de que se logren los objetivos de aprendizaje.

La **METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA** es la utilización sistemática de los métodos y técnicas de enseñanza, aprovechando al máximo los recursos

METODO DIDACTICO



Es la organización racional y práctica de los recursos y procedimientos del profesor, con el propósito de dirigir el aprendizaje de los alumnos hacia los resultados previstos y deseados.

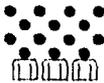
CLASIFICACION DE LOS METODOS:

INDIVIDUAL



Es a nivel persona teniendo en cuenta sus características y condiciones personales

COLECTIVO



Son aquellos que se dirigen al mismo y en la misma forma a todos los educandos por igual.

GRUPAL



Son los que ponen énfasis en la interacción de los educandos (equipos).

Existen muchos y muy variados métodos, se deberán elegir de acuerdo a las necesidades del curso*

* para ampliar la información consultar: NERICHI, Imideo

Metodología de la Enseñanza

TECNICA DIDACTICA *

Es el procesamiento lógico y psicológicamente estructurado, destinado a dirigir el aprendizaje del educando. Con ellas se busca motivar al educando para que quiera aprender dándole elementos para que lo logre.

CRITERIOS PARA SELECCIONAR UNA TECNICA DE ENSEÑANZA

- el número de personas a las que se destina el curso
- el tiempo didáctico
- la naturaleza del curso, es decir, si está orientado principalmente hacia los conocimientos, habilidades o actitudes
- la profundidad taxonómica
- la preparación académica y experiencia del instructor
- los recursos didácticos con que se cuenta

MOTIVACION *

Es predisponer a los educandos hacia lo a que se quiere enseñar. Motivar es el proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica.

MATERIAL DIDACTICO *

Es el nexo entre las palabras y la realidad, que utiliza el educador para acercar de la mejor manera a su educando a la realidad

CRITERIOS PARA SELECCION DEL MATERIAL DIDACTICO

- ser adecuado al asunto de la clase
- ser de fácil aprehensión
- estar en perfectas condiciones de funcionamiento

• Para ampliar esta información consultar los libros de la bibliografía:

NERICHI, Imideo G.

NERICHI, Imideo G.

Metodología de la Enseñanza 163 Hacia una Didáctica General Dinámica

APLICACION DE LA UNIDAD 7

I. Los requisitos para seleccionar LAS TECNICAS DIDACTICAS

1. que sea de acuerdo al número de personas que asistirán al curso
2. que la técnica vaya de acuerdo al tiempo didáctico definido para el tema.
3. que vaya de acuerdo al Área de aprendizaje a la que va dirigida el objetivo
4. que vaya de acuerdo con la profundidad taxonómica del objetivo
5. Se deberá de seleccionar de acuerdo a la preparación académica y experiencia del instructor
6. que se adecue a los recursos didácticos con los que se cuenta.

II. Los requisitos para seleccionar LOS MATERIALES DIDACTICO

1. que sean de acuerdo al asunto de la clase
2. que acerquen al educando a la realidad de manera que la substituya.
3. que sea de fácil aprehensión de acuerdo a las características del educando
4. que esté en perfectas condiciones de funcionamiento
5. que el instructor lo sepa utilizar

* Con estos criterios usted podrá elegir y negociar los que sean más adecuados.

UNIDAD 8

CONSOLIDACION DE LA INFORMACION

De acuerdo a los requerimientos de la Planeación Didáctica, al contar con toda la información del curso, es importante concentrarla en un formato que no permita visualizar nuestro curso y nuestras sesiones de una manera completa.

A continuación se proponen los formatos, siendo estos flexibles, de acuerdo a las necesidades del cada instructor y de cada curso.

**PROPUESTA DE FORMATO PARA CONSOLIDAR
LA INFORMACION DEL CURSO**

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO:

OBJETIVO GENERAL

EVALUACION FINAL

ELABORO:

NOMBRE DE LA UNIDAD	OBJETIVOS PARTICULARES	EVALUACION	SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	EVALUACION

**PROPUESTA DE FORMATO PARA CONSOLIDAR
LA INFORMACION DE LA SESION**

NOMBRE DEL CURSO:

SESION NUMERO:

UNIDAD

TEMA:

INSTRUCTOR:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBTEMAS	MOTIVACION	TECNICAS DIDACTICAS	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION

ANEXO 1.

VERBOS PARA LA REDACCION DE OBJETIVOS DE ACUERDO A SU AREA Y COMLEJIDAD.

DOMINIO PSICOMOTRIZ

PERCEPCION	DISPOSICION	RESPUESTA GUIADA	MECANIZACION	RESPUESTA COMPLEJA OBSERVABLE
comparar diferenciar discriminar escuchar observar	aceptar apreciar asistir describir escoger participar permitir	comprender continuar describir ejemplificar mostrar parafrasear seguir señalar usar	aclopar arrojar asir brincar caminar combinar continuar cortar demostrar levantar manejar manipular marchar martillar practicar operar patear saltar usar	asir combinar danzar dibujar escalar esquiar manerar nadar organizar patinar usar variar

DOMINIO AFECTIVO

RECEPCION	RESPUESTA	VALORACION	ORGANIZACION	CARACTERIZACION
atender colocar conceder contestar describir escoger mostrar observar otorgar seleccionar	asistir contestar discutir ejecutar enunciar leer practicar recitar redactar registrar relatar seleccionar	completar describir diferenciar explicar iniciar investigar justificar	combinar comparar completar defender explicar generalizar integrar modificar ordenar organizar preparar resumir	actuar adoptar calificar cuestionar declarar discriminar ejecutar influir modificar practicar verificar

<i>CONOCIMIENTO</i>		<i>COMPRESIÓN</i>		<i>APLICACIÓN</i>	
agotar	perjuiciar	asociar	interpolarse	aplicar	manipular
aitar	emitir	certificar	jerarquizar	calcular	medir
contar	localizar	comparar	preparar	cambiar	modificar
definir	mirar	concluir	localizar	conseguir	mostrar
describir	medicinar	contrastar	narrar	reclamar	obtener
designar	nombrar	convertir	ordenar	demostrar	operar
determinar	reconocer	crítico	organizar	describir	organizar
distinguir	registrar	deducir	parafrasear	despejar	practicar
enumerar	relatar	delimitar	predecir	discriminar	preparar
enunciar	describir	describir	pronosticar	diseñar	probar
escribir	reperir	describir	reafirmar	distinguir	producir
evocar	reproducir	discutir	relacionar	dramatizar	relacionar
explicar	seleccionar	distinguir	reunir	ejemplificar	requerir
exponer	señalar	ejemplificar	revisar	eliminar	representar
identificar	subrayar	estimar	sistemizar	cambiar	reproducir
		explicar	sustener	estructurar	transferir
		expresar	transcribir	encontrar	usar
		generalizar	traducir	esbozar	resolver
		justificar	transformar	estimar	tabular
		integrar		explicar	tratar
				ilustrar	utilizar
				interpolarse	
				manejar	
<i>ANÁLISIS</i>		<i>SÍNTESIS</i>		<i>EVALUACIÓN</i>	
aplicar	identificar	arreglar	narrar	acordar	modificar
calcular	ilustrar	categorizar	organizar	apreciar	probar
categorizar	inferir	conceptuar	planear	aprobar	reafirmar
comparar	investigar	combinar	producir	apoyar	refutar
contrastar	parafrasear	componer	proponer	basar	relacionar
crítico	probar	concebir	proyectar	calificar	revisar
debatir	relacionar	construir	reacomodar	categorizar	sustentar
descomponer	seleccionar	crear	recabar	comparar	seleccionar
descubrir	señalar	definir	reconstruir	concluir	trazar
designar	separar	demostrar	redactar	contrastar	valorar
detallar	subdividir	descubrir	reescribir	criticar	valuar
determinar		determinar	relacionar	definir	verificar
diferenciar		dirigir	relatar	demostrar	
discriminar		diseñar	reorganizar	descubrir	
distinguir		ensamblar	revelar	discriminar	
dividir		erigir	revisar	elidir	
enunciar		escribir	reunir	escoger	
especificar		esquemalizar	simbolizar	estimar	
examinar		estructurar	sintetizar	evaluar	
experimentar		explicar	complicar	fundamentar	
explicar		formular		justificar	
fraccionar		integrar		juzar	
		modificar		medir	

ANEXO 2

CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACION DE ADULTOS:

El adulto tiene experiencias que constituyen su propio marco de referencia para el aprendizaje. Habrá que procurar aprovecharlas.

La educación de adultos en la mayoría de los casos busca una modificación o sustitución de una conducta obsoleta o no conveniente, por lo que la materia presentada deberá ser de su interés.

El adulto tiene necesidad de constatar lo recibido por lo que su educación debe ser práctica

En muchas ocasiones el adulto muestra resistencia al cambio por lo que su educación deberá estar centrada en sus intereses y necesidades partiendo de sus experiencias.

Por lo general el adulto tiene tiempo de haber terminado sus estudios y le cuesta trabajo retomarlos.

El adulto tiene múltiples ocupaciones, por lo que deberá de ser concisa y concreta, si el contenido es muy amplio valdrá la pena contemplar, la posibilidad de dividirlo en dos o más cursos.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Manuel et.al.
Manual para Elaborar Manuales de Adiestramiento
5a. Edición. ARMO México 1978. 126 p.
- CROSBY, Philip B
Calidad sin Lágrimas. El arte de dirigir sin problemas
3a. Edición , Editorial Mc. Graw Hill México 1992. 214 p.
- GRONLUND, Norman E.
Medición y Evaluación de la Enseñanza
2a. edición. Editorial Pax. México 1973. 630 p.
- LAFOURCADE, Pedro D.
Evaluación de los Aprendizajes
Editorial Kapeluz Argentina 1969. 355 p.
- MATTOS, Luiz A.
Compendio de Didáctica General
2a. reimpresión. Editorial Kapeluz. México 1985 355 p.
- NERICHI, Imideo G.
Hacia una Didáctica General Dinámica
4a. reimpresión. Editorial Kapeluz. México 1986. 541 p.
- NERICHI, Imideo G.
Metodología de la Enseñanza
4a. Edición México 1985. 415 p.
- PHILIP CROSBY Associates Inc.
Sistema de Educación en Calidad. (Para el individuo)
Florida. U.S.A. 1988. 153 p.
- SILICEO, Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal
2a. reimpresión. Editorial Limusa. México 1978. 127 p.

CONCLUSIONES

1. La necesidad de perfeccionamiento en el hombre es continua, independientemente de la etapa evolutiva en que se encuentre. Así mismo, al ser el hombre el recurso más importante de la empresa y por medio quien se cumplen sus objetivos, la capacitación se convierte en una de las necesidades básicas de la organización.

2. En la inmensa mayoría de los casos, las personas que se encargan del proceso educativo en las empresas no se encuentran debidamente preparadas para capacitar. Esto debido a que:

-El preparar a los instructores para capacitar no ha sido reconocida como una necesidad en las organizaciones.

-La capacitación no ha sido reconocida plenamente en las empresas como una especialidad profesional que requiere de estudio e instrucción para poderla llevar a cabo de manera satisfactoria, pues las organizaciones se han conformado con tener instructores empíricos, en el mejor de los casos ; o con instructores que tienen la facilidad o el gusto para hacerlo, aunque esta facilidad esté en tela de juicio.

-La formación académica del personal que actualmente labora en las empresas y que principalmente ocupan los puestos que por su jerarquía y responsabilidad deben de que capacitar, no tienen, en muchos casos, la preparación profesional ni técnica para hacerlo correctamente.

3. En muchas de las empresas se están gestando procesos de mejora continua que tiene como parte fundamental la educación. Para que ésta sea proporcionada adecuadamente, es necesario preparar al personal con elementos didácticos que aseguren su buen desempeño y que además por estar inmerso en este proceso, es necesario que sean aplicados dentro de un marco de Calidad y que cumplan con los estándares más exigentes de realización.

4. La aplicación del Fundamento y de los Cuatro Principios Absolutos de la Calidad a la Capacitación nos llevará a analizar la acción educativa como un proceso, es decir, una serie de acciones que ordenadas secuencialmente y en forma lógica dan como consecuencia un resultado.

En tal proceso, se analiza la acción de quien ejerce como capacitador; a cada acción o parte del proceso se le deberán definir los requisitos a cumplir (1er Principio: Definición de Calidad); se deberá definir el cómo asegurar cumplir cada uno de los requisitos (2o. Principio: Sistema Prevención); definir cuándo sabremos si hemos o no cumplido y en consecuencia qué hacer para corregir (Estándar de realización, 3er. Principio), así mismo, conocer las consecuencias de haber hecho las cosas mal (Medición, 4o. Principio).

5. El elaborar el presente manual viene a subsanar parte de la necesidad planteada de preparar a los educadores en la empresa, ya que se proporcionan elementos didácticos básicos como recurso para la correcta planeación de la acción educativa en las empre-

sas. La elaboración de los cursos , se enriquece con la aplicación del Fundamento y los Principios Absolutos de la Calidad para asegurar su adecuación a las necesidades actuales de los instructores, educandos y de la empresa en general.

6. Queda abierta la posibilidad de realizar una investigación posterior que quiera partir de la presente, para elaborar un manual dedicado a la realización del proceso educativo, es decir, investigaciones encaminado a Métodos, Técnicas, Materiales Didácticos y de Evaluación con la misma metodología y con la aplicación de del Fundamento y los Principios Absolutos de la Calidad.

7. El Pedagogo por sus estudios en el área educativa y didáctica es la persona idónea para realizar la labor de preparar a las personas que llevan a cabo la acción educativa en las empresas y será un agente de primordial importancia, con su participación en el logro de los objetivos del Proceso de Mejoramiento de la Calidad.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA BASICA

1. ARTIAS GALICIA, Fernando.
Administración de Recursos Humanos
2a. Edición. Editorial Trillas. México 1980. 525 p.
2. ARTIAS GALICIA, Fernando.
Capacitación para la Excelencia
1a. Edición Editorial Argus. México 1988 221p.
3. ALVAREZ, Manuel, et.al.
Manual para Elaborar Programas de Adiestramiento
5a edición ARMO. México 1978. 126p.
5. CROSBY, Philip B.
Calidad sin lágrimas
Traducido por Alberto García Mendoza
4a. Edición. Editorial Mc. Graw Hill México 1992. 214 p.
6. GARCIA HOZ, Victor
Calidad de la Educación. Trabajo y Libertad
Editorial Dossat S.A. 1a. Edición Madrid 1981. 124p.
7. GARCIA HOZ, Victor.
Principios de Pedagogía Sistemática
Editorial Rialp 11a Edición Madrid 1985 685p.
8. LUZURIAGA, Lorenzo.
Pedagogía
16a. Edición. Editorial Losada. Argentina 1984. 331p.
9. LOWE, John.
Educación de Adultos. Perspectivas Mundiales
Traductor Pedro Fernández. 1a. Edición.
Ediciones Síguene 1978 276p.
10. MATTOS, Luiz A. de.
Compendio de Didáctica General
2a. Edición Editorial Kapeluz, México 1985. 355p.

11. MÜNCH GALINDO, et.al.
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas 1a. Reimpresión, México 1991 240p.
12. NERICHI, Imideo G.
Hacia una Didáctica General Dinámica
4a. Reimpresión, Editorial Kapeluz, México 1986 54lp.
13. NERICHI, Imideo G.
Metodología de la Enseñanza
4a. Edición, Editorial Kapeluz. México 1985. 415p.
14. PHILIPH CROSBY Associates Inc.
Sistema de Educación en Calidad (Para el Individuo)
Florida U.S.A. 1988. 153p.
15. REYES PONCE, Agustín
Administración de Personal I
Editorial Limusa. 39a Reimpresión de la 1a Edición. México 1981. 245p.
16. SILICEO, Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal
Editorial Limusa 2a. Reimpresión. México 1978 127p.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

17. AGUIRRE LORA, María Ester, et.al.
Manual de Didáctica General (Curso Introdutorio)
2a. Reimpresión ANUIES. México 1986 129p.
18. AMERICAN CHAMBER OR COMMERCE OF MEXICO A.C.
Comité de Educación.
Educación de Adultos: objetivos, bases y metodologías
in Symposium CIIDET. Querétaro. 1980 45p.
19. AGUAYO, Rafael
William Edwards Deming. Una Breve Biografía.
Javier Vergara Editor, Buenos Aires Argentina 56p.
20. ACLE TOMASINI, Alfredo.
Planación Estratégica y Control Total de la Calidad Un caso
Real Hecho en México.

Tercera Edición. Editorial Grijalbo. México 1990. 304 p.

21. BAKER, Joel Arthur
The Business of Paradigms
4a Edición. Editorial Liberty. E.E.U.U. 1992 198p.
22. BENNIS, Warren B.
Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas
Traducción Angel Gaos.
Editorial Fondo Educativo Interamericano S.A.
México 1973 104p.
23. BELMAN, Harry S. et al,
Desarrollo de supervisores
Recopilado por CRAIG, Robert. et al.
(Manual de entrenamiento y Desarrollo de Personal)
ASTD Editorial Diana 5a. Impresión 1977. 688 p.
24. BURR, Robert B.
Desarrollo de Ejecutivos
Recopilado por CRAIG, Robert. et al.
(Manual de entrenamiento y Desarrollo de Personal)
ASTD Editorial Diana 5a. Impresión 1977. 688 p.
25. BROWN, Frederick G.
Principios de Medición en Psicología y Educación
Traducción Agustín Colín. México 1980 641p.
26. CARREÑO, Fernando.
Instrumentos de Medición del Rendimiento Escolar
2a. reimpresión Editorial Trillas.
México 1979 92p.
27. CARRILLO, Elba.
Enseñanza Programada
1a. Edición CISE (Centro de Investigaciones y Servicios Educativos) México D.F. 1980 904 p.
28. CERI (Center For Educational Research an Innovation)
La Educación Recurrente.
Traductor Isabel S. Pascual Robles
1a. Edición. Editorial Kapeluz. Argentina. 150p.
29. CHARLES T., Christine et.al.

Guía Práctica para el Currículo y la Instrucción

Traducción Ramón Alcalde

1a. Edición Editorial Guadalupe. Buenos Aires 1973. 254p.

30. COLECCION EJECUTIVA EXPANSION
Evaluación de Personal
Traductor Delnu Servicios Gerenciales.
Grupo Editorial Expansión. México 1980. 139p.
31. PINTO VILLATORIO, Roberto.
Formación Profesional de Instructores (FORI)
Manual del Participante. CAPINTE S.C.
México 1990 171p.
32. DIAZ IBAÑEZ, Jesús.
Análisis de los factores de la formación de adultos
(El Participante adulto, el instructor de capacitación y el
proceso de enseñanza-aprendizaje).
in Memoria Encuentro sobre Capacitación y Formación de
Adultos en México. Centro Nestlé. México 1985. 98p.
33. EDAC (ESTUDIOS DE ADMINISTRACION APLICADA)
Educación en el trabajo.
(Satisfactor de los objetivos en la vida).
in El Heraldo de México. 22 de Mayo 1988. Sección F p. 4
34. FERMIN, Manuel
Los exámenes y las calificaciones
3a. Edición Editorial Kapeluz, Argentina 1971. 128p.
35. GARZON ARTEAGA, Fernando.
Andragogía. Sentido y Trascendencia
in Memorias 9º Congreso Nacional de Capacitación. AMECAP.
1988 México D.F. 160 p.
36. GRONLUND, Norman E.
Medición y Evaluación de la Enseñanza
1a. Reimpresión Editorial Pax México 1978 630p.
37. GUZMAN VALDIVIA, Isaac.
La Dirección de Grupos Humanos.
(La ciencia de la administración)
Editorial Limusa 1a Edición. México 1985. 238p.
38. HEREDIA, Victor.
Hacia un proceso de Cambio

- s in GAMER Guía de Capacitación y Productividad .
Revista mensual año VII no. 56 Junio 1988 32p.
39. HERNANDEZ Y ROGRIGUEZ, Sergio Jorge, et.al.
Administración de Personal
(Desarrollo de los Recursos Humanos.)
3a. Edición Gpo, Editorial Iberoamerica. México 1983. 343p.
40. NBC. National Broadcasting Company.
If Japan Can. Why Can't We
in Informe Oficial. U.S.A., 1980 130p.
41. JUSIDMAN R., Miguel
Educación para la Excelencia
in Capacitación Respuesta al Logro. Memorias
7° Congreso Nacional de Capacitación y Adiestramiento.
AMECAP 1986. México 114 p.
42. LAFOURCADE, Pedro D.
Evaluación de los Aprendizajes
15a. Impresión. Editorial Kapeluz. Buenos Aires 1984 355p.
43. LLANO CIFUENTES, Carlos.
Análisis de la Acción Directiva
1a. Edición. Editorial Limusa, México 1979. 305p.
44. MCGEHEE, William, et.al.
Capacitación (Adiestramiento y Formación de Personal)
Editorial Limusa 2a. Edición México 1976. 336p.
45. MORITA, Akio
Made in Japan (Hecho en Japón)
Traducción Luis Velazquez. 2a. Edición Editorial Panorama
México 1990. 235p.
46. OLIVEROS OTERO, Fernando.
Realización Personal en el trabajo
Editorial EUNSA, España 1978. 268 p.
47. PINTO VILLATORO, Roberto.
Proceso de Capacitación
Ed. Diana 1a. Edición México D.F. 1990 192p.
48. RECIO F. Sergio,

Tecnología Educativa
(Programas Escolares y Programación por Objetivos)
O.E.A., Editorial Iris México 1974 93p.

49. WERTHER, William B. et.al.
Administración de Personal y Recursos Humanos
Traducción de Joaquín Mejía Gómez Editorial McGraw Hill
2a. Edición México 1987 434p.