

86
2a.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**ELEMENTOS BASICOS PARA ESTRUCTURAR
UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N:
MARGARITA ISABEL RANGEL VIGUERAS
MARIO ALBERTO DEL CASTILLO**

**ASESOR:
LIC. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO**

MEXICO 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES N. N. A. M.
CULTIVO DE ESTUDIOS
PROFESIONALES - CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS: Elementos básicos para estructurar un programa de capacitación.

que presenta la pasante: Rangel Viguera Margarita Isabel
con número de cuenta: 9714182 - 1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Mex., a 19 de Noviembre de 1997

PRESIDENTE L.A. Juan José Castillo Hernández

VOCAL L.C. José Luis Covarrubias Guerrero

SECRETARIO L.A. Yolanda Zamudio García

PRIMER SUPLENTE L.A.P. Gonzalo Santibón Barragán

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sergio Robles Aquilón



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR U. N. A. M.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS: Elementos básicos para estructurar un programa de capacitación.

que presenta el pasante: Del Castillo Nieto Mario Alberto
con número de cuenta: 8714841 - 1 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.


A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 19 de Noviembre de 1997

PRESIDENTE L.A. Juan José Castillo Hernandez
VOCAL L.C. Jose Luis Covarrubias Guerrero
SECRETARIO L.A. Yolanda Zamudio Garcia
PRIMER SUPLENTE L.A.P. Gonzalo Santibón Barragán
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sergio Robles Aguilón

[Firmas manuscritas]



Con mucha gratitud y estimación

A nuestra querida Universidad Nacional Autónoma de México

A la Facultad de Estudios Superiores
Cuautitlán

A nuestros profesores, quienes con sus conocimientos y experiencias
forjaron nuestro camino profesional

Al Lic. Jose L. Covarrubias Guerrero por sus consejos y disposición.

Gracias

Dedicatoria

*A la luz de mi canto,
a la fuerza que me impulsa,
a la mano que me levanta,
al consuelo a mis pesares,
al motivo de mis triunfos,
de mis angustias el olivio,
compañía en mis desvelos,
refugio en mis lencres,
A mi fuente de valor e inspiración,
A mi orgullo y ejemplo,
... y por todo lo mucho que me han dado...*

A mis padres

Guadalupe Viguera F. y Nicolás Rangel M.

*A mis hermanas Por su cariño y apoyo:
Lena, Lulú, Chela, Conchita, Nicky,
Paly, Guero, Many y Nene.*

*A mi amor, por todo y por toda la felicidad compartida.
A Roberto.*

*Margarita Isabel...
Maggie*

*A Toda mi Familia
Por su apoyo.*

*A mis otros amores:
Malo, Ana, Uba, Mayo, Lalo,
Nora, Pollo y B.B.*

*Al Sr. Luis Pérez Huiltrén
Por su invaluable ayuda
y apoyo incondicional.*

*Margarita Isabel...
Maggie*

*A quienes decidieron darme la vida
brindandome amor incondicional,
y además merecen una profunda admiración*

A MIS PADRES

*Por su apoyo y ejemplos brindados en
momentos inolvidables.*

A MIS HERMANOS.

MARCO ASBERRIO

*Para todos mis amigos y demás
familiares que siempre me impulsarán
a lograr esta meta.*

*Para Leticia Sanchez, Mary Alvarez y
Luis Pérez que estuvieron conmigo paso
a paso en el camino de la superación*

*Por su sincera amistad y colaboración
invaluable
Margarita Isabel*

Muchas Gracias

Mario Alberto

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	9
1. LA CAPACITACIÓN	
1. 1. ANTECEDENTES DE CAPACITACIÓN	13
1. 2. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN	20
1. 3. ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	23
2. EL PROCESO DE APRENDIZAJE	
2. 1. ANTECEDENTES DEL APRENDIZAJE	28
2. 2. DEFINICIÓN DE APRENDIZAJE.	31
2. 3. PRINCIPIOS BÁSICOS EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE	35
2. 4. EL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.	39
3. NECESIDADES CONCRETAS DE CAPACITACIÓN	
3. 1. NECESIDADES GENERALES DE CAPACITACIÓN	45
3. 2. NECESIDAD DE ENTRENAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	48
3. 3. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN.	48
4. TÉCNICAS AUXILIARES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
4. 1. DEFINICIÓN.	52
4. 2. INSTRUCCIÓN PROGRAMADA.	54
4. 3. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN DELIBERATIVA.	54
4. 4. DEMOSTRATIVA.	65
4. 5. AYUDAS DIDÁCTICAS.	66
5. DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	
5. 1. DEFINICIONES.	74
5. 2. DISEÑO DEL PROGRAMA.	76
5. 2. 1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.	77
5. 2. 2. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA.	79
5. 2. 3. SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y MATERIALES DE APOYO.	82
5. 2. 4. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.	82
5. 2. 5. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA.	89
6. DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	
CASO PRACTICO 1	92
CASO PRACTICO 2.	104
7. CONCLUSIONES.	126
BIBLIOGRAFÍA.	129

INTRODUCCIÓN

La actividad planeada y basada en la solución de las necesidades reales, orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes de un individuo conocida como capacitación es un tema de gran importancia, considerando su amplia trayectoria en lo que va del presente siglo hasta lo que nos espera en los siguientes años, dicha importancia nos invita a reflexionar en lo que hemos hecho o dejado de hacer para que nuestro país obtenga un mayor desarrollo en cualquier ámbito llámese económico, social, político, tecnológico o cultural.

En ésta época de grandes cambios tecnológicos, la administración se enfrenta a un gran reto que es: el de aprovechar los inventos, la automatización, los recursos naturales, económicos y humanos, que son la principal riqueza de un país para poder alcanzar sus objetivos y cubrir sus necesidades. Para lo cual requiere establecer forzosamente programas de capacitación, mismos que deben ser novedosos, integrales, humanistas y permanentes que ayuden a fortalecer al personal con que cuentan las empresas mexicanas actuales.

El área de capacitación es un vasto campo laboral (gobierno, empresa privada, sector financiero, despachos independientes, etc.) donde el capacitador puede desarrollar con amplitud sus conocimientos, experiencia e inquietudes, porque a pesar de la crisis económica aún no existe crisis en la capacitación, y la apertura comercial prevaleciente está exigiendo mejores productos y servicios para competir a nivel mundial y ayudar a mejorar la economía global que está muy deteriorada.

El objetivo general de éste documento titulado *Elementos Básicos para Estructurar un Programa de Capacitación* es proporcionar a los estudiantes de la Licenciatura en Administración, administradores en general y demás personas interesadas en el estudio y conocimiento de capacitación; las bases indispensables para elaborar, ejecutar, y controlar programas de capacitación. Para lo que fué necesario y nos dimos a la tarea de recopilar la mayor cantidad posible de información

para que una vez conjuntada; analizarla, resumirla e interpretarla, de manera sencilla y comprensible, para demostrar que dependiendo de un adecuado programa de capacitación y utilización de técnicas y ayudas didácticas, pueden obtenerse mejores resultados en el desempeño del personal, lo cual facilitará el logro o alcance de los objetivos que se han fijado.

Ahora bien, para el desarrollo de este trabajo partimos tomando como base los antecedentes de la capacitación (en Estados Unidos, Latinoamérica y México) hasta llegar a su situación actual en nuestro país, así como su definición, por lo que se trata este tema en el primer capítulo.

A partir de las bases anteriores, y conociendo que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje; en el capítulo 2 hacemos referencia a este proceso, su definición, principios básicos y cómo este forma parte de la capacitación. Se mencionan las características e importancia de las necesidades del adulto en cuanto al aprendizaje con el fin de saber cómo debe impartirse dicho proceso para que cumpla con los objetivos con que fué elaborado.

El aprendizaje ocasiona un cambio de conducta, la capacitación por lo tanto, también la ocasiona, de esta manera podemos resolver algunos problemas o bien, alcanzar objetivo, una vez que las necesidades de capacitación ya se han diagnosticado. El capítulo 3 describe las necesidades generales de capacitación (organización y trabajadores) así como los métodos más comunes y las fuentes de información para determinarlas.

Posteriormente en el capítulo 4 se plantean las técnicas auxiliares y ayudas didácticas en la ejecución de un programa de capacitación, como son la instrucción programada, las conferencias, los rotafolios o diapositivas respectivamente, entre otras, las cuales servirán de apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Capítulo 5 incluye todos los elementos que estructuran al programa de capacitación, sus características y el procedimiento para diseñarlo, ejecutarlo, evaluarlo y, darle el seguimiento que debe tener.

Finalmente en el Capítulo 6 presentamos dos casos prácticos para ejemplificar como la capacitación ayuda a detener y resolver diferentes problemas, como son el decremento en las ventas y la alta rotación de personal, los cuales al ser aplicado un programa de capacitación se obtuvieron resultados favorables en ambos casos, una vez que se detectaron dicho problemas, y sus causas. Con lo que se puede enfatizar la importancia y trascendencia de la capacitación en los diferentes tipos de organizaciones.

Las personas que deseen sobresalir en el campo de la capacitación deben tener los conocimientos, la experiencia y visión que los conduzca a lograr ese cambio requerido en las personas además de poseer habilidad para convivir y trabajar en equipo.

Estudios realizados por organizaciones particulares arrojaron que de cada 10 profesionistas que se desenvuelven en el campo de la capacitación 2 son psicólogos, 4 son pedagogos, 2 administradores y 1 comunicólogo. Sin lugar a dudas existen más profesionistas de otras áreas como el Licenciado en relaciones industriales o los sociólogos, que nunca se hubiera imaginado encontrarse como "colegas".

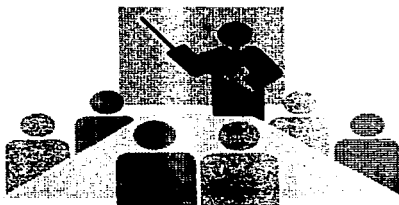
Esto indica que el administrador debe hacer valer sus conocimientos de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control o incremento en la producción; junto a los del comportamiento humano, remuneración e incentivos al personal, motivación, comunicación organizacional, incluyendo idiomas y tecnología, para que logre una armonía en los programas que establezca y produzcan mejores resultados, que aquellos que pudieran establecer profesionistas que consideran al hombre como un ser aislado o que está ajeno a trabajar en una área multidisciplinaria.

Para finalizar, deseamos que éste trabajo sea útil a las personas interesadas en el estudio de la capacitación o quieran conocer en que consiste y como se estructura un programa de capacitación



CAPÍTULO 1

LA CAPACITACIÓN



LA CAPACITACIÓN

1. 1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

El aprendizaje es tan antiguo como la vida misma; en los pueblos primitivos éste proceso se daba a través de la observación, sus principales formas de vida como lo era la caza y pesca de animales les aprendían observándose unos a otros, para luego practicar, y enseñar a los demás.



Las primeras manifestaciones organizadas de entrenamiento datan de alrededor del año 2100 a. C., inscritas en el Código de Hammurabi, en el cual se reglamentaba un sistema de aprendizaje en el que las personas más experimentadas enseñaban a los novatos.

Los gremios o asociaciones formadas con el propósito de cuidar los intereses comunes de sus socios constituyeron otro factor importante en el desarrollo de éste campo, y estaban conformados por tres clases de trabajadores: maestros, obreros y aprendices, y funcionaban de la misma manera que el Código de Hammurabi.

Con el surgimiento de la era industrial que trajo como consecuencia un gran número de ideas e inventos (patentes), la historia del crecimiento de actividades de capacitación que acompañaron a ésta expansión industrial fueron relevantes.

De todo esto, poco a poco fueron apareciendo las técnicas didácticas o pedagógicas que forman los orígenes más puros de la capacitación. En los tiempos de la Revolución Industrial, en Inglaterra, los pequeños talleres desaparecieron para dar paso a grandes fábricas, lo que propició que los artesanos solicitaran trabajo dentro de éstas. Y por ende se hizo necesario el entrenamiento para el conocimiento y manejo de ésta nueva tecnología.

El avance tecnológico que trajo consigo la Revolución Industrial, y la necesidad de entrenar a las personas a manejar las máquinas, dieron lugar a la formación de muchas escuelas e instituciones dedicadas a la labor de la enseñanza.

Desde aquellos tiempos y con el surgimiento y perfeccionamiento de técnicas didácticas y pedagógicas de acuerdo a las necesidades propias de cada etapa productiva, la capacitación y el adiestramiento así como la enseñanza-aprendizaje han evolucionado enormemente.

La capacitación en *México* tiene sus primeros indicios desde la época de la Colonia. Aquí el método original de la instrucción consistía en que una persona llamada maestro, con conocimientos en determinada actividad u oficio, instruía a otra llamada aprendiz, con la clara finalidad de proporcionarle conocimientos y desarrollar sus habilidades para encauzarle a la vida productiva. Aunque a éste proceso se le puede considerar rudimentario, era elemental por ser un mecanismo de instrucción.

Debido entonces a la expansión de las actividades industriales desde mediados del siglo XVII y hasta principios del presente, y a la gran mecanización y avances de la tecnología sobre todo en las empresas extranjeras que existían en el país, provocaron que el propio gobierno consciente de la escasa educación y baja calidad de la mano de obra, tomara medidas persiguiendo fundamentalmente combatir el analfabetismo y conseguir mano de obra calificada.

A partir de aquí, la capacitación formal (o con mayor formalidad) nace como consecuencia principalmente de:

- La Segunda Guerra Mundial.
- La importancia de sustituir y evitar importaciones.
- El crecimiento y desarrollo industrial.

Veamos de que manera influye esto principalmente en América:

En Estados Unidos.

En 1809, la Logia Mazónica, estableció la educación vocacional y en 1828, fué inaugurado el Ohio Mechanics Institute. En 1825 la mayoría de las instituciones que surgieron proporcionaban entrenamiento de tipo manual. En 1886, se establecieron las primeras escuelas de educación vocacional privada en Cincinnati, Cleveland, Toledo y Chicago y públicas en Philadelphia, Baltimore y Omaha. sin embargo uno de los pasos más importantes fué "La Ley LAND GRANT", en 1862, cual propició un medio de educación superior para los hijos de los trabajadores y no trabajadores, privilegio que anteriormente era privativo de los ricos. Con el crecimiento industrial surgió una nueva forma de entrenamiento; las escuelas industriales, como la de Hoe y Cía., y la de la fábrica de locomotoras Baldwin; las cuales fueron creadas por el alto volumen de ventas que tenían y se hacía necesario entrenar a sus empleados antes de empezar a trabajar. Otras empresas que se sumaron enseguida a éste método práctico, fueron: Wester Electric, la Good Year, la Ford y la National Cash Register Co.

Otra influencia en el desarrollo del entrenamiento fué la YMCA (Asociación Cristiana de Jóvenes) en 1892. Esta ofreció cursos de dibujo de imitación y cursos para modelistas, mecánicos y ebanistas.

En Latinoamérica.

La capacitación en Latinoamérica tiene sus primeros indicios en *Brasil* hacia el año de 1942, con el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI), el cual surge a raíz de los problemas de tipo tecnológico a los que se enfrentaban las empresas. De la misma manera se formó otro organismo llamado Servicio Nacional de Aprendizaje dirigido al área comercial. Ambos se crearon con impuestos y aportaciones de los trabajadores sobre sus salarios y actividades comerciales.

Se creó también el Programa Intensivo de Preparación de Mano de Obra (PIPMO), pero está vez subsidiado por el Presupuesto Federal.

En *Colombia* (1957) nace el también llamado Servicio Nacional de Aprendizaje, financiado por los Departamentos, Municipios, Distritos Especiales de Bogotá, Intendencias y Comisarias.

En 1962 en *Perú*, se crea el Servicio Nacional de Adiestramiento de Industria y Turismo (SENATI), financiado por la Industria Manufacturera.

En *Venezuela* surge el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) en 1960, financiado con aportaciones de los propios empresarios, del Estado y de los trabajadores.

En México.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, y del auge industrial, nuestro país se vió en la imperiosa necesidad de contar con personal capacitado para satisfacer las necesidades que esto trajo consigo. Se contruyeron centros educacionales como Universidades y otros institutos de capacitación públicos y privados, con el propósito de formar técnicos y especialistas en diversas ramas o áreas específicas tales como; Arquitectura, Ingeniería, Medicina, Administración, Contaduría, mecánica, tapicería, electricidad, corte y confección, y muchas otras más.

Como ya se dijo la capacitación en México tuvo sus primeros indicios en la década de los 40's, cuando muy pocas y grandes empresas iniciaron sus esfuerzos en esta materia. En los 50's y 60's con la política de desarrollismo se logró cierto crecimiento, pero muy incipiente y selectivo.

En la década de 1970 sucedió el verdadero despegue, ya que; a la capacitación se le dá la fuerza, vida y movimiento que necesitaba y merecía. provocando así, que el gobierno obligara legalmente a todas las organizaciones a proporcionar en forma periódica cursos de entrenamiento y capacitación profesional a sus empleados, y que estaba asentado en el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo principalmente. Y en el 123 Constitucional en su apartado XIII. De ésta manera todas las empresas sin importar su giro comenzaron a ejecutar programas de capacitación elaborados por ellas mismas, o por otras que contrataban y que se dedicaban exclusivamente a la capacitación.

Desafortunadamente la crisis de 1980 provocó un decaimiento en todas las áreas productivas de la empresa, incluyendo a la capacitación.

En los 90's, a consecuencia y como reflejo del cambio comercial en el mundo entero se posibilitaba una nueva etapa de la capacitación en México, pero los últimos acontecimientos en éste país afectaron nuevamente esa posibilidad.

Con la apertura comercial y la firma del TLC, muchas empresas extranjeras iniciaron grandes inversiones en nuestro país; las mexicanas iniciaron (no todas) grandes proyectos y programas de inversión en sus plantas productivas lo cual incluía a la capacitación de los trabajadores.

Esto último con la finalidad de competir con los grandes consorcios productivos, pero el destino nos volvió a jugar mal, muchas de esas empresas que iniciaron inversiones en capacitación han desaparecido, otras están cortando por donde ellas creen menos les redituará: la capacitación. Lo que ellas no saben es que ésta decisión en lo que les ayudará es a su más pronta extinción como empresas competitivas.

Las más inteligentes, las que no disminuirán sus actividades en capacitación, son con seguridad las que sobrevivirán y podrán competir con empresas por más grandes que éstas sean.

Cabe mencionar que anteriormente la capacitación propiamente dicha, era impartida sólo a ciertos niveles, áreas o departamentos pero eso ya ha quedado atrás.

En la actualidad la capacitación cubre principalmente dos enfoques:

1. La satisfacción humana (personal)
2. La organizacional

Ambas deben desarrollarse en forma conjunta, sistemática y debidamente planeadas, ya que debido a los constantes cambios (culturales, políticos, económicos, sociales, y tecnológicos) se debe contar con personal preparado, que conozca su trabajo, que lo valore y que tenga un panorama amplio de la situación que lo rodea para poder elevar la productividad de las empresas y redundar en un crecimiento económico de nuestro país. Para lograr todo esto existe la capacitación que es una herramienta que en muchos casos, por su alto costo las empresas no la utilizaban, sin considerar que:

" la educación cuesta, pero la ignorancia cuesta más "

Dentro de una organización podemos encontrar como recursos a:

Los económicos. Que son aquellos recursos monetarios con los que se puede adquirir materias primas, remunerar al personal de la empresa, invertir en instituciones bancarias, solicitar créditos o adquirir nuevos equipos.

Los técnicos. Los conforman los procedimientos, que coordinan a las personas con los objetos, las políticas que regulan las acciones del personal, los sistemas de producción, así como los de organización, y administración.

Los materiales. Los constituyen los edificios, las instalaciones y la maquinaria con la que cuenta la empresa. Así como los equipos, herramientas que complementan el trabajo que se efectúa con las máquinas. Son el activo fijo de la empresa.

Los humanos. Es el más digno e importante de todos, por ser el que va a desarrollar los planes y a tomar las decisiones, capaces de lograr los objetivos previamente fijados, es aquel que va a manejar las máquinas, el que supervisará que lo planeado se lleve a cabo, y es quien va a implantar medios de control para las acciones imprevistas.

Todos estos recursos deben trabajar conjuntamente e interrelacionarse, consiguiendo así un beneficio organizacional y personal en general.

El administrador de personal como jefe o responsable del área de recursos humanos, ha encontrado en la capacitación una útil herramienta para lograr dicha interrelación. Por lo es conveniente definir ahora lo que es la capacitación.

1. 2. DEFINICIONES

La actividad administrativa dá lugar a dos tipos de entrenamiento uno de carácter práctico y otro de carácter teórico, que son el adiestramiento y la capacitación respectivamente. Qué debemos entender por cada uno ?

Empecemos por **entrenamiento**. Significa la preparación para realizar un trabajo, ya sea intelectual, o de esfuerzo físico a través de una serie de actividades que tienen por objeto desarrollar o aumentar habilidades, destrezas y conocimientos.

Adiestramiento. Es la adquisición de habilidades y destrezas para un trabajo físico, y generalmente es proporcionado a empleados de bajo nivel o categoría que desempeñan un oficio.

Capacitación. Haremos mayor hincapié a ésta por ser el tema central; para ello citaremos algunas definiciones sobre capacitación de autores de administración; a partir de ellas haremos una nueva con todas las características de que debe componerse.

Según Fernando Arias Galicia, **capacitación**; es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.¹

Según Sikula A. **La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.**

Alfonso Siliceo nos dice: **la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en**

¹ ARIAS Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos" México 1987 Ed Trillas pág 322

los aspectos, técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a empleados ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.²

Gary Dessler, menciona que aún en las mejores condiciones siempre es necesario llevar a cabo ciertas actividades de capacitación del personal, existen necesidades permanentes de dar una enseñanza específica sobre los diversos cargos, sobre todo para los empleados nuevos y para los que están dando un rendimiento deficiente. Es importante dar capacitación que contribuya tanto a la efectividad a largo plazo de los individuos como a la de la misma organización.

Podemos decir entonces, que:

Capacitación, es la adquisición de conocimientos (técnicos, humanísticos o administrativos) a través de actividades planeadas y organizadas, que conforman un proceso educativo, que se encamina a satisfacer diversas necesidades una vez identificadas, y que pueden ser de tipo conductual, laboral y cognoscitivas en general, para un mejor desarrollo en todos los niveles.

La capacitación juega un papel muy importante en todos los aspectos, ya que responde a los requerimientos, al desarrollo y al cambio. Por lo tanto, los esfuerzos de capacitación deben ser más oportunos y específicos y estar encaminados a los programas que el personal requiere.

La capacitación es un medio excelente para encauzar al personal de una empresa, logrando una auténtica motivación e integración a la misma, redundando en un desarrollo profesional dentro del entorno social al que pertenece. También debe ser integral, dando al colaborador una visión universal y al mismo tiempo enfatizar los puntos básicos y específicos que son necesarios para desarrollar bien su trabajo o puesto.

² SILICEO, Alfonso, "Capacitación y Desarrollo de Personal" México 1985. Ed. Limusa pág. 20

Conscientes de los fuertes cambios que se viven día con día, la empresa requiere de cada uno de sus miembros: retos, compromisos, y esfuerzos que contribuyan a contar con personal altamente calificado para el mejoramiento de la productividad y la calidad de su trabajo.

1. 3. ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

Algunos autores se refieren a la capacitación como un proceso histórico que data desde la Colonia, pero otros sólo la enmarcan a partir de los años 70's, fecha en la cual se empezó a reglamentar oficialmente la función de capacitar.

En 1978 el entonces presidente de la República Mexicana José López Portillo, incluye constitucionalmente a la capacitación en el artículo 123 fracción XIII, en el cual dice:

Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo, la Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a esto los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 132 fracción XV textualmente dice:

Es obligación del patrón :

Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III bis de éste título.

Y en el Artículo 153 Capítulo III Bis., resumidamente expresa:

- A. Todo trabajador tiene derecho a que se le proporcione capacitación o adiestramiento conforme a lo acordado por el patrón y el sindicato o sus trabajadores en los planes y programas elaborados y que han sido aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- B.** La capacitación y adiestramiento podrá ser impartida dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, por personal interno, instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados contratados, quienes deberán estar registrados y autorizados por la STyPS.
- C.** Los cursos o programas de capacitación o adiestramiento serán formulados en base a las necesidades específicas de cada establecimiento, pudiendo ser proporcionados a una empresa o a un grupo de ellas de la misma rama o actividad determinada. Y deberá proporcionarse dentro de la jornada laboral, excepto en los casos de que la capacitación sea distinta a las actividades que se realicen.
- D.** La capacitación y el adiestramiento deberán tener como objeto la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades en el desempeño de los trabajadores, lo que le ayudará a su desarrollo y promoción dentro de la empresa, así como a disminuir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.
- E.** Los capacitandos tienen obligación de asistir puntualmente a sus cursos y/o actividades que conformen el proceso; atender a las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación que se requieran.
- F.** La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de cada empresa integrada por igual número de representantes de trabajadores y del patrón, se encargará de vigilar las operaciones e instrumentos que se utilizan, y podrán hacer sugerencias para mejorar la capacitación. Estas a su vez estarán supervisadas por autoridades laborales.
- G.** Los derechos y obligaciones sobre capacitación y adiestramiento deberán incluirse en el Contrato Colectivo de Trabajo los cuales deberán ser aprobados por la STyPS.
- H.** Los planes y programas deberán cumplir con los siguientes requisitos:
- No excederse a periodos mayores de cuatro años.
 - Comprender todos niveles y puestos de la empresa.

- Determinar las etapas en que será impartida la capacitación y adiestramiento.
 - Indicar el procedimiento de selección para capacitar a trabajadores de un mismo nivel y/o categoría.
 - Contar con un nombre y número de registro asignado por la STyPS misma que lo publicará en el Diario Oficial de la Federación.
- I. Los trabajadores deberán recibir una constancia de aprobación de los cursos a que haya asistido, autenticados por las Comisiones Mixtas de cada empresa, quienes informarán de ello a la STyPS.
- J. Cuando un trabajador se niegue a recibir capacitación argumentando tener los conocimientos necesarios para su puesto y del inmediato superior deberá acreditar el exámen de suficiencia que señale la STyPS, por el cual podrá recibir una constancia de aprobación.

³Por otra parte, El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en sus cinco líneas de acción u objetivos, destaca la necesidad de capacitar y adiestrar a los recursos humanos del país. A continuación se muestran algunos fragmentos de esto:

Soberanía

"... tenemos ahora la capacidad de llegar a las zonas más alejadas, educar y capacitar, acercar los beneficios de la información y la cultura a los lugares más apartados del país."
(p. 5)

Por un estado de derecho y un país de leyes

"... en el ámbito de la seguridad pública, es evidente la falta de una debida Capacitación y de una remuneración adecuada "

³ Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, SHCP, México 1995.

(p.20) ...es la falta misma de personal o su deficiente capacitación lo que auspicia la impunidad." (p. 21) .

Desarrollo democrático

"...de igual modo, un servicio de carrera debe facilitar la capacitación indispensable para el mejor desarrollo de cambios estructurales y tecnológicos, y el desenvolvimiento de la iniciativa y creatividad que contribuya a un mejor servicio para la sociedad." (p 64)

Desarrollo social

"... para ello, se diseñarán los programas de formación para el trabajo (capacitación), mediante una estructura flexible que permita seleccionar las opciones educacionales idóneas, para una más provechosa incorporación y una mayor movilidad en el mercado." (p. 87)

Crecimiento económico

"... el segundo reto reclama, sobre todo, un esfuerzo extraordinario en materia de capacitación laboral, tendiente a elevar progresivamente la productividad del factor trabajo " (p. 151)

En este último apartado del Plan Nacional de Desarrollo se destacan las dificultades que aquejan a la formación de recursos humanos (p. 153), a saber:

- Divorcio entre sistemas de capacitación y mercados ocupacionales.
- Existencia de modelos que enfatizan más en los insumos del proceso educativo que en el éxito del mercado.

- Falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y los del sector privado.
- Inexistencia de disposiciones para el reconocimiento formal de y conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación.
- Rigidez en los sistemas de capacitación.
- Vínculos débiles entre la capacitación para el trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional y personal.

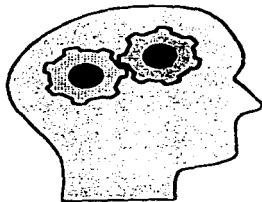
Este Plan propone algunas estrategias para solucionar dichas dificultades, y que son:

- Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa.
- Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente.
- Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida.

Es importante destacar que además de todos los aspectos legales que implica la capacitación, parte medular son las condiciones y los principios en los que basa el proceso de aprendizaje; por lo que a continuación se hará alusión de éstos aspectos.

CAPÍTULO 2

EL PROCESO DE APRENDIZAJE



EL PROCESO DE APRENDIZAJE

2. 1. ANTECEDENTES DEL APRENDIZAJE

El aprendizaje es una de las actividades más antiguas del hombre; a partir de su nacimiento, aprende a mamar, tomar su biberón, a llorar cuando necesita algo, a comer, caminar y distinguir objetos, etc. Todo esto aparentemente sencillo, pero con el transcurrir del tiempo tiene necesidad de aprender cosas más complicadas, como a hablar, leer, escribir, vestirse, contar, etc. Hasta llegar a necesidades que le sirven para regular su existencia como son: comportamientos, conductas, aptitudes y conocimientos. En sí éste proceso inicia con el hombre y termina hasta su muerte.

El aprendizaje, en la vida del hombre es relevante debido a la importancia que tiene para su desarrollo y misma adaptación, por ejemplo: aprende a sobrevivir, hallando uso a las cosas y creando otras. Podemos decir que el aprendizaje puede surgir de una necesidad interior (motivacional) o bien de estímulos exteriores que lo ayudan a hacer su vida más fácil, más cómoda y más interesante, además de satisfactoria .

El aprendizaje en las personas se dá ya sea en forma directa, a través de experiencias cotidianas propias, o de forma indirecta, a través de experiencias que le han sido comunicadas y que influyen en su comportamiento futuro. Así una persona tiene posibilidades de aprender en cualquier lugar (viajes, reuniones, camiones, libros, escuelas, espectáculos, etc.) en todas las circunstancias de su vida (siendo, padre, hijo, amigo, profesionista, empleado, estudiante, etc.) y en cualquier momento (mañana, tarde o noche), porque el aprendizaje es continuo, espontáneo y natural.

Del año 1904 a 1910, Ivan Pavlov en la ahora desaparecida Unión Soviética, realizó experimentos sobre salivación, básicos en estudios de Psicología, y en general, sus investigaciones han sido determinantes para el estudio del proceso de aprendizaje. Hacia la misma época, Edward I. Thorndike, en nuestro continente, hizo investigaciones sobre el proceso de aprendizaje por asociación. A éste psicólogo le

ha sido dado por algunos autores el nombre de "el Padre de la Psicología Educativa", por aplicar por primera vez los resultados de sus investigaciones y experimentos, dentro de un salón de clases al proceso de enseñanza-aprendizaje. A principios de este siglo, en Alemania, Max Wertheimer en 1912, inició la Psicología de la Gestalt (abarca los conceptos de estructura, forma y configuración, se usa el término en Alemán, sin que haya sido dada una traducción al castellano). Esta escuela hace especial hincapié en la percepción.

Existen dos teorías psicológicas de instrucción; la *cognoscitiva* y la *conductista*, que abarcan situaciones de enseñanza-aprendizaje y señalan principios determinantes para que este proceso se efectuó óptimamente.

Dentro de la escuela cognoscitiva destacan como principales exponentes: Jean Piaget, Benjamín Bloom, Asahei D. Woodruff, David P. Ausbel y otros. Los teóricos de este campo tuvieron interés en el desarrollo de habilidades que permiten al estudiante aprender ideas, conceptos, vocabularios o hechos específicos básicos para lograr una ejecución efectiva, que sería el fruto del proceso de aprendizaje, implica además, los conocimientos y significados que se van adquiriendo.

Los principios aplicables y que es necesario controlar con la enseñanza y durante el proceso de aprendizaje, desde el punto de vista cognoscitivo son:

1. *Percepción.* Por medio de ésta el estudiante descubre e identifica el significado del objeto percibido y lo interpreta. Es decir, la percepción es la manera de conocer la realidad.
2. *Organización por configuraciones globales.* Consiste en el análisis de cada uno de los elementos percibidos y cómo se relacionan, es decir, como han sido captados dentro de una estructura específica y singular.

Cuando a una persona (estudiante, o instruido) se le presente un problema en particular y su desarrollo, éste será capaz de descubrir el cómo y el porqué de su

surgimiento, a la vez que lo aplica en otros casos y puede resolverlos de una manera más práctica sencilla y comprensible, ya que cuenta con los conocimientos básicos y un marco de referencia.

3. *Comprensión.* El estudiante podrá cambiar el tipo de información recibida, la interpretará y será capaz de comparar y señalar contrastes entre una y otra parte, dando mayor importancia a la significación que a la memorización.

4. *Retroalimentación.* Consiste en indicar al participante si fué buena o mala su ejecución, además de dar las razones. Implica el análisis que permitirá confirmar que el aprendizaje se está efectuando, y también se pueden señalar y corregir los errores.

Por otra parte la corriente conductista marca su comienzo a partir de las investigaciones de Pavlov y Thorndike. Su máximo exponente es B. F. Skinner, sobresaliendo además Fred S. Keller, John C. Jahnke y otros. Los teóricos de ésta escuela se limitan a describir hechos observables y a experimentar dentro de situaciones que puedan definirse operacionalmente y hagan mención a manifestaciones observables y medibles. Consideran como determinantes para que ocurra el aprendizaje, los siguientes principios: *Actividad, Repetición, Refuerzo, Generalización, y Necesidad.*

Consideran como principales tipos de aprendizaje:

- Aprendizaje por ensayo y error.
- Aprendizaje Discernimiento
- Aprendizaje Condicionamiento operante
- Aprendizaje Condicionamiento clásico

2. 2. DEFINICIÓN DE APRENDIZAJE.

Existen una gran cantidad de definiciones de aprendizaje, Rubén Ardila hizo una recopilación de algunas de éstas, realizadas por varios autores: ⁴

Hunter y Hovland. "El aprendizaje es una tendencia a mejorar con la ejecución"

Thorpe. "El aprendizaje es un proceso que se manifiesta por cambios adaptativos de la conducta individual como resultado de la experiencia".

Kimble. "El aprendizaje es un cambio relativamente permanente que ocurre como resultado de la práctica reforzada".

Hall. "El aprendizaje es un proceso que tiene lugar dentro del individuo y se infiere por cambios específicos en el comportamiento, los cuales poseen ciertas características determinantes".

Estos como muchos otros autores hacen referencia al aprendizaje como una serie de cambios operados en la conducta, y que como ya dijimos, dichos cambios no ocurren al azar, sino que son resultado de sus experiencias pasadas.

Resumiremos entonces que:

Aprendizaje . "es la capacidad natural e interna del ser humano para adquirir conocimientos y habilidades que modificarán su conducta en forma relativamente permanente".

Es decir, mediante este proceso se logran cambios de actitudes cuando se enfrenta a situaciones diversas. El aprendizaje es interno, y puede resultar de un

⁴ARDILA, Rubén, "*Psicología del Aprendizaje*" Ed. Siglo XXI, México, 1974.

entrenamiento, o bien, puede estar fuera de todo programa en un conjunto de circunstancias.

Entonces, ¿ cómo se sabe que una persona ha aprendido ?. La única forma de darnos cuenta de que el fenómeno del aprendizaje ha ocurrido es descubriendo las diferencias de conducta. El aprendizaje no puede observarse directamente, sino que sólo puede ser estudiado y observado antes y después de que tenga lugar en condiciones controladas.

Existen muchas inferencias, que explican parte de los hechos observados, por esta razón los estudiosos de las ciencias sociales, no concuerdan en la naturaleza de éste proceso; sin embargo, coinciden en su descripción básica o elemental la cual se basa en observaciones y reglas generales, que pueden ser obtenidos de las mismas.

Dicha descripción puede ser ilustrada de la siguiente forma:

	<i>antes</i>		<i>después</i>
a)	e1	-	r1
b)	e1	-	r2

DONDE:

- a) El sujeto se enfrenta a un conjunto de estímulos o circunstancias, (e1), al que responde de una manera determinada (r1)
- b) El mismo sujeto se enfrenta al mismo estímulo (e1), pero ésta vez su respuesta es (r2), por lo tanto ha habido aprendizaje .

Este pequeño diagrama puede ser aplicado para cualquier tipo de e y r (estímulo y respuesta), es necesario, ya solamente analizar si el aprendizaje ha sido en el sentido que se desea, es decir que r2 es mejor que r1 y puede ejemplificarse de la siguiente forma:

Una persona ha aprendido cuando

ANTES	Y AHORA
- No sabía ni prender una computadora	- La utiliza
- Desconocía cual es la capital de Inglaterra	- Sabe que es Londres
- Se dormía en los conciertos	- Disfruta de ellos
- No sabía leer ni escribir	- Escribe y lee cartas
- Quería que todo el mundo pensara igual que ella.	- Puede escuchar a los demás y comprender sus puntos de vista.
- Le gustaba hacer deporte por diversión solamente	- Tiene un entrenador, y conoce nuevas técnicas
- Se ponía nerviosa cuando hablaba frente a un auditorio	- Se siente tranquila y se comunica perfectamente.
- Era lépera	- Se expresa correctamente
- Cruzaba las avenidas por cualquier lado	- Cruza por las esquinas y utiliza los puentes peatonales.

- ha modificado algún aspecto de su conducta -

Estas situaciones demuestran cambios en la conducta, como producto del aprendizaje; entre las que se observa: adquisiciones de habilidades y destreza en el manejo de instrumentos, adquisición de información y conocimientos, capacidad de apreciación; formas de respuestas fijas; actitud de comprensión y respeto hacia los demás; capacidad para afrontar situaciones problemáticas, etc.

Podemos también utilizar la tabla anterior para mostrar de que manera cambia la conducta organizacional:

ANTES	Y AHORA
- Una secretaria elaboraba sus escritos con muchas faltas de ortografía.	- No tiene ningún error.
- El personal de un restaurante trataba indiferentemente a sus clientes.	- Son atentos, amables y realizan su trabajo con gusto y esmero, con lo cual se incrementaron sus ventas.
- Un supervisor tardaba mucho tiempo en realizar sus reportes.	- Los realiza y entrega en las fechas programadas.

De ésta manera podemos observar como el cambio de conducta se ve reflejada en el desempeño del trabajador en su puesto, o cuando éste se interrelacione con otras personas y su comportamiento sea distinto. En general se habla de aprendizaje cuando se dá un cambio real de conducta.

Podemos citar muchos ejemplos comparativos de cambios de conducta y los resultados que éstos traen consigo dentro de la empresa, ya que el personal no sólo adquirió los conocimientos que necesitaba para hacer las cosas sino que además, el cambio se dió también en el gusto por hacer las cosas.

He aquí la importancia que el instructor y los encargados de la misma, deben darle a la capacitación por ser la clave principal con la que se pueden lograr los objetivos, haciéndole saber al participante que sus esfuerzos, respuestas e/o ideas fueron lo correcto.



La importancia del aprendizaje en el hombre radica también en que, ya transformado éste será capaz de transformar a su vez al medio que le rodea, encontrando la relación que tienen sus acciones con los resultados y/o consecuencias que ha obtenido.

2. 3. PRINCIPIOS BÁSICOS EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE.

Podemos resumir de lo anterior que para que el proceso de aprendizaje funcione adecuadamente es necesario cumplir con ciertos principios básicos y necesarios en todo programa de enseñanza; y que pueden variar dependiendo de los autores, de las épocas en que fueron creados, o del punto de vista personal, (es necesario también considerar que se puede tratar del mismo principio, pero conocerse con otro nombre) nos avocaremos a mencionar los más generales y actuales, éstos son:

- A. PRINCIPIO DEL AJUSTE.** Como ya mucho hemos visto el aprendizaje representa un cambio en las actitudes de las personas, sin embargo, debido a las diferencias individuales, es indispensable que el plan de enseñanza se ajuste a estas diferencias. Dicho de otra forma, debido a las habilidades y cultura, lo que puede ser aprendido fácilmente por algunos individuos, resulta difícil para otros.
- B. PRINCIPIO DE MOTIVACIÓN.** El aprendizaje se facilita cuando el estudiante encuentra interés, deseo y/o necesidad de aprender y con ello obtener un cambio y lograr una meta, de ésta manera estará haciendo propios los beneficios que pueden ser obtenidos, ampliados, reafirmados y protegidos a través de éste proceso. Es decir, el estudiante o capacitando estará en disposición para aprender y confrontar situaciones nuevas que propongan nuevos resultados, y que pueden ser de tipo externo (aumento de sueldo, ascenso, reconocimiento en la empresa, etc.), o de tipo interno (satisfacción al dominar nuevas técnicas o al adquirir habilidades manuales). Y en general todo aquello que impulse, estimule y oriente a alcanzar nuevas metas.
- C. PRINCIPIO ACUMULATIVO.** La reacción individual hacia cualquier cambio está condicionada por lo que se ha aprendido en lecciones y experiencias anteriores. Por ello, es de vital importancia conocer los antecedentes de las personas en lo que se refiere a requisitos mínimos de educación, aptitudes, habilidades y experiencias con que cuentan.

D. PRINCIPIO DEL ESTÁNDAR Y RECOMPENSA. Los planes de enseñanza deben contar con cierto tipo de escalas evaluativas (marcas o estándares) que permitan juzgar los avances hacia los objetivos y metas que se han fijado, generalmente se realizan pruebas evaluativas durante el desarrollo del programa. Las recompensas, serán el premio o distinción por aprovechamiento, y que pueden ser constancias, diplomas, certificados, etc.

Es menester, recordar que el emplear un castigo es obviamente contraproducente y no eficaz como algunos podrían pensar o creer, y que como consecuencias, aún cuando no se dan en el momento, sino que pueden ser secundarias; puede acarrear frustraciones, conducta agresiva o evasiva, y aún más, que se detenga el proceso de aprendizaje.

E. PRINCIPIO DE PRECISIÓN. El tipo y contenido de la enseñanza debe ser preciso, sin desviaciones, ni información innecesaria, obsoleta o redundante, para que cumpla con el objetivo que ya ha sido definido.

F. PRINCIPIO DE REPETICIÓN. Es también llamado y conocido como "Ley del Ejercicio" y dice que la respuesta a un estímulo, es más certera si se realiza con más frecuencia un evento o actividad en particular. Es decir, la aplicación de los conocimientos adquiridos, adaptados a cada situación que se presente, comparando los resultados con dicha aplicación para comprobar, reafirmar y enriquecer lo que se ha aprendido.

G. PRINCIPIO DE ATENCIÓN. El aprendizaje es más sencillo cuando se facilita la concentración y se evitan distracciones. Debido a que es limitada la habilidad para concentrar la atención es recomendable hacer pausas y dar periodos de descanso o recesos. Digamos entonces que la atención es una capacidad consciente para recibir todo tipo de estímulos cuando nuestros sentidos están alertas al aprendizaje y lo captan de manera muy activa.

Es importante lograr por parte del capacitador captar la atención y el interés de los participantes para lograr un mayor éxito.

H. PRINCIPIO DE PERCEPCIÓN. Es la primera captación de un objeto en la conciencia, a partir de la recepción de información en los sentidos. Así las personas creamos una imagen propia de lo que está a nuestro alrededor, incluyendo las ideas y los estímulos.

I. PRINCIPIO DE COMPRENSIÓN. Consiste, por así decirlo, en la digestión o procesamiento de los datos que se reciben para convertirlos en información, que nos permita formular nuestros propios juicios. Dándole una significación más profunda, a asimilar las cosas más por su esencia que por su apariencia.

J. PRINCIPIO DE RETENCIÓN. El aprendizaje implica la retención permanente a largo plazo, así como también la adquisición inmediata de conocimientos. Tal retención es impulsada por la comprensión mediante la cual el que aprende descubre el porqué del conocimiento, las razones y la aplicación de lo que aprende.

Independientemente de los principios que conozcamos o podamos encontrar, hay que resaltar a los **elementos** indispensables para que exista o se dé el proceso **del aprendizaje** los cuales son:

- **Interés**
- **Atención**
- **Percepción**
- **Comprensión**
- **Retención**
- **Práctica (utilización de los conocimientos)**
- **Memorización**

Este último consiste en el trabajo que realiza el cerebro al almacenar la información recibida sin necesidad de relacionarlos con otros datos. De aquí la capacidad de recordar o repetir lo que ha escuchado o visto, aún cuando no lo ha entendido.



Podemos señalar que se el proceso aprendizaje se inicia cuando se despierta el interés en el individuo y por consecuencia esto provoca que se pongan alerta sus sentidos para captar mejor la información. El encargado de la capacitación y/o el instructor deben conocer los principios y elementos del aprendizaje al diseñar y ejecutar los programas y cursos de capacitación, para facilitar el logro o alcance de los objetivos, y de la misma manera cambiar la conducta en los participantes.

Finalmente, hay que agregar que además de los principios y elementos básicos, deben existir las *condiciones necesarias para el proceso de aprendizaje*, siendo éstas: *estímulos, motivación, respuestas y confirmación*.

Partiendo de lo anterior, conocemos ya las bases del aprendizaje; vayamos ahora a estudiar como se dá el aprendizaje en los adultos, ya que el mayor porcentaje de las personas susceptibles de capacitar son adultos.

2. 4. EL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS

Debido a que las características de los adultos son diferentes a las de los niños y jóvenes, es necesario conocerlas y distinguirlas, ya que la capacitación es diferente a la educación impartida en las escuelas.

Entre las diferencias que tienen los adultos se encuentra la de aprender con mayor efectividad en diferencia de condiciones.

Ahora bien, haciendo éstas consideraciones debemos de notar también que a una persona adulta no se le despierta tan fácilmente el espíritu de aventura por el simple hecho de que se le proponga un desarrollo (supuesto) educativo. Sino que lo aceptará mientras que a él le parezca una buena propuesta que satisfaga su visión y expectativas que le generen un desarrollo real, en lo individual y lo social, en lo laboral y lo familiar y en general en sus objetivos propios.

Debido a las experiencias, opiniones, costumbres, preferencias y actitudes de los adultos y al aprendizaje que han adquirido en el trayecto de su vida, generalmente son conservadores, porque han encontrado ya una manera personal de reaccionar, y presentan resistencia al cambio cuando éste les es impuesto. De ésta manera y explicando el párrafo anterior, es difícil despertar su interés por aprender algo nuevo, si no sienten que esto puede ayudarlos a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien, que los ayude a destacar entre sus compañeros o a progresar. Lo que se reduce a decir, que lo que les interesa es a aprender sólo aquello que satisface una necesidad personal.

Muchos adultos piensan con frecuencia que el tiempo de aprender ya ha pasado. Si bien es cierto que con el paso de los años disminuye la destreza de los sentidos, la rapidez y precisión de los movimientos, y que esto puede ser una desventaja para aprender algunas cosas; también es cierto, que las experiencias acumuladas equilibran esas limitaciones. Y que con frecuencia los adultos aprenden si no más, sí mejor que los niños, ya que el aprendizaje que se dá es selectivo lo que

permite confrontar los nuevos estímulos con experiencias pasadas; y decidir y adoptar nuevas actitudes.

La subestimación de los adultos por su edad con respecto al aprendizaje, hace necesaria la demostración de sus capacidades de aprender, haciéndoles notar sus progresos. Por otro lado, no les agrada ser tratados como a colegiales y si les son señaladas sus deficiencias frente al grupo se sentirán incómodos y agradidos, ya que les interesa que sus compañeros tengan una buena opinión de sí. Cuidan su prestigio y su seguridad, por lo que también si se enfrentan a objetivos que consideran difíciles de alcanzar o que están fuera de sus posibilidades, es posible que ni siquiera deseen intentar conseguirlos, por no arriesgarse a fracasar.

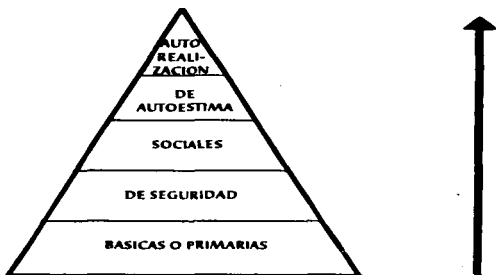


El aprendizaje en los adultos podemos resumirlo de la siguiente forma:

El adulto aprende cuando:

- 1) Se enfrenta a una situación nueva que le parezca un desafío.**
- 2) Esa situación esté de acuerdo con:**
 - **Sus necesidades**
 - **Sus posibilidades**
 - **Su preparación**
 - **Su capacidad**
 - **Su madurez**
- 3) Obtenga una satisfacción, como son:**
 - **La aprobación de los demás**
 - **Una agradable experiencia**
 - **Sentirse mejor con él mismo**
- 4) Verifique y compruebe si ha logrado lo que se había propuesto.**
- 5) El clima de aprendizaje es sano desde el punto de vista, físico, psicológico y social.**
- 6) Existe un conocimiento previo de los objetivos de la capacitación y le sirve de motivación.**
- 7) Se garantiza el máximo aprovechamiento del tiempo.**
- 8) El ambiente propicia el éxito.**

Podemos ilustrar también el aprendizaje en los adultos utilizando la pirámide de Maslow:



Maslow explica a través de esta pirámide de una manera muy clara, que existen cinco necesidades fundamentales y determinantes del hombre, las cuales si son adecuadamente satisfechas permiten que el individuo se desarrolle plenamente.

Dichas necesidades siguen un orden; debiendo satisfacer las necesidades del primer nivel antes de pasar al segundo, cuyo adecuado cumplimiento permite pasar al tercero, y así sucesivamente. El paso de un nivel al siguiente significa que las necesidades del primero han llegado a ser menos urgentes para el individuo, el cual tenderá a satisfacer necesidades y propósitos más elevados.

Las cinco motivaciones fundamentales son: *las vitales, las de seguridad, las de afecto y unión, la de autoestima y la de autorrealización.*

Esto lo podemos ver reflejado en el aprendizaje en el adulto (como empleado) de la siguiente manera:

Necesidades básicas o primarias: El empleado espera a través de la capacitación cumplir con sus expectativas, en relación a sus ingresos y mercado de trabajo.

Necesidad de seguridad: En cuanto a que los conocimientos adquiridos le sean útiles, comprobando que su inversión de tiempo y esfuerzo fueron realmente productivos y logró obtener buenos resultados (reflejados en su evaluación).

Necesidades sociales: Que pueda sentir su aceptación y respeto en el grupo, y desarrollarse del mismo modo fuera de él.

Necesidades de autoestima: Que se sienta bien consigo mismo, con los logros que pudiera obtener y que los posibles fracasos los considere como un reto.

Necesidad de autorrealización: Que lo aprendido le lleve a dominar actividades que desconocía o le eran un tanto difíciles. Y que en general los resultados sean un éxito para él en todas sus necesidades anteriores, y con respecto a la capacitación, debido a que ahora podrá aplicar sus capacidades a un nivel superior, y sus juicios serán más acertados.



Por último, el capacitador debe considerar que además de la características comunes de todos los adultos, que hay algunos rasgos personales que lo diferencian de los demás, como son: su agilidad para comprender, sus conocimientos previos sobre el asunto que se va a tratar, sus dificultades para leer, su capacidad de trabajo en equipo, su experiencia, costumbres, vicios o barreras en su forma de hacer las cosas, y que además sienta que está obteniendo buenos resultados, por lo que es importante que esté al pendiente de éstos rasgos y trate de integrar grupos homogéneos para obtener mejores resultados.

CAPÍTULO 3

NECESIDADES CONCRETAS DE CAPACITACIÓN



NECESIDADES CONCRETAS DE CAPACITACIÓN

Como ya se ha tratado en los capítulos anteriores, la capacitación por su importancia se hace cada vez más imprescindible; una necesidad real y generalizada para los individuos como personas y para la organización, por que son precisamente las personas quienes la conforman, dirigen y controlan para conducirla al éxito (o al fracaso) a través de un desarrollo conjunto de todos los recursos relacionados.

Sabemos entonces, que la capacitación nos ayuda a satisfacer necesidades de los individuos, organizaciones y sociedad en general, así como a mejorarse en su particularidad. Es por esto que se hace indispensable detectar y determinar las necesidades de éstos factores en concreto; para lo cual es necesario utilizar ciertos métodos y técnicas. Ahora veamos como es que se puede realizar éste proceso.

3. 1. NECESIDADES GENERALES DE CAPACITACIÓN

Es ya demasiado conocida y utilizada la frase de que "el mundo actual está lleno de cambios acelerados y constantes", que exigen una mayor preparación (adquisición de conocimientos). Como personas debemos responsabilizarnos, de nuestra propia educación, para un mayor y mejor desempeño. Las organizaciones por su parte deben atender las necesidades de capacitación de sus recursos humanos, para adecuarlos en las necesidades de técnicas y tecnología.

3. 2. NECESIDAD DE ENTRENAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Detectar las necesidades de entrenamiento o capacitación en una organización es básicamente buscar evidencias que señalen una carencia o deficiencia. De alguna situación, como presentar productos con poca calidad, o una baja productividad de su personal, presentar estrés o distanciamiento entre los objetivos de los empleados y el empresarial, entre otros. Por lo que se hace necesario tomar medidas correctivas para el logro de los objetivos.

Sin embargo, existen situaciones en las que las necesidades no son observables, sino que requirieren de un análisis más profundo para poder detectarlas. Es imperioso por ello que las necesidades de capacitación en la empresa sean verdaderas (es decir, que constituyan una necesidad que puede satisfacerse a través de la capacitación), ya que si la capacitación no es la respuesta a esas necesidades (el remedio para el mal), pueden ocasionarse graves consecuencias como la incredulidad hacia la capacitación, difícil de recuperarse posteriormente.

Para poder solucionar o satisfacer las necesidades de la empresa y en particular de capacitación en la misma, se debe conocer lo que les dió origen, haciendo preguntas como: - Qué?, - por qué?, - quién?, - cuándo?, - cómo?, - cuándo empezó?, - se debió a la falta de conocimientos?, - quienes necesitan mejorar sus habilidades?, - con qué prioridad las necesitan adquirir?, - quién debe impartir el entrenamiento?, etc.

Entre los muchos y variados problemas y necesidades que pueden surgir en las empresas, podemos enlistar los que siguen:

- Carencia de motivación
- Anomalías en el ambiente físico y social
- Fatiga
- Recursos inadecuados
- Falta de conocimientos de los resultados obtenidos
- Problemas personales (ajenos a la organización)
- Carencia de aptitudes

- **Desconocimiento de métodos y procedimientos**
- **Carencia de habilidades en los puestos**
- **Malas relaciones**
- **Carencia de habilidades en la planeación y el control**
- **Falta de habilidades en el manejo de instrumentos y/o herramientas, etc.**

La complejidad de la capacitación está en razón directa con la variedad y número de puestos que poseen las organizaciones y no tanto al número de personas con que cuentan; ya que la satisfacción de necesidades es muy variada.

Comúnmente los administradores de personal se quejan de no tener tiempo para elaborar manuales de organización, de políticas, de procedimientos, estándares de rendimiento, medición de la productividad, etcétera; todos estos, principales indicadores para formular programas de capacitación reales y efectivos.

Existen otras necesidades de capacitación o adiestramiento en la organización debido a:

- **Presencia de un distanciamiento entre el desempeño actual y el futuro conforme a los objetivos de la empresa.**
- **Carencia de conocimientos que obstaculizan y dificultan el desarrollo del potencial de cada individuo en el desempeño de sus actividades laborales.**

3. 3. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El determinar las necesidades de entrenamiento del personal de una empresa es uno de los procesos más delicados y laboriosos, sin embargo, el buen administrador de la capacitación debe de saber que existen dos elementos que permiten que éstas puedan ser determinadas sino en forma precisa debido a su complejidad, sí en forma más cercana a lo real, y éstos son las fuentes internas de información y una variedad de técnicas para poderlas determinar.

Dentro de las fuentes internas de información, podemos mencionar las siguientes:

- Manuales de descripción de puestos
- Manuales de organización y métodos
- Manuales de procedimientos,
- Indices de desperdicios,
- Niveles de seguridad e higiene industrial,
- Auditorías administrativas,
- Promociones y ascensos, etc.

Estas fuentes permiten en forma rápida conocer las carencias que vienen presentando algunas personas en el desempeño de sus labores, e implica poco tiempo para su determinación.

En cuanto al segundo elemento, existen una gran variedad de métodos y técnicas para determinar éstas necesidades, de entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Observación directa,
- Análisis de tareas,
- Aplicación de cuestionarios (abiertos, cerrados, cruzados, etc.).
- Entrevistas (individuales, grupales, dirigida, abierta, semidirigida, etc.).

- Técnicas grupales (corrillo, tormenta de ideas, juntas de trabajo, etc.).

Por la importancia de éstas técnicas a continuación se hace una breve descripción de ellas:

a) La observación y análisis de tareas. Se consigna una serie de tareas ordenadas lógicamente y secuencialmente. Las personas encargadas de la verificación marcarán con una X los aspectos en donde se observa mayor incompetencia en el desempeño de dichas actividades. Y al final se anotarán las razones por las que se marcó dicho aspecto de la actividad.



b) Encuesta. Es una serie de preguntas que deberá ser contestado por escrito. Para su formulación es necesario: precisar el puesto del que se desea obtener información y qué datos deben obtenerse, redactar las preguntas necesarias para conseguirlo, y recopilar todos los datos para su análisis y conclusiones. Es necesario también dar instrucciones claras y precisas para su mejor uso en cuanto a las respuestas y resultados.

c) La entrevista. Es una conversación cara a cara con un propósito definido y en la cual hay un constante intercambio de información. Puede haber de 2 tipos, *dirigida* que es la que se conduce por un entrevistador, que se apoya en un cuestionario previamente elaborado, esperando obtener respuestas breves. Y la *semidirigida* donde el entrevistador determina los aspectos sobre los que desea obtener información y durante la entrevista formula las preguntas. En ésta el entrevistado tiene más libertad para contestar, guiado siempre por el entrevistador. Y puede realizarse en forma individual o a todo un grupo de gente.

d) El corrillo. Consiste en dividir al grupo en pequeños subgrupos de 4 o 5 personas, designando un moderador y un secretario en cada subgrupo. Y a quienes se les otorga generalmente por escrito (ya que puede ser verbalmente) las instrucciones para tratar el tema. Al final del tiempo establecido cada grupo a través del moderador presenta sus resultados. Estos se escriben en un pizarrón o rotafolio y se hacen los análisis y ajustes correspondientes a los problemas detectados.

e) Tormenta de ideas. Se basa en la formación de un grupo de 5 a 8 personas, las cuales tratarán preguntas acerca de los problemas relacionados con la capacitación más frecuentes. Cada persona puede expresar libremente sus ideas o sugerencias. Se debe aclarar que la sesión durará un tiempo determinado a criterio del coordinador. Todas se escribirán en el pizarrón sin ser criticadas. Posteriormente se les indicará, y se pedirá un consenso de todas las ideas escritas, obtener las más óptimas y al final reunir los resultados más importantes.



f) Juntas de trabajo. Es un intercambio de ideas sobre una función realizada por un grupo de Jefes de determinada área de la empresa bajo la dirección de una persona experta en el manejo de grupos.



Se debe contar con un plan de trabajo que deben conocer las personas cuyo número no debe exceder a 20.

El utilizar cualquiera de éstos dos elementos para determinar las necesidades de capacitación es una tarea rápida y sencilla cuando se sabe manejar adecuadamente, sin embargo, lo verdaderamente difícil de éste proceso es el análisis de la información recabada por lo que el diagnóstico que se realice debe ser propuesto conjuntamente por un consultor o experto en la materia, que sepa interpretar los resultados obtenidos, y por el cliente que conoce el giro, las políticas, los objetivos de la organización y el papel que juega la empresa dentro del mercado; así como los factores anormales que afectan el funcionamiento de la organización.

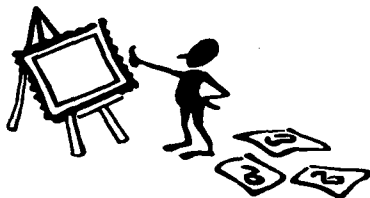
Así, después de éste análisis profesional, se estará en posibilidad de localizar:

- Áreas críticas.
- Medir desempeño del área o departamento.
- Definir los problemas a solucionar.
- Jerarquizar áreas y/o necesidades de capacitación.
- La necesidad e importancia de la capacitación respecto a los objetivos de la organización.
- Informar finalmente, quiénes necesitan capacitación, en qué actividades y cuándo es necesario impartirse dicha capacitación.

En suma, lo que se debe de buscar a través de éste proceso es diseñar "trajes" a la medida para cada uno de los empleados.

CAPÍTULO 4

TÉCNICAS AUXILIARES PARA LA EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



TÉCNICAS AUXILIARES PARA LA EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

4. 1. DEFINICIÓN

Las técnicas auxiliares se refieren a la aplicación de herramientas, consideradas básicas, que se utilizan para facilitar la comunicación (ya sea de ideas, información, datos, conceptos y/o principios) y en este caso la enseñanza.

En muchos casos, las técnicas auxiliares sustituyen al objeto real, pero son necesarias para asegurar la transmisión precisa de la información. En otros casos, éste tipo de ayudas son en sí el objeto real, ya que representan las herramientas, los instrumentos u organismos que pueden ser observados, examinados o manipulados por quien se está entrenando.

Sin depender de su naturaleza, el propósito principal del uso de las técnicas auxiliares en el entrenamiento, es servir y apoyar a quien se entrena, para adquirir conocimientos y habilidades de una manera más fácil, sencilla, rápida y sobre todo práctica, que es el objetivo del entrenamiento.

El instructor es el responsable de seleccionar y preparar todo tipo de ayudas necesarias para el entrenamiento, que aseguren la eficiencia y efectividad del aprendizaje para que complementen la estrategia básica de instrucción elegida para conseguir los objetivos del entrenamiento que se han fijado.

CONSIDERACIONES PARA LA SELECCIÓN DE TÉCNICAS AUXILIARES.

Al seleccionar o elegir las técnicas que nos han de auxiliar en el entrenamiento, debemos considerar lo siguiente:

- A. Las técnicas auxiliares deben ser compatibles con las características del grupo en entrenamiento, como son: madurez, aptitudes e interés. De otra forma sólo servirían, para aburrir y confundir al mismo.**
- B. Seleccionar las técnicas más apropiadas para las actividades que van a desarrollarse en el entrenamiento, es decir, el diseño, disposición y contenido de las técnicas deberán adecuarse a cada situación de aprendizaje en particular.**
- C. Combinar el uso de técnicas auxiliares seleccionadas. Debido a su diversidad es posible hacerlo; y de ésta manera la instrucción será más dinámica y captará mayor atención, cuidando y evitando siempre el uso excesivo de las mismas solamente por su fácil disposición, ya que puede ser contraproducente debido al bloqueo de los sentidos del instruido.**
- D. Las técnicas auxiliares deberán ser sobre todo un apoyo para el entrenamiento, no para el entretenimiento.**

Podemos encontrar dentro de la capacitación ciertas situaciones que facilitan el uso de las técnicas auxiliares, y que generalmente son cuando tenemos disposición de:

- Técnicas auxiliares suficientes en cuanto a variedad y cantidad, lo que nos permitirá seleccionarlas con mayor comodidad.
- Equipo requerido en buenas condiciones para su utilización y funcionamiento.
- Tiempo, para preparar las técnicas a utilizarse.
- Un almacén controlado de éstas.

Existen en la actualidad diversos tipos de técnicas y métodos auxiliares en la capacitación, de los cuales algunos de ellos comúnmente son los más empleados debido a sus características, y buenos resultados, así como también a su fácil aplicación. Y que son, las que se citan a continuación.

4. 2. INSTRUCCIÓN PROGRAMADA.



Consiste en una serie de preguntas fáciles de responder y de evaluar, que pueden consistir en la elección de alguna alternativa, una frase, o en la resolución de un problema.


Esta técnica es una forma de aprendizaje autodidacta, que le permite al alumno desarrollar sus conocimientos a un ritmo propio, ya que en el material que contiene la información, también puede encontrar las respuestas a su evaluación.

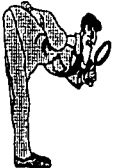
4. 3. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN DELIBERATIVA.


Mediante ésta técnica se trata de un tema en especial y cada integrante del grupo aporta una idea, es útil porque estimula la participación, y el instructor será el que determine las ventajas y limitaciones de cada propuesta hasta llegar a la conclusión acertada.

Estas técnicas hoy en día son preferidas por su fácil aplicación y características que permiten la capacitación de varios aspectos y de manera colectiva en un solo programa. Las técnicas más usuales son:



TÉCNICA	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p data-bbox="103 253 186 274">A. CLASES.</p> 	<p data-bbox="259 253 486 492">Es una enseñanza sistemática impartida por maestros o instructores especializados quienes transmiten conocimientos sobre diversos temas y aspectos de la empresa, de manera pedagógica a través de exposiciones, presentaciones orales y eventos formales en las que son permitidas preguntas y respuestas de los participantes a quienes se les motiva con tareas y otro tipo de dinámicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="512 253 714 341">- Constituye un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta especialmente a presentar información. <li data-bbox="512 367 714 429">- Permite el intercambio de ideas, preguntas, respuestas y discusiones. <li data-bbox="512 455 714 518">- En poco tiempo se presenta gran cantidad de material informativo. <li data-bbox="512 543 714 606">- Los participantes son motivados con tareas y otros tipos de dinámicas. 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="730 253 947 300">- Son exposiciones predominantemente unilaterales. <li data-bbox="730 326 947 367">- Carecen de cierto grado de formalidad.
<p data-bbox="88 647 186 668">B. CORRILLOS</p> 	<p data-bbox="243 647 481 771">Consiste en dividir a un grupo en equipos más pequeños, generalmente de 4 a 5 personas, para que analicen un tema dado, conociendo ya los objetivos, actividades y organización; y que estarán bajo el control del instructor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="512 647 694 688">- Favorece la participación de todos. <li data-bbox="512 714 694 756">- Se comparte el trabajo y la responsabilidad. <li data-bbox="512 782 694 823">- Se puede llegar a un acuerdo de manera más rápida. <li data-bbox="512 849 694 911">- Se obtienen diferentes puntos de vista en el análisis del tema. 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="730 647 942 688">- Puede ocasionar algunos enfrentamientos. <li data-bbox="730 714 942 777">- El uso de la palabra se puede centrar en unas cuantas personas. <li data-bbox="730 802 942 885">- Pueden obtenerse conclusiones falsas debido al desconocimiento de información por parte del corrillo


TÉCNICA	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p data-bbox="83 272 218 293">C. CONFERENCIAS.</p> 	<p data-bbox="241 272 479 446">Es un evento donde un grupo de personas se reúne para discutir o tratar a cerca de un tema o problema en particular. Se basa en la exposición de ideas, opiniones, juicios o criterios de los participantes coordinados por un mediador con el fin de llegar a una resolución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="490 272 700 313">- Proporciona bastante información en poco tiempo. <li data-bbox="490 344 700 446">- Son muy ricas en conocimiento para los asistentes debido a su participación e importancia de intercambio de ideas. <li data-bbox="490 477 700 560">- Permite la explicación de conceptos, procedimientos, hechos y fenómenos que son difíciles de captar. <li data-bbox="490 591 700 674">- Presenta una visión general de un tema en particular, facilitando la integración de conocimientos. <li data-bbox="490 705 700 850">- Los participantes pueden opinar, escuchar y enriquecer o modificar su criterio, como resultado de una mejor comprensión, así como perfeccionar sus conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="710 272 934 396">- Cuando no se ha definido o es escasa la información; origina que los planteamientos sean concebidos de manera abstracta o errónea, dificultando así, su análisis básico para la resolución. <li data-bbox="710 427 934 469">- Restringe la participación del grupo. <li data-bbox="710 500 934 562">- Propicia la comunicación unidireccional: ponente ⇒ participante.


TÉCNICA	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>D. ESTUDIO DE CASOS.</p> 	<p>En éste método se plantean problemas de situaciones reales de la empresa u organización en general, para ser discutidas por grupos, quienes darán sus opiniones al respecto, para encontrar una solución, las cuales no podrán juzgarse como "correcto o incorrecto". El instructor guiará el proceso enseñanza-aprendizaje y motivará a sus alumnos a encontrar las ideas de mayor significado para sí mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permite presentar a todo el grupo la misma información. - Favorece el intercambio de opiniones. - Acrecienta el interés por el involucramiento personal o identificación con el caso de estudio. - Permite reflejar situaciones de la vida real. - Estimula la búsqueda de alternativas de solución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de mucho tiempo. - A veces, es necesario para su estudio tiempo fuera del aula. - En algunos casos las respuestas son muy diversas, ya que al presentarse información incompleta, las inferencias que hacen los participantes están sujetas a sus propios marcos referenciales.


TÉCNICA	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>E. SEMINARIOS</p> 	<p>Tiene por objeto divulgar y desarrollar ideas y/o pensamientos en la mente de los demás, cultivándolos en forma didáctica y obteniendo una síntesis de ideas o razonamientos metodológicamente estructurados y útiles para el futuro.</p> <p>El seminario constituye en sí un proceso de pensamiento guiado, por medio del cual los concurrentes perfeccionan sus conocimientos sobre un tema mediante el trabajo de conjunto.</p> <p>Según su finalidad específica, puede ser de investigación o de trabajo. Es de investigación, cuando el objeto formal es coordinar la aportación y acopio de información sobre trabajos específicos. Es de trabajo cuando la reunión tiene por objeto fomentar inquietudes en temas relacionados con las actividades laborales propios de los participantes.⁵</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Involucración del grupo. - Desarrollo de la creatividad. - Competencia interpersonal. - Integración de equipo. - Planteamiento de retos. - Invita a la participación. - Permite una absoluta libertad de expresión. - Facilita el intercambio de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a la gran demanda de participantes, propicia que un alto número de éstos se quede fuera del grupo. - Debido a la especialización de los instructores, generalmente externos; su costo es muy elevado. - Provoca polémicas.

⁵ FLORES, de Gortari Sergio, "Hacia una Comunicación Administrativa Integral", México 1985 Ed. Trillas pág. 281

TÉCNICA	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>F. GRUPOS DE DISCUSIÓN</p> 	<p>Consiste en el intercambio de ideas, opiniones y conocimientos de un grupo de personas normalmente 5, reunidas frente a frente.</p> <p>Esta reunión consta de una estructura y objetivos definidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula la actividad crítica de los participantes. - Auxilia en el desarrollo del personal. - Estimula a los participantes a la acción, orientación, dirección y encause para el logro o alcance de una meta u objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede provocar controversias. - Si no existe un control adecuado por parte del coordinador o instructor puede llegarse al límite del tiempo sin llegar a obtener alguna conclusión.
<p>G. MESA REDONDA</p> 	<p>Reunión de 3 a 6 personas generalmente (máximo 10), que debaten exponen o discuten a cerca de varios temas a la vez y cuya profundidad o extensión no es tan grande como la de otros tipos de comunicación deliberativa, ya que aquí no se requiere de mayor especialización de sus participantes ante su auditorio, quienes también podrán exponer sus dudas o intereses esporádicamente, con lo que se crea un ambiente informal y para lo que se cuenta también con un moderador (miembro de la misma mesa).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permite la libre discusión o intercambio de ideas. - Propicia la participación de todos los integrantes de la mesa. - Se comparte la responsabilidad, ya que requiere de previa reflexión y recolección de datos por los integrantes de la mesa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede dispersar la responsabilidad. - No cuenta con estructura definida.

TÉCNICA	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>H. DRAMATIZACIONES O REPRESENTACIONES.</p> 	<p>También se conocen como escenificaciones o sociodramas. Los participantes representan o caracterizan situaciones imaginarias pero con conductas reales observables, y que pueden ser propias o de otros individuos que trabajan y viven situaciones reales.</p> <p>Esto es en sí un método en donde la interacción es de lo más promordial.</p> <p>De ésta forma, su objetivo principal, es que los participantes aprendan más y de mejor manera, esto es; experimentando más que discutiendo, realizando o haciendo, imitando, observando y retroactuando.</p> <p>Otra forma es la representación por algunos de los alumnos para que el resto analicen la situación y estén en posibilidad de plantear soluciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene como base la competencia entre los participantes para crear conciencia, sensibilizar y cambiar actitudes, esto se logra aplicando vivencias de hechos reales dentro del trabajo. - Libera las inhibiciones. - Es flexible, permisiva y favorece la experimentación. - Establece una experiencia común que dá pie para la discusión. - Crea conciencia de un problema o situación. - Acrecenta la participación y el interés. - Es fácil de planear y de ejecutar. 	<ul style="list-style-type: none"> - La escenificación se puede desviar de su objetivo. - Puede generar burla, ridiculización u otros conflictos emocionales. - Puede presentarse inhibición por algún (os) miembro (s) del grupo, dificultando su participación.

TÉCNICA	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p data-bbox="104 329 249 370">I. JUEGOS DE NEGOCIOS.</p> 	<p data-bbox="267 329 508 677">Son también escenificaciones o representaciones, pero a través de ésta dinámica se les presenta a grupos de participantes situaciones casi reales, ya que aún cuando se trata de un juego, éste consiste en la realización de operaciones comunes en negocios; con políticas, modelos matemáticos, y otros seguimientos, con el fin de enfrentarlos a retos donde tendrán que tomar decisiones de vital importancia en la vida. Lo que ayudará también, a probar y seleccionar a ejecutivos, además de facilitar investigaciones y a no pagar consecuencias por errores que pudieran cometerse.</p> <p data-bbox="277 726 508 746">Más que un juego, es práctica y ensayo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="519 332 726 394">- Se puede resumir en un sólo día muchos años de operaciones. <li data-bbox="519 420 726 462">- Permite retroinformación objetiva. <li data-bbox="519 487 726 529">- Favorece la interacción personal. 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="752 332 954 373">- Alto costo de recursos (humanos, financieros y materiales). <li data-bbox="752 399 954 441">- Requiere planeación de alta calidad. <li data-bbox="752 467 954 487">- Puede consumir mucho tiempo. <li data-bbox="752 513 954 576">- A veces, surgen emociones y rivalidades que pueden ser problemáticas.

TÉCNICA	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p data-bbox="88 300 233 341">J. JUEGOS DE LA ADMINISTRACION</p> 	<p data-bbox="248 300 512 688">Tratan de desarrollar ciertas facultades para la toma de decisiones, mediante la constitución de equipos formados por estudiantes. Cada uno representa en forma real una "empresa", teniendo libertad de tomar decisiones necesarias para dirigir a su empresa, evaluando los resultados con la empresa en sí. A cada grupo se le proporciona información básica relacionada con los antecedentes históricos de las operaciones de la empresa y las obligaciones que presenta sobre sus políticas, normas, etc., también reciben balances y declaraciones, estados de resultados, etc., cada equipo puede obtener información adicional, si lo desea, referente a datos de investigación de mercados análisis de puestos, etc.</p> <p data-bbox="248 714 512 823">Esta técnica ha abierto posibilidades enormes tanto para la instrucción de personal administrativo como para la investigación de la eficiencia de diversas políticas y prácticas industriales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="528 300 735 341">- Ayuda a aplicar la toma de decisiones en la práctica real. <li data-bbox="528 367 735 409">- Induce al análisis de la información, y, <li data-bbox="528 440 735 481">- Las similares a las dos técnicas anteriores (H e I). 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="751 300 937 341">- Puede requerir de mucho tiempo, y, <li data-bbox="751 367 937 409">- Las similares a las dos técnicas anteriores (H e I).

Entre otras también se encuentran:

- A. SIMPOSIO.** Es el conjunto de exposiciones verbales presentadas por un equipo de especialistas sobre diferentes facetas de un tema. El tiempo y las presentaciones los coordina un moderador. La información se presenta de manera sistemática y sin interrupciones, los temas complejos se pueden dividir lógicamente, las repeticiones son mínimas. Se obtiene información especializada sobre un tema y las presentaciones son formales y precisas.
- B. PANEL.** Es la reunión de un grupo de expertos en un tema específico con el fin de dar respuesta a cuestionamientos de los participantes, presentados directamente por ellos o a través de un moderador. Fomentando la confrontación de las opiniones de los especialistas, despertando el interés de los participantes, y obteniendo información de los expertos.
- C. DIALOGO FRENTE AL GRUPO.** Dos personas conocedoras de un tema y capaces de conversar en forma equilibrada y exhaustiva, dialogan frente al grupo. Permitiendo la comunicación fácil y directa tanto de información, como de puntos de vista de los dialogantes, favoreciendo la colaboración, la expresión y la confrontación de dos puntos de vista, creando el interés en el grupo; además de que la discusión es controlable.
- D. TORMENTA DE IDEAS.** Conocida también como promoción de ideas, y/o lluvia de ideas. Consiste en la interacción de un grupo pequeño en el cual se presentan ideas sin restricciones ni limitaciones. Con lo que se obtiene en poco tiempo gran cantidad y variedad de ideas, las cuales consisten a su vez en mayores alternativas de solución para un problema, estimulando la creatividad de los participantes haciendo propicia la apertura y respeto hacia otras ideas y personas; favoreciendo así la cohesión grupal.

- E. PHILIPS 6/6.** Esta técnica consiste en la división de un grupo grande en equipos de seis personas con objeto de que se expresen todos y cada uno sobre un tema dado durante seis minutos. Asegurando la participación de cada uno de los miembros de un grupo grande, favoreciendo el pensamiento concreto. Obteniendo en poco tiempo enfoques y opiniones de todos.
- F. PLENARIA O FORO.** Esta técnica consiste en la discusión de un tema por un grupo numeroso; discusión y análisis regulada por un moderador. Surge a partir de una breve exposición, del planteamiento de un problema, de la proyección de un filme, de la realización de una actividad, etc. Permitiendo a todos los participantes la libre expresión de sus ideas. Amplía la información de los participantes y favorece el intercambio de puntos de vista.
- G. PREGUNTAS EXPLORATORIAS.** Son los cuestionamientos que el instructor hace al grupo en forma oral, ya sea directa a una persona en especial, o abierta al grupo en general. Estimula el razonamiento al incitar a aplicar los conocimientos, favorece la confianza, contribuye a la cooperación, fomenta la discusión, provoca resúmenes parciales. Favorece las conclusiones claras y bien definidas; enfoca la atención en puntos modulares del tema.

4. 4. DEMOSTRATIVA

Consiste en demostrar una determinada actividad ante el grupo explicando cada tarea, y los detalles importantes, esto se hace hasta asegurarse de que el grupo ha comprendido, y una vez logrado los participantes explicarán la operación para que el instructor, les corrija sus errores.

DEMOSTRACION-EJECUCIÓN. Como su nombre lo indica, consiste en la demostración práctica por parte del instructor de la realización de una actividad -como el manejo de aparatos, de instrumentos, la ejecución de alguna actividad, etc.- actividad que el capacitando efectúa a renglón seguido. Ofrece mayor desarrollo de habilidades y reduce desperfectos de aparatos o de instrumentos y de riesgos personales en el capacitando o en otro, durante el aprendizaje.

4.5. AYUDAS DIDÁCTICAS

Son auxiliares importantes para la capacitación, los materiales, equipos y accesorios, es decir ayudas objetivas que disminuyen el esfuerzo del instructor y del receptor, para poder aprender en menos tiempo posible, ya que la capacitación y adiestramiento generalmente son en lapsos cortos. Concretamente podemos decir que; son el conjunto de todos los elementos que auxilian al instructor para llevar a cabo el entrenamiento, y que se clasifican en los siguientes grupos:

1. AYUDAS IMPRESAS O REPRODUCIDAS. Apoyan la instrucción en forma de:



- Libros
- Manuales
- Revistas
- Folletos
- Instructivos
- Reglamentos
- o algún otro material distribuible.

Se utilizan para proporcionar:

- Material preliminar que sirva como información de los antecedentes necesarios para la participación en las actividades de aprendizaje.
- Material de referencia que sirva de base para elaborar reportes o material básico para la solución de un problema.
- Material de revisión y práctica; ya sea durante o después de la sesión.
- O para evaluar o comprobar la efectividad de las actividades de aprendizaje.

2. AYUDAS GRAFICAS. Son materiales que comunican datos e ideas mediante una combinación de grabaciones, dibujos, símbolos y palabras que se concentran para resaltar información que se considere importante.

Se clasifican en tres tipos:

- a) Gráficas Incidentales
- b) Gráficas Preparadas
- c) Exhibidores o muestrarios



a) Gráficas Incidentales. Este término se refiere al uso de un pizarrón, caballete o rotafolio, para ilustrar símbolos o palabras poco antes o durante la presentación del tema que va a impartirse.

Se utilizan para:

- Destacar objetivos.
- Presentar términos técnicos en forma práctica.
- Ilustrar procesos, objetos o ideas mediante el uso de esquemas o dibujos lineales.
- Resaltar puntos clave de manera efectiva, como son: el progreso y la evolución de ideas en la solución de problemas.

b) Gráficas preparadas. Son materiales impresos, realizados o fotográficos que proporcionan información con vigor y claridad en forma condensada mediante una combinación de grabados, dibujos, símbolos y palabras.

Incluyen:



- Grabados planos
- Carteles realizados
- Mapas
- Gráficas
- Diagramas, etc.

Se utilizan para :

- Presentar o introducir temas o tópicos de manera atractiva.
- Estimular el interés y la creación de preguntas.
- Ilustrar.
- Enfocar o dirigir la atención sobre elementos importantes o críticos en una presentación.
- Resumir temas de manera efectiva.

c) **Exhibidores o Muestrarios.** Comprenden una colección de ayudas gráficas o fotográficas que se agrupan y exhiben para lograr un propósito específico de instrucción.

Se utilizan para:

- Estimular el interés y la motivación del estudiante.
- Resumir un tema o un bloque específico de instrucción.

3. AYUDAS TRIDIMENSIONALES. Son objetos útiles para ejemplificar o mostrar, en dimensiones y/o materiales diferentes a los reales para hacer más fácil y práctica su utilización y más eficaz en su propósito dentro del proceso enseñanza - aprendizaje.

Incluyen:

- Globos terráqueos
- Modelos
- Modelos seccionados con vistas interiores
- Maquetas
- Entrenadores sintéticos y exhibidores, etc.



Se utilizan para:

- Aclarar dudas al momento que nacen.
- Que exista una retroalimentación inmediata.
- Imitar algún objeto real, en un tamaño y/o material más práctico, o que hace un uso de métodos de enseñanza más fácil.
- Mostrar en forma real y tangible una práctica del uso y manejo adecuado de materiales, equipo, herramientas, instrumentos, etc.

4. AYUDAS PROYECTABLES O VISUALES. A través de imágenes impresas (en diferentes tipos de materiales) cuando se desea fijar algo en concreto para los propósitos del aprendizaje.

Incluyen:

- Diapositivas
- Transparencias
- Filminas

- Microproyección
- Películas de cine
- Videocintas, etc.



Se utilizan para:

- Reforzar el aprendizaje.
- Recordar los temas al expositor.
- Lograr un mayor impacto por la presentación de imágenes visuales reales y directas.
- Estimular el interés del estudiante.
- Que perdure más el recuerdo de la imagen, que el mensaje oral o escrito.
- Incorporar en la comunicación los siguientes elementos: movimiento, color, sonido, flexibilidad en la presentación.
- Facilitar la comprensión de materiales educativos (imágenes, movimientos, sonidos, etc.)
- Permitir la solución de problemas de grupos masivos en circuitos cerrados.

5. AYUDAS AUDITIVAS. Pueden utilizarse en gran variedad de situaciones de aprendizaje, ya sea, separada o en combinación con otros medios y puede estar dirigida en forma individual o a grupos. El contenido de éstas ayudas puede cambiarse por y para adaptarse al objetivo educacional.



Incluyen:

- Grabaciones en discos y
- Cintas magnéticas



Se utilizan para:

- Diversas técnicas de enseñanza
- Desarrollar habilidades para hablar y escuchar
- Ayudar a la captación y reproducción de comunicaciones o instrucciones
- Grabar, evaluar y mejorar los hábitos al hablar, como son: la dicción, la voz, entonación, pronunciación y estilos generales al hablar.



Los materiales y apoyos didácticos para la instrucción también los podemos dividir en dos grupos dependiendo de quien los utilice:

1) Los utilizados fundamentalmente por el instructor:

- Gráficos:
 - Pizarrón
 - Láminas de rotafolios
 - Fanelógrafo, etc.

- Tridimensionales:
 - Maquetas.
 - Modelos
 - Globos terráqueos, etc

- proyectables:
 - Diapositivas,
 - Filmimas,
 - Videocintas, televisión
 - Imágenes de libros, cuerpos opacos, etc.

- Auditivos:
 - Grabaciones en discos.
 - Grabaciones en cintas, etc.

2) Los utilizados fundamentalmente por los participantes .

- Impresos
 - Objetivos y temario del curso.
 - Fotocopias.
 - Apuntes impresos .
 - Libros.
 - Libretas para tomar apuntes
 - Cuestionarios para la evaluación informativa, etc.

NO DEBEMOS OLVIDAR QUE:

- ⇒ No hay un medio que eficaz para todos los tipos de necesidades educativas.
- ⇒ El o los medios a utilizar deben ser afines a los objetivos educacionales.
- ⇒ Los medios que se utilicen sólo deben complementar al proceso de enseñanza-aprendizaje no sustituirlo.
- ⇒ Las ayudas didácticas dirigidas a varios sentidos a la vez tienden a despertar más el interés y propicia el recuerdo con mayor intensidad, haciéndose más efectivo.
- ⇒ El apoyo visual ayudará a enriquecer la comunicación oral.

CAPÍTULO 5

DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Parte medular de un plan general de capacitación son los programas concretos de capacitación cuyo objetivo es preparar al elemento humano en actividades específicas que le permitan realizar en forma más eficiente sus labores y, en consecuencia tenga mayores oportunidades de progreso dentro de su ámbito de trabajo. Logrando también, aumentar la productividad de la empresa (eliminando el desperdicio de tiempo, de materiales, así como el desgaste excesivo de la maquinaria y las herramientas, etc.).

La elaboración y aplicación de programas de capacitación en las empresas se plantea como una solución al problema de la falta de conocimientos y destrezas del trabajador, los cuales son indispensables para que éste pueda cumplir con eficiencia y eficacia las tareas de su puesto.

5. 1. DEFINICIONES

Con el propósito de facilitar el entendimiento de lo que es un plan de capacitación y lo que es un programa concreto de capacitación, a continuación se define cada uno de ellos:

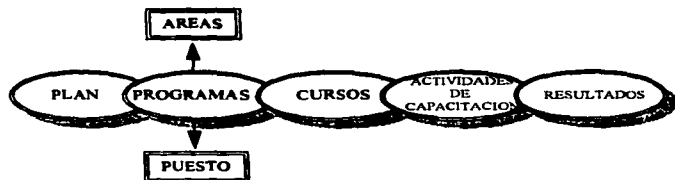
Un plan de capacitación es un conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que la integra.⁷ Elaborar un plan supone haber determinado las necesidades que éste cubrirá, y los objetivos generales que persigue, ya que de otra forma su ejecución no tendría bases sólidas para su aplicación, por lo

⁷ REZA Trosino, Jesús Carlos. "Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones".

que también es necesario cumplir con los requisitos legales; de ésta manera es como se logrará encaminar al plan a una correcta función y a la consecución de los objetivos, así como también, a la satisfacción de las necesidades detectadas.

Y un programa concreto de capacitación es un conjunto de tácticas (cursos u otras actividades) a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto y cuya reunión constituye un plan⁶. Su elaboración se basa en las necesidades y en los objetivos del aprendizaje determinados en el plan general de capacitación. El programa debe satisfacer tanto las necesidades de la organización, como las de los participantes, ya que si no se contemplan los objetivos de la organización no obtendremos beneficios para ésta; y si los participantes no perciben al programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Así entonces, un plan se compone de programas, y éstos a su vez, se dividen en cursos, los cuales en conjunto y a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje, persiguen objetivos comunes orientados al programa que los originó.



⁶ Ibidem

5. 2. DISEÑO DEL PROGRAMA

Para diseñar un programa de capacitación es necesario antes:

- Conocer: los objetivos de la empresa, sus necesidades organizacionales, sus necesidades concretas de capacitación, priorización de áreas, puestos y personas a capacitar, prever los apoyos de instrucción a emplear, los materiales necesarios, equipos, aules, etc.
- Efectuar un inventario de recursos humanos y describir lo más detalladamente posible las carencias de conocimientos de cada uno de los empleados.
- Elaborar y presentar formatos legales.

Así mismo el programa de capacitación debe incluir las siguientes fases:

- ◊ **Objetivos del programa,**
- ◊ **Estructura del programa,**
- ◊ **Selección de técnicas y materiales de apoyo,**
- ◊ **Evaluación del programa,**
- ◊ **Seguimiento del programa.**

5. 2. 1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Como ya hemos dicho; los objetivos de un programa concreto de capacitación deberán establecerse en base a las necesidades determinadas en el plan general y orientarse a su solución. Ya que solamente cuando las necesidades de capacitación y los problemas que son susceptibles de ser solucionados por medio de ésta, podemos establecer objetivos realistas. Estos objetivos deben perseguir satisfactorios, tanto para la empresa como para sus trabajadores y la comunidad en general, deben servir de guía y orientación de las acciones que se desarrollen posteriormente y no deben perderse nunca de vista.

Una buena determinación de las necesidades conduce a una adecuada elaboración de objetivos de capacitación. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá para alcanzarlos. Además deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Para que un objetivo esté bien definido es conveniente realizar un análisis del comportamiento de los individuos dentro del trabajo, para efectuarlo podemos utilizar como herramienta el análisis del desempeño del trabajo por medio del cual se buscan las diferencias entre lo que el sujeto es capaz de hacer y lo que se desea que haga. Parte importante de éste análisis es la identificación de los puntos óptimos de realización del trabajo, así como el grado de rapidez y exactitud requeridos.

El comportamiento que predomine en los individuos dentro del trabajo es fácil de medir mediante una evaluación previa de los integrantes del grupo, con el objeto de conocer las cualidades experiencias, conocimientos y aptitudes que los individuos ponen en juego al desempeñar sus tareas, los resultados obtenidos ayudarán en la fijación de los objetivos ya que nos darán una visión clara y precisa de los conocimientos que posee cada individuo con lo cual no se caerá en el error de capacitar inútilmente a una parte de ellos, dicho de otra forma, si no se toma en cuenta el promedio de conocimientos del grupo al fijar los objetivos, traerá como consecuencia que una parte de ellos tome una actitud pasiva hacia los objetivos, principalmente aquellos que poseen mayores conocimientos que los demás.

Influyen también en la fijación de los objetivos factores tales como: frecuencia de los cambios de personal, ocurrencia de varias funciones, disponibilidad de los individuos para mejorar sus tareas, el análisis de cada uno de ellos influirá en parte en la fijación de éstos.

En resumen, los objetivos deberán redactarse en forma minuciosa y exacta, de manera que sean claros y precisos, ya que de la correcta posición de éstos, se deberá: la amplitud del contenido, las técnicas de instrucción, los materiales didácticos y el tiempo de evaluación para cumplir con funciones tan importantes, como son; comunicar a los participantes, a otros instructores o a cualquier otra persona la intención del programa. A estimular y enfocar la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos y a precisar el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

Si los objetivos no se logran, no se habrá fracasado del todo, ya que, el departamento de personal o de capacitación adquieren valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

5. 2. 2. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Los pasos a seguir en la estructuración de un programa de capacitación, son:

1. *Marco de referencia.* Conociendo el marco normativo y el objetivo de la empresa; se analizan los alcances y obstáculos que puedan presentarse, elaborándose así un informe de necesidades de capacitación que servirá como base para organizar el plan general a través de programas a corto, mediano y largo plazo.
2. *Determinación de grupos.* Es conveniente conocer la cantidad de personas que se incluirán en cada programa así como las características que determinan el nivel y profundidad de cada tema.
3. *Sistema.* Después de determinar las necesidades y las personas que intervendrán en cada programa, se revisarán los factores que pueden resolverse con los medios disponibles como son:
 - a) *Becas.* Son aportaciones económicas que otorga la empresa a sus trabajadores para que realicen estudios destinados a satisfacer sus necesidades de capacitación.
 - b) *Cursos externos.* Algunas veces es necesario enviar algún (os) trabajador (es) a obtener determinada información, orientación o conocimientos especializados, que por sus características de actualización o profundización no se pueden adquirir internamente, en éstos casos la empresa los inscribe en instituciones capacitadoras que cuentan con sus propios programas de estudio.
 - c) *Cursos internos.* Son eventos específicos que se proponen al personal en general o para un área en particular.
 - d) *Diversos.* Lecturas, ciclos de conferencias, exposiciones, etc.

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

e) **Catálogo de cursos.** Contiene los cursos que se imparten con regularidad en la empresa diseñados internamente o contratados en forma externa.

4. **Secuencia y sistematización.** Los programas se componen de cursos que pueden ser ordenados cronológicamente, por niveles o por sedes donde se expondrán.
5. **Calendarización de programas.** Realizar una programación cronológica, ya sea: anual, semestral, trimestral o mensual para poder efectuar algún ajuste en cuanto al tiempo o al contenido de manera adecuada.
6. **Contenido temático del programa.** El programa deberá diseñarse de manera que vincule en forma lógica a su objetivo general con sus específicos; entre los específicos y los contenidos de los cursos, módulos y/o actividades de capacitación. En el programa deben establecerse también los procedimientos y sistemas de la evaluación a utilizar.

El contenido temático del programa debe planearse y estructurarse de manera que satisfaga como ya hemos dicho las necesidades de la organización y del trabajador, por lo que debe enfocarse a ellas de manera lógica y subsecuente tratando los temas o tópicos necesarios para el desarrollo en toda su extensión.

7. **Selección de instructores.** Es decir, a las personas que forman el grupo que capacitará al personal (internos o externos), así como su disposición, capacidad y versatilidad para impartir sus conocimientos.
8. **Elaboración de las cartas descriptivas.** Son documentos o guías de las actividades del instructor, basados en los objetivos generales y específicos, y sugieren las acciones a seguir para alcanzarlos con efectividad, incluye también temas y subtemas, así como las técnicas de enseñanza más idóneas y actividades

que faciliten el aprendizaje a los capacitandos. Generalmente son elaboradas por los propios instructores.

9. **Coordinación de eventos.** Armonizar las actividades para que se cumplan los objetivos previamente establecidos. Para lo que es necesario considerar lo que sigue:
- a) Fechas cívicas importantes, periodos de vacaciones, etc.
 - b) Disponibilidad del aula propia para tales fechas.
 - c) Autorizaciones de jefes inmediatos de los capacitados, cargas de trabajo.
 - d) Recursos económicos, procurar contar con los suficientes para no tener que suspender o cambiar condiciones de eventos programados.
 - e) La promoción de los cursos debe ser con anticipación para programar cargas de trabajo, solicitud de viáticos, también debe ser suficiente, es decir; que exprese objetivos, temario, fecha de inicio, duración, horario, lugar de exposición y su difusión debe ser general.
 - f) Listado de verificación. Sirve para controlar los cursos que se imparten dentro o fuera de la empresa.
 - g) Ficha de inscripción. Es una herramienta básica para el coordinador y el instructor.
 - h) Lista de asistencia y directorio de participantes. Es útil para controlar faltas y conocer el perfil general de los participantes en el evento.
 - i) Evaluadores. Pueden ser de los instructores, del curso en particular, de los capacitados, etc.
 - j) Diplomas o reconocimientos.
 - k) Reporte del instructor. Es útil para conocer la opinión del capacitador y sirva de retroalimentación en su desempeño.

5. 2. 3. SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y MATERIALES DE APOYO

Esta selección se hará de acuerdo a las necesidades, capacidades y decisiones propias del mismo instructor, conforme a las técnicas y apoyos existentes que ya tratamos en el capítulo anterior.

5. 2. 4. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

DEFINICIONES

El Diccionario de las Ciencias de la Educación define la evaluación como: La actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la mayor información para mejorar éste proceso, revisando planes, programas, métodos y recursos.

Daniel Stoffebean, dice que la evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, teniendo como fin servir de guía para la toma de decisiones y solucionar problemas.⁹

Podemos entender entonces a la *evaluación* como una valoración de conocimientos del capacitando a través de una revisión, análisis y comparación metódica o sistemática entre los objetivos fijados y los resultados obtenidos. De ésta manera nos ayudará a corregir errores, o a aumentar la calidad de la capacitación lo que nos traerá soluciones a posibles problemas, ya sean manifiestos, o encubiertos mediante la pertinente toma de decisiones.

⁹ REIZA, Jesús. *Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación*. Panorama. México, 1985. p. 100

De aquí podemos deducir que la importancia de la evaluación se sitúa precisamente en que al enfrentar diferentes situaciones para observar sus posibles desviaciones pueden medirse los resultados de manera cuantitativa y cualitativa para encontrar nuevas o mejores soluciones para la aplicación de la capacitación.

Cabe mencionar que la evaluación no es única de la capacitación o de la educación, sino que también es aplicable a todo lo que se refiere al saber humano, por lo que es tan común encontrarla dentro de la administración

La evaluación puede clasificarse de acuerdo al tiempo de su aplicación, como sigue:

- A. Evaluación previa o diagnóstica.
- B. Evaluación formativa.
- C. Evaluación terminal o sumaria.

A) *Evaluación previa o diagnóstica.* Se realiza al inicio de la capacitación. Se utiliza para conocer el grado o nivel de conocimientos por parte de los capacitandos para con la enseñanza a impartir. Permite conocer el nivel académico o de trabajo de un grupo o individuo sujeto a capacitación, determinando sus conocimientos o falta de éstos, acerca del o los temas a tratarse en el curso de capacitación.

B) *Evaluación formativa.* Se realiza durante la capacitación. Se utiliza para saber si los objetivos y la enseñanza van desarrollándose correctamente, o en caso contrario tomar el camino indicado para mejorar la situación y el proceso educativo.

C) *Evaluación terminal o sumaria.* Tiene lugar al finalizar la capacitación. Se utiliza para averiguar si los objetivos planeados fueron alcanzados satisfactoriamente y obtener información de los resultados en forma individual y del grupo en cuanto a su aprovechamiento.

De aquí que la evaluación del aprendizaje permite: Conocer los resultados de los métodos y procedimientos en el proceso enseñanza aprendizaje, para hacer las correcciones pertinentes en caso de ser necesarias debido a desviaciones o

deficiencias, y para conocer también cuales fueron sus causas. Pudiendo reforzar las áreas y programas de la enseñanza de manera objetiva y oportuna.

En un plan más amplio de la capacitación lo que además también se evalúa es:

La reacción o respuesta del participante. Para saber cual fué el impacto que el instructor formó de sí a los capacitandos, en cuanto a su dinamismo, amenidad, y todo aquello que nos indique el gusto más que la efectividad del curso. La hace personalmente el instructor o coordinador a través de técnicas como dinámicas grupales u observación directa.

La efectividad del aprendizaje. En cuanto al nivel o grado de aprendizaje y aprovechamiento del capacitando adquiridos mediante el curso. Se obtiene a través de exámenes (ya sean; orales o escritos).

La aplicación de conocimientos al puesto de trabajo. Para conocer el grado de utilidad del aprendizaje, medido a través de los nuevos resultados en el puesto de trabajo por la aplicación de los conocimientos recién adquiridos. Este tipo de evaluación se hace a través de pruebas ocupacionales, de la observación, cuestionarios, o entrevistas, opiniones de los encargados de las áreas correspondientes y compañeros de trabajo.

El costo-beneficio de la capacitación. A través de una demostración comparativa de lo que se gastó monetariamente contra lo que se obtuvo, en cuanto a productividad y calidad de los resultados generales. Para comprobar si fué realmente una inversión o un mero gasto. Se mide a través de razones y proporciones, estados financieros, estadísticas y otros medios administrativos de registro.

El esfuerzo de la capacitación. Para verificar si las acciones ejecutadas en la capacitación fueron las necesarias para alcanzar los objetivos, comparando lo que se hizo y lo que debió hacerse. Se realiza generalmente mediante una auditoría administrativa, análisis factoriales y otros medios que posibilitan el análisis.

De aquí se derivan los siguientes criterios generales de evaluación:

- *reacción* ¿ gustó el programa a los participantes ?
- *aprendizaje* ¿ qué y cuánto aprendieron los participantes ?
- *actitudes* ¿ qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa ?
- *resultados* ¿ cuáles fueron los resultados tangibles del programa ?

Aplicando éstos criterios, y formulando preguntas estratégicas será muy útil y fácil obtener información sobre:

El curso: la información que de aquí se obtenga nos ayudará a mejorar en cuanto a la definición de los objetivos, a las exposiciones teóricas, y a las aplicaciones prácticas, así como a las evaluaciones sistemáticas.

En relación al instructor: Para mejorar su apariencia personal y puntualidad, así como, la metodología de la enseñanza, y el dominio del material didáctico, acrecentando el conocimiento del tema, y promoviendo la participación.

Referente al material: Para su mejoramiento en cuanto a la actualización, contenido, presentación y calidad de la información y apoyos didácticos para la enseñanza.

En cuanto a los servicios: Como son; información oportuna, horarios accesibles, control de cursos, comodidad en las aulas, etc.

Al aplicar la evaluación comúnmente se establecen escalas (evaluativas), las cuales varían desde el punto de vista de conveniencia e interpretación de cada investigador, por ejemplo:

1	al	10	en porcentajes
1	al	5	de cualidades, etc.

Es recomendable complementar con preguntas abiertas, para obtener datos cualitativos, susceptibles de aprovecharse en planteamientos sólidos. Por ejemplo:

Se cumplieron sus expectativas personales y/o laborales ?

- Cuáles fueron las causas por las que participó usted en éste curso ?

- Cuáles son las causas por las que usted podría recomendar el curso a sus compañeros de trabajo ?

Otro camino puede ser preguntar antes, durante, o al final del curso.

Antes

- ¿ Qué desea usted del curso ?

Durante

- Hasta lo que se ha visto, ¿ se han cubierto sus expectativas ?

- ¿ Qué conocimientos de los hasta ahora adquiridos ha puesto en práctica ?

Al final

¿ Cómo piensa poner en operación lo aprendido en éste curso ?

Comúnmente la evaluación se enfoca hacia los procesos de aprendizaje y hacia la reacción de los participantes e instructores, en segunda instancia al seguimiento del programa y efectividad del sistema y por último, la evaluación del costo-beneficio. Y que el principio de una evaluación es contar con parámetros a comparar.

De ésta manera podemos darnos cuenta que la evaluación en lo que a capacitación se refiere tiene dos dimensiones:

Macroevaluación. Es decir, los aspectos generales de la organización en sí, tales como:

- El diagnóstico organizacional.
- La determinación de las necesidades de capacitación.
- El cálculo de la productividad.
- El costo-beneficio.

Microevaluación. Se refiere a aspectos particulares, como son:

- El comportamiento de los participantes,
- de los instructores,
- de las condiciones ambientales,
- de las instalaciones y equipo necesario,
- de los objetos instruccionales,
- del aprovechamiento,
- del aprendizaje, etc.

Para analizar y evaluar con propiedad los problemas y programas de capacitación que se están impartiendo, se deben conocer las características para una buena evaluación. A la evaluación se le pueden encontrar muchas características y/o cualidades derivadas de las ventajas que nos traen, pero hay cuatro generales que son:

- 1) **Validez.** Ya que se basa en hechos y datos reales.
- 2) **Confiabilidad.** La evaluación por alto grado de consistencia al ser aplicada a los mismos examinados en varias ocasiones.
- 3) **Objetividad.** Porque está diseñada y construida de manera que pueda ser aplicada por dos o más calificadores independientes arrojando iguales resultados.
- 4) **Estandarización.** Se aplica a un grupo de personas suficientemente representativas, en condiciones uniformes para establecer normas de desarrollo y distribuciones porcentuales de los examinados, con el propósito de hacer comparaciones correctas.

Es importante considerar que la evaluación:

- Es un proceso que se utiliza para medir el progreso obtenido a través de una serie de actividades basadas en un objetivo determinado.
- La evaluación retroalimentará a los tres sistemas que le competen, y que son:
1) Al sistema mismo de la evaluación, 2) al sistema de la capacitación, y 3) al sistema general de la empresa. La evaluación actuará interrelacionándolos para ayudar al logro de los objetivos, en cuanto a los factores que puedan corregirse, adecuarse o perfeccionarse.
- Es posible obtener resultados con características de cualidades que no puedan medirse en cantidades.
- El desarrollo de los que se entrenan puede ser guiado para saber si los individuos avanzan a puestos de responsabilidad cada vez mayores.
- Las personas que supervisan a los que han sido capacitados pueden juzgar los cambios o mejoría, las apreciaciones de actuación pueden indicar cambios en los individuos a lo largo del tiempo.

- Las encuestas de actitud a los empleados pueden revelar los beneficios o las deficiencias de las actividades de entrenamiento, dependiendo de la manera como ellos las perciban.
- Las evaluaciones posteriores al programa realizadas por las personas que se capacitaron pueden obtenerse mediante encuestas.

5. 2. 5. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA

Todo programa de capacitación no debe terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad del mismo, para que funcione, y así poder reafirmar y practicar lo que se adquirió en dicho curso, tales como el desarrollo de habilidades y modificación de actitudes; verificando el aprendizaje y el reforzamiento de conocimientos. Es entonces, el seguimiento un proceso por medio del cual podemos verificar el efecto que ha producido la capacitación en forma grupal, individual, así como de la empresa, a mediano y largo plazo.

El seguimiento es una etapa muy importante dentro del proceso de capacitación, debido a que es la última de éste, nos permite conocer de manera objetiva los resultados obtenidos, y si éstos responden a las necesidades y en qué grado, si los objetivos planeados se cumplieron o alcanzaron y en qué medida. Es muy importante también analizar y conocer si realmente se resolvieron problemas, o si por el contrario se causaron más. El seguimiento es verdaderamente esencial en el proceso de capacitación porque además de lo anterior, éste va a darnos la pauta o la base para planear más objetiva y eficientemente las acciones futuras de la capacitación. Es por esto que no hay que omitir ésta etapa dentro del proceso de capacitación, aunque éste problema es bastante frecuente, y las consecuencias

obvias. Ya que del seguimiento que se dé a cada curso dependerá en gran parte el éxito o fracaso del mismo en función de los resultados que se obtengan, ya que en el lugar de trabajo es donde se verá y hará valer la efectividad de lo realizado en los cursos. Es necesario estimular a la gente a desarrollarse, y convencerle de que éste tipo de programas incrementan sus conocimientos y su superación propia.

La ejecución del seguimiento debe estar basada en un programa específico, y aplicarse periódicamente dependiendo de cada situación, a los objetivos y a los resultados de la capacitación; para lo cual tendrá que ser congruente con éstas características para que sea realmente funcional detectando aciertos y errores, verificando como ya se dijo, los grados en que se han alcanzado los objetivos y se han presentado desviaciones, buscando y encontrando soluciones a éstas. Es conveniente que la persona que realice el seguimiento, sea otra diferente a la capacitadora, pero que conozca todo el proceso y tenga la información necesaria para formar un aceptable y buen juicio para poderlo utilizar posteriormente.

Definitivamente es difícil establecer valores numéricos que representen el seguimiento de la capacitación, pero es necesario verificar si los objetivos de los programas se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si los capacitados han mejorado su comportamiento, etc.

Los temas susceptibles de evaluarse vía un seguimiento de capacitación son:

- Credibilidad hacia la capacitación.
- Competencia de los instructores.
- Interés de los participantes en los programas de capacitación.
- Pobreza de los programas de capacitación.
- Improvisación en la administración de la capacitación
- Presupuesto insuficiente.
- Involucramiento de la alta dirección.

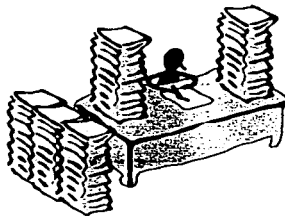
Existen diversidad de herramientas auxiliares para recopilar información y realizar el seguimiento, algunas de ellas son: la observación directa, entrevistas, cuestionarios, juntas de trabajo, comités, pruebas de desempeño, técnica de corrillos, tormenta de ideas, análisis de índices de ausentismo, de productividad, de rotación de personal, de procedimientos, de trabajos, de quejas formales, etc.

Finalmente, es importante considerar que no basta diseñar y/o estructurar un programa de capacitación con todos sus elementos y características ya que si no existe el presupuesto suficiente no se podrá poner en marcha, por lo que meramente quedará como *¡Ahí después!*...

CAPÍTULO 6

DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

CASOS PRACTICOS



CASO PRACTICO 1

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL AREA CONTABLE DE LA EMPRESA E.T.N. S.A. DE C.V.

I. MARCO DE REFERENCIA.

En el mes de mayo de 1997, la administración de la empresa E.T.N. S.A. de C.V., que contaba con 69 personas en nómina, entre funcionarios y empleados; tenía gran preocupación por la rotación de personal (23%) que se venía dando dentro de su empresa e inclusive se había incrementado en los últimos 3 meses en forma alarmante, por lo que solicitó a su Gerente de Personal que determinara las causas que estaban originando este problema y buscara posibles soluciones.

El Gerente y el Jefe de Personal se avocaron de inmediato a la solución de éste problema determinando entre ambos seguir los siguientes pasos:

1. Determinar en qué área de la empresa se venía dando el mayor índice rotación.
2. Determinar las causas que originaban éstos cambios y,
3. Determinar una o varias estrategias que dieran solución a éste problema.

Para determinar el primer aspecto, se recurrió a sus archivos obteniendo la siguiente información:

PERSONAL EN NÓMINA POR ÁREA

AREA	FUNCIONARIOS	EMPLEADOS	TOTAL
DIRECCION GENERAL	3	3	6
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	2	5	7
GERENCIA DE TESORERIA	2	3	5
GERENCIA DE MANTENIMIENTO	3	22	25
GERENCIA DE SISTEMAS	2	5	7
GERENCIA DE CONTABILIDAD	3	11	14
GERENCIA DE PUBLICIDAD	1	4	5
TOTAL	18	53	69

INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL POR ÁREAS

AREA	1996				1997										
	NOV.		DIC.		ENE.		FEB.		MAR.		ABRIL		TOTALES		
	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	
DIRECCION GENERAL			1										1		1
GNCIA. DE R. H.		1							1					2	2
GNCIA. DE TESORERIA			1				1			1			1	1	2
GNCIA. MANTENIMIENTO				1			1		1	1			1	3	4
GNCIA. DE SISTEMAS														1	1
GNCIA. CONTABILIDAD				2		1	1		1		1			6	6
GNCIA. DE PUBLICIDAD															0
TOTALES													3	13	16

F= FUNCIONARIOS

E= EMPLEADOS

Con lo que pudo determinarse que el área con mayor índice de rotación de personal era la de Contabilidad; con un 37.5% general y un 42% en forma individual. Este último porcentaje era bastante alto en relación al mínimo de personas que conforman ésta área.

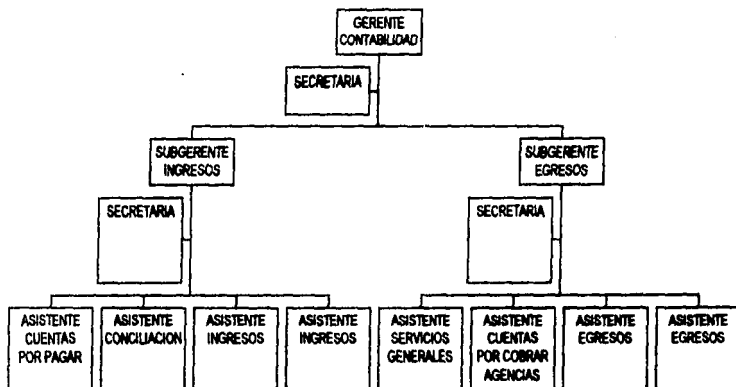
Así mismo, se pudo determinar también que el 100% de cambios del personal en ésta área correspondía al nivel de empleados.

Una vez terminado el primer paso se prosiguió a realizar el segundo, para lo cual se planteó la siguiente estrategia:

1. Aplicar un cuestionario a cada uno de los funcionarios de ésta área para obtener información a cerca de los errores y problemas en que incurrían sus subordinados .
2. Aplicar también un cuestionario a cada uno de los empleados de ésta área para obtener información a cerca de sus problemas, conocimientos y grado de satisfacción en las tareas que desempeñaban.
3. Analizar los resultados, cruzando algunas respuestas claves.
4. Determinar problemática.

Para obtenerla información de los puntos 1 y 2, se aplicaron 8 cuestionarios de funcionarios (Anexo A) y 8 cuestionarios a empleados (Anexo B), en base a la siguiente estructura organizacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



Después de haberse aplicado los cuestionarios (8 a funcionarios y 8 a empleados) y de haberse concentrado la información (utilizando el sistema de "frecuencia") se determinó que la principal problemática se debía a las siguientes causas:

1. Salario bajo en relación al trabajo.
2. Salidas tarde.
3. Falta de conocimiento en la aplicación de los asientos contables.
4. Falta de conocimientos de las cuentas contables.
5. Algunas documentos contables mal elaborados.

Conociendo éstas causas, se procedió a dar posibles soluciones, siendo éstas:

1. *Pagar tiempo extra.*

El pagar tiempo extra podría motivar a que el personal no cambiara con tanta frecuencia de trabajo, sin embargo; ésta no era una solución del todo aceptable, ya que la deficiencia en la aplicación del sistema contable se seguirían dando, y por otro lado quizá esto podría ser contraproducente, ya que el empleado amañaría su trabajo con tal de ganar tiempo extra.

2. *Elaborar un programa de capacitación para el personal de ésta área.*

Con un programa de capacitación integral se lograría que los empleados tuvieran más conocimientos en la aplicación de los asientos contables y por ende, el horario alcanzaría para realizar su trabajo eficientemente.

Es decir el que no conozca adecuadamente las cuentas contables hace que el empleado invierta más tiempo en su aplicación, y por consecuencia el tiempo real de trabajo no les es suficiente.

Por lo tanto, la propuesta correcta para remediar la problemática de "rotación de personal" frecuente fué la siguiente:

1. Elaborar un programa integral de capacitación que cubra todos los aspectos contables de la empresa, en donde participe todo el personal contable (8 personas)
2. Otorgar incentivos económicos al personal que sobresaliera en su trabajo, después de haber llevado a cabo el programa de capacitación.

Al ser aceptadas éstas sugerencias, se procedió a elaborar el programa integral de capacitación.

II. PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL CONTABLE DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD.

Para elaborar dicho programa se siguieron los siguientes pasos.

1. Determinar la necesidad de capacitación.
2. Planteamiento de objetivos.
3. Programación.
 3. 1. Integración de grupos
 3. 2. Sede del programa
 3. 3. Fechas
4. Contenido
 4. 1. Contenido temático
 4. 2. Instructores
5. Medios y apoyos para la instrucción
6. Evaluación y seguimiento

1. Determinación de necesidades de capacitación.

Puesto que ya con anterioridad se habían determinado las causas que originaban esta problemática, así como haberse aceptado la sugerencia de un programa integral de capacitación sobre éstos aspectos, ya no fué necesario diseñar y aplicar otra D.N.C., ya que se tomó como base las causas referidas para cubrir éste punto.

2. Objetivos

OBJETIVO GENERAL.

Implementar un programa integral de capacitación en aspectos contables. Con el propósito de decrementar las altas y bajas de personal que se venían dando con bastante frecuencia en el área de contabilidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Este programa deberá cubrir todos los aspectos contables que involucran a la empresa.
- Este programa deberá actualizarse continuamente con el fin de que sirva para futuras acciones de capacitación en éstos aspectos.
- En la elaboración del programa de capacitación deberán involucrarse todos los funcionarios que tengan relación con los aspectos contables de la empresa.

3. Contenido

El contenido temático fué diseñado por jefes del área de contabilidad y quedó conformado de la siguiente manera

CONTENIDO TEMÁTICO

- 1. Aspectos Generales sobre contabilidad**
 - 1.1. Definición
 - 1.2. Tipos de contabilidad
 - 1.3. Partida Doble

- 2. Asientos contables**
 - 2.1. Fichas contables
 - 2.2. Pólizas contables

- 3. Documentos contables de la empresa**
 - 3.1. Características
 - 3.2. Fuente

- 4. Cuentas contables**
 - 4.1. Catálogo de cuentas
 - 4.2. Cuentas provisionales

- 5. Tipos de contabilidad de la empresa**
 - 5.1. Características

- 6. Aplicación de asientos contables**
 - 6.1. Manuales
 - 6.2. Computarizados

- 7. Detección de errores**
 - 7.1. En forma manual
 - 7.2. En equipo

- 8. Archivos auxiliares**

- 9. Ejercicio**

3. 1. Instructor

Los instructores fueron los Subgerentes de ésta área con apoyo del gerente de la misma.

4. Programación

El programa se desarrolló en la siguiente forma:

4.1. Integración de grupos.

Se integró un sólo grupo con los ocho empleados

4.2. Sede del programa.

El programa se llevó a cabo en la sala de juntas de la propia empresa, la cual contaba con las características adecuadas para éste tipo de eventos (iluminación, ventilación, etc.)

4.3. Fecha.

La ejecución del programa se llevó a cabo en 2 sábados,

Sábado 31 de mayo de 1997 en un horario de 9:00 a 13:00 y de 14:00 a 18:00 hrs.

Sábado 7 de junio de 1997 en un horario de 9:00 a 13:00 y de 14:00 a 18:00 hrs.

5. Medios y apoyos para la instrucción.

Se utilizó la técnica expositiva de clases para explicar la parte teórica, y para la parte práctica la demostrativa, para lo que se contó con pizarrones, papelería, instalaciones y equipo de la propia de la empresa.

6. Evaluación y seguimiento.

Al término del programa de capacitación se realizó un ejercicio escrito mediante el cual se pudo observar que las dudas en cuanto a los procedimientos se habían aclarado casi totalmente considerando que en algunos casos se tenía que estudiar cuentas y asientos contables que con la práctica y experiencias podrán hasta memorizarse.

El seguimiento se realizó a través de supervisar y revisar los procedimientos, operaciones y documentos contables continuamente por parte de los subgerentes del área.

COMENTARIOS FINALES.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios y comprobados en los siguientes meses a la aplicación del programa de capacitación ya que el problema de rotación del personal fue decrementado de un 23% a un 5% semestral. Por otra parte, la incidencia de errores en las operaciones contables disminuyó considerablemente y esto repercutió en una optimización del tiempo y menos salidas tarde.

ANEXO A
CUESTIONARIO 1

Señale con una X dentro del paréntesis las causas en que más incurre su empleado, explicando los motivos cuando se indique al tercer paréntesis (siempre).

1) ACTITUDES

	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1. Llega tarde	()	()	()
2. Pierde tiempo	()	()	()
3. Genera chismes y/o rumores	()	()	()
4. Está descontento con su sueldo	()	()	()
5. Sale tarde	()	()	()
6. Esta descontento por cargas de trabajo	()	()	()
7. Esta descontento porque le llega tarde su trabajo	()	()	()
8. Tiene iniciativa	()	()	()

Señale motivos.

2) CONOCIMIENTOS

	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1. Retraza su trabajo sin motivo aparente	()	()	()
2. Aplica correctamente los asientos contables	()	()	()
3. Conoce los asientos contables que debe manejar	()	()	()
4. Conoce su equipo de trabajo	()	()	()
5. Domina los programas de trabajo	()	()	()
6. Domina su equipo de trabajo	()	()	()

Especifique motivos

ANEXO B

CUESTIONARIO 2

Indique con una X dentro del paréntesis si alguna de las causas señaladas a continuación afectan su desempeño, explicando los motivos cuando su respuesta sea positiva.

1) ASPECTOS GENERALES

	SI	NO
1. Su sueldo	()	()
2. Salidas tarde	()	()
3. Cargas de trabajo	()	()
4. Entregan trabajo mal elaborado	()	()
5. Pérdida de tiempo	()	()
6. Ambiente pesado	()	()
7. Espacios inadecuados	()	()

2) ASPECTOS CONTABLES

	SI	NO
1. Falta de conocimiento en la aplicación de los asientos contables	()	()
2. Falta de conocimientos en las cuentas contables	()	()
3. Falta de conocimiento en el manejo de su equipo de trabajo	()	()
4. Falta de conocimientos del programa de trabajo	()	()
5. Falta de conocimientos de los procedimientos administrativos	()	()
6. Falta de conocimiento de los procedimientos contables	()	()

Comentarios

CASO PRACTICO 2

1. MARCO DE REFERENCIA

En el año de 1990 la Dirección de la cadena de tiendas de comida rápida Telepizza S. A. decidió establecer por primera vez en la Ciudad de México un negocio de este tipo, para lo cual se tuvo que contratar al siguiente personal:

PERSONAL ADMINISTRATIVO	PUESTO	No.	FUNCIONES
	Responsable de Ventas	1	<ul style="list-style-type: none"> - Administración general de los recursos humanos. - Reclutamiento, selección y contratación de personal. - Capacitación de personal. - Elaboración de nómina del personal. - Control de ventas de la sucursal. - Supervisar atención al cliente.
Encargado de Tienda	1	<ul style="list-style-type: none"> - Control de insumos para la elaboración de los productos. - Supervisión de las ventas a domicilio. - Cubrir puestos por faltas o ausencias de personal. 	
PERSONAL OPERATIVO	Encargado	2	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar al encargado de la tienda en sus funciones. - Revisar que el producto tenga las características adecuadas de producción. - Verificar la orden de pedido, cuando la entrega es a domicilio, anexándole la nota correspondiente. - Empaquetar el producto para su entrega.
	Cajero	3	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar órdenes de consumo de clientes en el área de restaurante. - Cobrar los consumos a los clientes. - Entregar el producto a los clientes en el área de restaurante. - Mantener las mesas limpias.
	Pizzero	15	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el producto (pizza). - Tomar las órdenes de pedido de clientes por teléfono. - Elaborar órdenes de pedidos en la computadora. - Repartir folletos publicitarios en zonas estratégicas de venta.
	Repartidor	20	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar y cobrar el producto en el domicilio del cliente. - Tomar las órdenes de pedido de clientes por teléfono. - Elaborar órdenes de pedidos en la computadora - Repartir folletos publicitarios en zonas estratégicas de venta.

Después de un mes de operaciones se observó que no se habían obtenido los resultados esperados, y que por el contrario los clientes presentaban varias quejas o inconformidades por el servicio que se les había brindado, tales como:

- Falta de atención del telefonista
- Tardanza en la toma de las órdenes de consumo y entrega de los productos.
- Errores en la elaboración de sus órdenes de consumo.

Debido a éstos resultados la Dirección determinó solicitarle a la Responsable de Ventas diseñar un programa de capacitación para el personal operativo de la sucursal, del cual a continuación se describirán los pasos que se siguieron para diseñar dicho programa.

2. DISEÑO DEL PROGRAMA

Para estructurar dicho programa se definieron los siguientes aspectos:

- **Objetivo General.**
- **Objetivos específicos.**
- **Detección de necesidades de capacitación.**
- **Determinación de grupos.**
- **Programación.**
- **Contenido temático.**
- **Selección de instructores.**
- **Selección de técnicas, y materiales de apoyo.**
- **Evaluación y seguimiento.**

Mismos que se describen a continuación:

2.1. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- **Diseñar e implementar un programa de capacitación para todo el personal de nivel operativo de la sucursal.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **El programa de capacitación deberá extenderse a las sucursales que sean establecidas posteriormente.**
- **El programa de capacitación será permanente y aplicado a cada empleado de nuevo ingreso a éstos puestos.**

2.2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para determinar las carencias o deficiencias del personal operativo se utilizó la técnica de observación directa, esto es; se compararon las actividades de cada empleado respecto a una lista de las actividades deseables que debía de realizar (análisis de tareas, ver anexos A, B, C, y D), haciendo mayor énfasis en aquellas tareas que tenían relación con la serie de quejas que presentaron los clientes.

Además se utilizó un análisis de ventas por áreas, para prestar mayor atención al personal cuyas áreas habían sufrido un decremento sustancial en sus ventas.

Una vez aplicada ésta técnica a cada uno de los empleados y de haberse analizado la información se obtuvieron los siguientes resultados:

ENCARGADOS: En ambos encargados se encontró que realizaban correctamente las tareas de su puesto en un 60%, coincidiendo únicamente en un 20% en las mismas respuestas.

CAJEROS. En las tres personas encargadas de éste puesto se encontró que desarrollaban en un 90% correctamente sus funciones.

PIZZEROS. 7 de ellos desarrollaban sus funciones correctamente en un 50%, 5, en un 45% y 3, en un 60%. Siendo coincidente únicamente en sus respuestas en un 25%.

REPARTIDORES. 10 de ellos desarrollaban sus funciones en forma adecuada en un 65%, 7, en un 60%, y 3, en un 50%. Coincidiendo solamente en sus repuestas en un 40%.

Porcentaje global: 58%.

2. 3. INTEGRACIÓN DE GRUPOS

Después de haberse analizado los resultados y considerando que:

- El resultado general obtenido en la detección de necesidades de capacitación no fue satisfactorio. Se esperaba un porcentaje mínimo del 80%.
- El porcentaje de respuestas coincidentes en los diferentes grupos fue bajo.
- Y, el número de personal operativo del negocio era relativamente poco (40 personas);

Se optó por elaborar un programa integral para todo el grupo operativo, es decir un programa en donde participaría todo el personal de este nivel; integrándose los grupos en la siguiente forma.

FUNCIONES \ PUESTO	ENCARGADO	CAJERO	PIZZERO	REPARTIDOR
Control de insumos para la elaboración de los productos	2	3*		
Supervisión de las ventas domicilio	2	3*		
Revisar que el producto tenga las características adecuadas de producción	2			
Verificar la orden de pedido	2			
Empaquetar el producto para su entrega	2			
Tomar pedidos de clientes en el área de restaurante		3	5*	
Cobrar los consumos a los clientes		3	2*	
Entregar el producto a los clientes		3	15	20
Elaborar el producto		3*	15	
Tomar las órdenes de pedido de clientes por teléfono		3	15	7*
Elaborar órdenes de pedidos en la computadora		3	15	7*

* Para fines de promoción

• Para fines de apoyo

2. 4. PROGRAMA DE CURSOS

<i>PROGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE TELEPIZZA S.A.</i>			
FECHA Y HORA	21 de abril de 1990. 10:00 a 12:00	22 de abril de 1990. 10:00 a 12:00	26 de abril de 1990. 10:00 a 12:00
NOMBRE DEL CURSO	Instructor: Responsable de Ventas	Instructor: Encargado de Tienda	Instructor: Encargado de Tienda
Programa 1	19 Participantes 2 Cajeros 7 Pizzeros 10 Repartidores	19 Participantes 1 Cajero 8 Pizzeros 10 Repartidores	
Programa 2			5 Participantes 2 Encargados 3 Cajeros

El lugar donde se llevaron a cabo los cursos fue en las instalaciones de la propia sucursal, habilitándose la sala de juntas para tal fin.

En cuanto a los instructores, éstos fueron seleccionados por su experiencia y conocimientos en éstas actividades.

2. 6. CONTENIDO TEMÁTICO

PROGRAMA 1

- 1. ATENCIÓN AL CLIENTE**
 - Relaciones públicas con el cliente
 - Ventas al cliente
 - Pedidos en el restaurante y su seguimiento
 - Pedidos vía telefónica

- 2. USO DE LA COMPUTADORA**
 - Uso de la computadora en el área operativa
 - Manejo de la computadora
 - Utilización de la computadora
 - Elaboración de ordenes de pedido vía computadora
 - Impresión de ordenes de pedido y su seguimiento

- 3. FORMAS DE COBRO AL CLIENTE**
 - Cobro en efectivo en el restaurante
 - Uso de la caja registradora
 - Manejo de la caja registradora
 - Utilización de la caja registradora
 - Cargo con tarjeta de crédito en el restaurante
 - Cobro en efectivo en el domicilio del cliente
 - Cargo a la tarjeta de crédito en el domicilio del cliente

- 4. INFORME DE VENTAS**
 - Corte de caja
 - Corte de turno

- 5. ELABORACIÓN DE PIZZAS**
 - Amasado
 - Ingredientado
 - Horneado
 - Corte
 - Empaquetado

PROGRAMA 2

1. **CONTROL DEL ALMACEN**
Presupuesto de insumos
Pronóstico de ventas

2. **SEGUIMIENTO DE LA ORDEN DE PEDIDO**
Pedidos en el restaurante
Pedidos a domicilio

3. **CONTROL DE CALIDAD EN EL PRODUCTO**
Higiene y limpieza
Cantidad y distribución de ingredientes
Presentación
Corte
Empaque

4. **ELABORACION DE PIZZAS (PRACTICA)**
Amasado
Ingredientado

2. 6. SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y EQUIPO DE APOYO PARA LA INSTRUCCIÓN.

Para la impartición de los cursos los instructores utilizaron la técnica expositiva, utilizando algunas dramatizaciones y simulaciones de empleado-cliente para objetivizar algunos temas. Y en otros se aplicó la técnica demostración-ejecución, ya que se utilizó equipo real en estas actividades, por ejemplo; las computadoras.

En cuanto al equipo de apoyo se utilizaron, un pizarrón, algunas láminas y documentos reales.

2. 7. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

En cuanto a la evaluación, al término de cada curso se aplicó una prueba escrita sobre aspectos que se trataron durante cada evento.

Por otro lado, a los cinco días del término de dichos eventos, se aplicó nuevamente la técnica de observación directa a cada uno de los participantes, comparando los resultados obtenidos en esta última evaluación con los obtenidos en la detección de necesidades, encontrándose un sustancial incremento en el desarrollo adecuado de las actividades.

Por otro lado, otro factor importante de la mejora que se obtuvo con este programa de capacitación, fue el incremento de las ventas en este corto periodo, así como el decremento de quejas por parte de los clientes.

En cuanto al seguimiento, se sugirió que una vez al mes se evaluara, a través de la observación directa, una muestra del personal que había participado en estos cursos con el propósito de detectar a tiempo posibles desviaciones en las actividades desarrolladas.

2. 8. COSTO BENEFICIO

COSTO TOTAL DEL PROGRAMA \$ 495.15

DESGLOCE:

PUESTO	SUELDO DIARIO	JORNADA (horas)	SUELDO HORA	HORAS - CAPA.	COSTO HRS/CAP.	No. PARTI- CIP.	COSTO TOTAL
Pizzero	9.45	4	2.36	2	4.72	15	70.80
Cajero	9.45	4	2.36	4	9.45	3	28.35
Repartidor	7.60	4	1.90	2	3.80	20	76.00
Encargado	40.00	8	5.00	2	10.00	2	<u>20.00</u>
							195.15
							<u>300.00</u>
							\$ 495.15

Parte proporcional de los instructores

INCREMENTO DE VENTAS

PROMEDIO DE VENTAS DIARIAS ANTES DEL PROGRAMA	3,000.00	
PROMEDIO DE VENTAS DIARIAS DESPUES DEL PROGRAMA	5,000.00	
INCREMENTO DE VENTAS DIARIAS	2,000.00	(80%)

ANEXO A

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
PUESTO: ENCARGADO

NOMBRE:

FUNCIONES	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que el producto tenga las características adecuadas de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisa que producto tenga el tamaño adecuado ? - Revisa que el producto tenga forma perfecta ? - Revisa que el producto tenga ingredientes que se pidieron ? - Revisa que los ingredientes estén distribuidos uniformemente ? - Revisa que tenga presentación establecida ? - Verifica que tenga la limpieza requerida?
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las órdenes de pedido, cuando la entrega es a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica que el producto que va a enviarse es el que se pidió ? - Marca las rebanadas en que será cortado el producto ?
<ul style="list-style-type: none"> • Empaquetar el producto para su entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selecciona el empaque correcto en cada pedido? - Acomoda el producto correctamente ? - Anexa al pedido la nota correspondiente para su cobro y entrega ? - Revisa la dirección a donde se enviará cada pedido ? - Verifica la hora de salida de los repartidores en cada pedido?

ANEXO B

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
PUESTO: CAJERO

NOMBRE:

FUNCIONES	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar órdenes de consumo de clientes en el área de restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hace saber a los clientes de los productos que se ofrecen y las características de cada uno de éstos ? - Hace saber a los clientes de las ofertas y/o promociones vigentes ? - Toma la orden de los clientes; requisitando en la nota respectiva? - Hace llegar de inmediato la orden de consumo a los pizzeros quienes elaborarán el producto ? - Ofrece y despacha otro tipo de productos que se ofrecen dentro de la tienda (bebidas y postres), mientras es entregado el producto solicitado ?
<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar los consumos a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registra en la caja el monto y características del consumo ? - Realiza el corte de caja y dá el informe escrito al encargado de la tienda ?
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar el producto a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega el producto al cliente; servido en charola, si es para, su consumo dentro del restaurante ? - Entrega el producto al cliente, empaquetado si es para llevar ? - Agrega condimentos y utensilios (salsas, servilletas, platos, etc.) cuando el pedido es para llevar ? - Mantiene limpias las mesas del restaurante ? - Vigila que cada una de las mesas cuente con los servicios necesarios (salsas, servilletas, platos y cupones promocionales)?

ANEXO C

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

PUESTO: PIZZERO

NOMBRE:

FUNCIONES	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las pizzas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prepara la orden de pedido, obediendo a las características de tamaño e ingredientes ? - Amasa correctamente ? - Da a la masa la forma y uniformidad adecuada ? - Adecúa la masa al tamaño de la rejilla en que se prepara ? - Unta uniforme la medida exacta de salsa de tomate ? - Agrega los ingredientes en el orden, cantidad y distribución establecidos ? - Pone debajo de cada una de las pizzas la copia de la orden de consumo a fin de no repetir la elaboración, y en caso necesario comprobar el número de orden ? - Elabora cada pizza en un tiempo no mayor de dos minutos ?
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar las órdenes de pedido por teléfono. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contesta el teléfono antes de que suene por segunda vez ? - Contesta amablemente mencionando el nombre de la empresa, de la sucursal y el suyo ? - Hace saber a los clientes de los productos que se ofrecen y las características de cada uno de éstos, así como de las ofertas y/o promociones vigentes ?
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las órdenes de pedido a través de la computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registra las órdenes de pedido comenzando por el número telefónico del cliente, nombre, dirección y ubicación exactas ? - Anota detalladamente las características del pedido que se está realizando (tamaño, cada uno de los ingredientes, o el nombre específico de la pizza, además de los otros productos que se ofrecen, como son bebidas y postres) ? - Pregunta la forma de pago, y cuando es con tarjeta de crédito; hace la llamada y anotación correspondientes ?

• Entrega de cupones publicitarios

- Dice al cliente el total de lo que deberá pagar por su pedido a la hora de recibirlo ?
- Cuando el cliente es nuevo, comprueba que el pedido sea verdadero haciéndole una llamada telefónica (al cliente), de la que éste ya estará enterado ?
- Anota su nombre en la orden de pedido ?
- Entrega en cada domicilio de la zona de ventas que le ha sido asignada; un cupón de promociones de la empresa ?
- En la entrega de cupones publicitarios cubre el total de la zona asignada al término de un mes ?

ANEXO D

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
 PUESTO: REPARTIDOR

NOMBRE:

FUNCIONES	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar y cobrar el producto en el domicilio del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega el producto en el menor tiempo posible, y de manera atenta ? - Cobra lo justo ? - Realiza el cobro con tarjeta de crédito correctamente ? - Al final de su turno realiza su corte e informa a encargado de la tienda ?
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar las órdenes de pedido por teléfono. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contesta el teléfono antes de que suene por segunda vez? - Contesta amablemente mencionando el nombre de la empresa, de la sucursal y de la persona que está a cargo de tomar las órdenes ? - Hace saber a los clientes de los productos que se ofrecen y las características de cada uno de éstos, así como de las ofertas y/o promociones vigentes ?
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las órdenes de pedido a través de la computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registra las órdenes de pedido comenzando por el número telefónico del cliente, nombre, dirección y ubicación exactas ? - Anota detalladamente las características del pedido que se está realizando (tamaño, cada uno de los ingredientes, o el nombre específico de la pizza, además de los otros productos que se ofrecen, como son bebidas y postres) ? - Dice al cliente el total de lo que deberá pagar por su pedido a la hora de recibirlo ? - Cuando el cliente es nuevo, comprueba que el pedido sea verdadero haciéndole una llamada telefónica (al cliente), de la que éste ya estará enterado ? - Anota su nombre en la orden de pedido ?

♦ **Entregar cupones publicitarios**

- **Hace llegar directamente al pizzero la orden de pedido de los clientes ?**
- **Entrega en cada domicilio de la zona de ventas que le ha sido asignada un cupón de promociones de la empresa.**
- **En la entrega de cupones publicitarios cubre el total de la zona asignada al término de un mes ?**

BENEFICIO OBTENIDO

Al incrementarse las ventas en un 80%, dió como resultado una utilidad neta adicional de 1,200.00 pesos diarios, comparado con el costo total del programa nos dió un beneficio ampliamente satisfactorio, y esto sin considerar que las ventas fueron aumentando paulatinamente, aunque en menor proporción.

FALTA PAGINA

No. 122a la 125

CONCLUSIONES

La capacitación es una herramienta muy útil para conseguir objetivos y resolver algunos problemas cuando sea precisamente ésta (la capacitación) el remedio, pero no lo es todo, requiere ir acompañada por un sistema de motivación y remuneración acorde, ya que ayudará al mismo tiempo a la empresa y a su personal a salir de sus problemas y convertirlos en entidad y gente de alto rendimiento aprovechando las habilidades y características de cada individuo.

Existen muchas técnicas para capacitar al personal de una empresa; por ejemplo; la instrucción programada, corrillos, lluvia de ideas, seminarios, etc., la elección dependerá del número de empleados, el tipo y grado de dificultad de la tarea, el tiempo y el dinero disponible. El empleo de maquinaria y los peligros implicados.

El trabajador que está capacitado puede trabajar mejor, organizarse más, optimizar su tiempo e invertirlo en el perfeccionamiento de su persona, tanto en lo corporal como en lo intelectual y en la integración y educación de su familia.

Este entrenamiento deberá ser continuo, y se obtendrán mejores resultados cuando es planeado, conducido y evaluado cuidadosamente.

En lo referente a si el tiempo es limitado o nos urge capacitar a mucha gente en poco tiempo debemos enseñar lo suficiente, pero no demasiado en cada reunión, ya que se debe considerar que no todos los días son buenos tanto para los capacitadores como para los capacitandos, también se deben aprovechar aquellos entrenados que sepan un poco más que los otros, buscando una ayuda colectiva.

Concluimos también que se debe tener paciencia con los capacitados ya que no todos aprendemos con la misma facilidad y rapidez. Por lo que también se hace necesario conocer las características de los capacitandos para el mejor desarrollo del proceso de enseñanza.

Con frecuencia los capacitados no aplican en el trabajo lo asimilado en la capacitación esto puede deberse a la resistencia al cambio, al supervisor o a compañeros de trabajo; inflexibilidad del sistema, falta de motivación del grupo de trabajo, o presupuesto, problemas que se pueden solucionar a través de un seguimiento continuo (reuniones posteriores al programa en forma grupal o personales, asignación de proyectos pilotos, observación, etc.).

La capacitación y el adiestramiento buscan cubrir una necesidad y a la vez incrementar la productividad, desarrollar habilidades en el trabajador, mejorar actitudes, proporcionar conocimientos, y reducir accidentes de trabajo y costos de producción.

En los dos casos prácticos que presentamos, vemos como a través de la capacitación pudieron resolverse los problemas que se habían detectado; el decremento en ventas y el alto índice de rotación, con lo que se nota además de la importancia de la capacitación, el cuidado que debe tenerse al analizar y detectar las necesidades de capacitación ya que en ocasiones puede tratarse de un problema concerniente a una auditoría administrativa o a un problema de actitudes. En ésta ocasión la ejecución de un programa de capacitación fué muy satisfactorio, ya que pudieron resolverse los problemas detectados, y se incrementó la productividad.

Finalmente, la capacitación, al igual, que las medicinas, puede ser peligrosa; un curso de calidad, pero mal dirigido, puede provocar malestar a la empresa al propiciar cambios de conducta no deseados; por su parte, el sobrecapacitar puede despertar faltas expectativas en los trabajadores, por lo tanto, la capacitación, al igual que las medicinas para que tenga éxito deberá:

- Conocerse el malestar y detectar sus causas. (Diagnóstico de necesidades de capacitación)
- Elaborarse con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar el mal detectado. (Diseño didáctico, metodología, técnicas y materiales de apoyo).

- Administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto. (Conducción y dosificación del aprendizaje).
- Verificar, hasta qué punto el mal ha sido superado (Evaluación de resultados).
- Tomar medidas suplementarias para evitar que el malestar regrese. (Seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecúen a éstas nuevas conductas modificadas.
- Ser diagnosticada, recetada, administrada y controlada por un médico experto y no por un aficionado (la capacitación al igual que la medicina, debe ser diagnosticada, administrada y controlada por un conocedor que transmita credibilidad y respeto hacia ésta función).

De ésta manera comprobamos que dependiendo de un adecuado programa de capacitación, y utilización de técnicas y ayudas didácticas, pueden obtenerse mejores resultados, una vez que ya han sido detectados y determinados los problemas y/o necesidades de capacitación.



BIBLIOGRAFIA

- APPENDINI IDA, ZAVALA SILVIO
Historia Universal Moderna y Contemporánea
Editorial Porrúa. México D.F. 1963

- ARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Editorial Argus. México 1988

- ARIAS GALICIA FERNANDO
Capacitación para la Excelencia
Editorial Trillas. México D. F. 4ª Edición 1990

- CASTRO HERRERA BENJAMIN, PAREDES MIRANDA OCTAVIO
Capacitación Diseño Tecnológico de Cursos
Editorial Limusa. 1990 2ª Reimpresión

- CHINOY ELY
La Sociedad (Una Introducción A La Sociología)
Fondo De Cultura Económica, México 1979

- J. SMITH. BERRY, L. DELAHOYE BRIAN
ABC de la Capacitación Práctica
McGraw Hill
México 1991

- MICHEL GUILLERMO
Aprender a Aprender
Editorial Trillas, México 1979, 6ª Edición

- REZA TROSINO JESUS CARLOS
Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación
en las Empresas
Editorial Panorama
México 1995

- REZA TROSINO JESUS CARLOS
Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación
en las Organizaciones
Editorial Panorama
México 1995

- **RODRIGUEZ ESTRADA MAURO**
Formación de Instructores
McGraw Hill
México 1990

- **SILICEO ALFONSO**
Capacitación y Desarrollo de Personal
Editorial Limusa
9ª Reimpresión 1991.