



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA**

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**“ LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
COMO ELEMENTO QUE PERMITE OPTIMIZAR
SU EFICACIA.”**

**T E S I S A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

**P R E S E N T A:
VERÓNICA HERNÁNDEZ LÓPEZ**

**DIRECTOR:
MAESTRA: MARÍA DEL REFUGIO CUEVAS MARTÍNEZ**

ENERO 2006



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.

I N D I C E

Resumen

CAPITULO I

Antecedentes de la capacitación

02

1.1 Marco legal de la capacitación

04

1.2 Principales pioneros de la capacitación

06

CAPITULO II

Importancia de la capacitación

33

CAPITULO III

Tipos de capacitación

40

3.1 Capacitación basada en normas de competencia laboral (CBNCL)

47

3.2 Principales características de un programa de capacitación por competencias

49

3.3 Detección de necesidades de capacitación

52

3.4 Administración de la capacitación

55

3.5 Políticas y procedimientos de la capacitación

57

3.5.1 Procedimientos

58

3.6 Planeación de los recursos

59

3.7 Instrumentos de control

60

3.7.1 Programas

60

3.7.2 Lista de verificación

60

3.7.3 Informes

61

CAPITULO IV

Evaluación de la capacitación

62

CAPITULO V

Desarrollo de la investigación

71

CAPITULO VI

Resultados

74

Conclusiones

82

Bibliografía

84

Anexos

86

RESUMEN

Muchas empresas ven a la capacitación como un trámite o requisito ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y aun más como un derroche económico y no como una inversión para el logro de los objetivos de la empresa ya que el talento humano es lo más importante en las empresas por que ellos son los que llevan al éxito o al fracaso una empresa. Una capacitación bien dirigida tiene grandes resultados, como evitar errores en la operativa, reducción de costos, e incrementa el nivel de aprendizaje de los empleados, por mencionar algunos.

Es en este contexto que la presente tesina tiene como objetivo analizar el hecho de que los empleados que son capacitados en habilidades, destrezas y conocimientos acerca de las funciones que desempeñan en el puesto de trabajo que ocupan, incrementan su calidad de trabajo con respecto de los que no son capacitados, a la vez que si se evalúa a la capacitación correcta y debidamente se lograrán los resultados esperados por los mismos empleados en sus puestos así como por la empresa ya que cada empleado cada departamento forman parte de un todo para que las empresas funcionen y se mantengan dentro del mercado competitivo.

En la presente tesina mencionaré los antecedentes de la capacitación resaltando a los principales pioneros como Elton Mayo y Kurt Lewin, así como la importancia que tiene la capacitación dentro de las empresas y que tipos de capacitación existen como es la capacitación por competencias.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos dentro de la empresas u organizaciones, (Siliceo, 1995).

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo que desempeñaban.

En el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el tepochcalli y el calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes

de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo (Frost, 1974).

Después se traslada al México colonial el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían así la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios, ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo. Durante la época colonial, "Las Cartas de Indias" establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes, dejándoles a su libre arbitrio aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje. Ya hacia 1800 existían artesanos jornaleros, que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes, a su vez, tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.

El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica, sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vió la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados.

1.1 Marco legal de la capacitación

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, La principal preocupación giraba preferentemente en torno a "cómo producir". Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el trabajo ni, mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos.

Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud en cuanto a legislar en torno al derecho laboral. Esta inquietud quedó plasmada en la fracción XIII, Apartado A, del artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y en el artículo 153-A, del capítulo III-bis, de la Ley Federal del Trabajo,

refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores a recibirlos. Dos aspectos importantes se encuentran plasmados en dichos artículos: Artículo 153-A: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, de tal manera que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-F: La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales, lo cual, además de efectuar los trámites y registros correspondientes ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, debe estar acorde con el marco legal

antes mencionado. El procedimiento consiste en constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

Además, los procedimientos legales establecen la definición de un Programa de Capacitación y Adiestramiento, que se debe registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de dar cumplimiento a los artículos 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R y 153-F, de la Ley Federal del Trabajo.

Finalmente, se estipula el seguimiento de las actividades de la capacitación una vez que el trabajador haya cursado y aprobado el programa de capacitación correspondiente al puesto que desempeña en el presente o que desarrollará en un futuro. Este seguimiento se llevará a cabo mediante las formas DC-4 y DC-5, proporcionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los datos que allí aparezcan deberán ser congruentes con los anotados en formas anteriores (Cacique,1997).

1.2 PRICIPALES PIONEROS DE LA CAPACITACION

La práctica de los talleres de relaciones humanas es un hecho común en la actualidad. Acuden a ellos desde ejecutivos y dirigentes de alto nivel, pasando por personas con diversas responsabilidades sociales hasta dueñas de casa en busca de actividades que la saquen del estrecho ambiente hogareño. Cada uno de ellos con la expectativa de resolver variados problemas de relaciones en su entorno social inmediato (trabajo, grupos varios, familia, amistades, etc.).

Así, constatamos como se ofrecen "talleres" de todos tipos en un exceso que sorprende y también resulta inquietante por las discutibles consecuencias que tienen para las personas que recurren a este tipo de prácticas y asimismo en el respectivo entorno social. Porque en sus orígenes se esperaba precisamente de los participantes en estas actividades que pasaran a ser "agentes de cambio" dentro del medio social en que se desarrollaran. Además de que con frecuencia estos talleres se asientan en creencias y mitos que distan mucho de aquello que corresponde efectivamente al conocimiento científico e, incluso, que parecieran estar en abierta contradicción con el pensamiento lógico.

Se hace necesario entonces el precisar lo que es, o ha sido, el así llamado "movimiento de las relaciones humanas" y sobre qué bases científicas se asienta. Y cómo es que se llegó, desde el movimiento de las relaciones humanas a lo que hoy se describe como Desarrollo Organizacional.

En efecto, el movimiento de las relaciones humanas tiene dos vertientes. En primer término están los históricos descubrimientos de Elton Mayo y sus colaboradores en la Western Electric en Chicago a fines de la década de los 20. Posteriormente vienen las experiencias de Kurt Lewin y sus discípulos con investigaciones sobre "liderazgo" y modificación de actitudes a partir de la década de los 40.(Cacique, 1997)

Los trabajos de Elton Mayo, sin embargo, aparecen en la actualidad olvidados aún cuando en su momento tuvieron un fuerte impacto en el ámbito de las ciencias

humanas. Por su parte, nosotros pensamos que precisamente el olvidar o restarles importancia a estos hallazgos lleva a que se pierda el verdadero sentido que tuvieron en sus orígenes todas las acciones emprendidas en búsqueda de métodos e instrumentos para mejores relaciones humanas.

LAS INVESTIGACIONES DE ELTON MAYO.

George Elton Mayo, australiano de nacimiento y profesor de la Universidad de Harvard era un psicólogo que había trabajado con las orientaciones de la psicología industrial (preocupación por la fatiga, las condiciones ambientales, etc.) obteniendo un reconocido éxito en estas actividades. Sin embargo, como veremos, los estudios que realizó en Hawthorne lo llevaron a un cambio radical en su enfoque de la problemática del trabajo y la producción. Un breve recuento de las experiencias principales ocurridas en Hawthorne nos darán luz al respecto.

Elton Mayo para ese entonces era un profesor de la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Harvard que había tenido mucho éxito en aumentar la productividad con sus investigaciones en psicología industrial y las innovaciones subsiguientes. Su atención estaba concentrada en estudios de fatiga en los obreros y en los efectos del ambiente físico en la producción industrial (luz, humedad, temperatura, etc.).

Llamado a la Western Electric, puso en marcha sus programas que le habían dado éxito en otros lugares, buscando resolver los problemas de la Planta de Hawthorne que estaba constituida por un personal de 30.000 personas.

Un antecesor importante de los experimentos en la Western Electric lo constituyó su trabajo en una planta textil en que enfrentó el problema de una rotación del 250 % en la hilandería, en tanto que en el resto de la planta no excedía del 6 %. Allí los operarios tenían que subir y bajar unos 30 mts. atando hilos a los marcos. Tenían un bono de producción, en teoría, si superaban una cuota de un 75 % sobre una cifra cuidadosamente estudiada. Pero, ellos no sobrepasaban el 70 %. Las condiciones de trabajo que afectaban a los trabajadores eran: el menosprecio por la tarea ("sólo se necesitaban piernas fuertes"), trabajo monótono y el aislamiento de los trabajadores (debido al ruido infernal de las máquinas y a las distancias a que estaban).

Mayo indicó dos períodos de descanso de 10 minutos en la mañana y otros dos en la tarde. Los resultados sorprendieron: la rotación descendió y la producción aumentó. Mejoró el ánimo y los hombres se mostraron más amistosos. Sin embargo, sucedió que los dos tercios restantes de operarios (que no habían tomado parte en el experimento) también aumentaron la producción y disminuyó la rotación en ellos en forma casi similar. En el grupo experimental la producción subió cerca del 80 % el primer mes y en los 4 meses siguientes fue de un 82 %. Después de varias interferencias y dificultades, derivadas de la oposición de los supervisores, se logró con el apoyo del presidente de la compañía que los mismos trabajadores escogieran sus pausas de descanso manteniendo siempre las máquinas trabajando. Y la producción alcanzó un 86 %. La rotación no pasó del 6 % en los años siguientes. (Cacique,1997)

Si bien Mayo en un comienzo pensó que el asunto era producto de fatiga y de pensamientos deprimentes de los obreros, posteriormente lo explicó como consecuencia de que los obreros se sintieron considerados, además de que el presidente de la compañía estuviera de parte de los trabajadores, en las diferencias que estos tuvieron con sus supervisores, y el que los trabajadores aislados adquirieron conciencia de una responsabilidad social porque se dejó en sus manos la distribución de las pausas de descanso (se hicieron consultas a todo el grupo para tomar determinaciones). Hubo además transformaciones en el área de la vida social que incluso se extendieron a las relaciones del personal fuera de la planta.

Mayo fue llamado a la planta Hawthorne de la Western Electric que fabricaba equipos para plantas telefónicas. La empresa se encontraba con que había fuerte murmuración y descontento entre los 30.000 empleados de la planta. Esto sucedía a pesar de que en los aspectos materiales era una compañía muy progresista que se preocupaba de dar al personal distintos servicios (diversiones, seguros, etc.).

Los expertos en eficiencia aplicaron los métodos corrientes para tratar estos problemas (manejar fatiga, iluminación, etc.) intentando disminuir la tensión existente y aumentar la producción. Pero, no tuvieron mayor efecto con estas experiencias. En 1924 la compañía pidió la ayuda de la Academia Nacional de Ciencia de los EE. UU. (Cacique,1997).

Todo esto era sobre la base de los supuestos de la Psicología industrial de la época en que se consideraba al ser humano simplemente como un organismo afectado

por la fatiga, las condiciones ambientales, el tipo de trabajo (estudios de tiempo y movimiento), etc. Pero, las investigaciones a cargo de Elton Mayo vinieron a demostrar que había algo más importantes que los horarios, salarios, condiciones físicas, etc. Ese algo era independiente de todo lo anterior.

Se comenzó con el estudio de la iluminación en el trabajo. Se formaron dos grupos. Uno era el grupo testigo y el otro experimental. Manteniendo la iluminación estable en el grupo testigo, se aumentó gradualmente la iluminación en el grupo experimental. Lo sorprendente fue que aumentó la producción en los dos grupos y no sólo en el experimental como se esperaba. Los experimentadores entonces disminuyeron la iluminación en el grupo experimental y la producción en éste volvió a subir. En consecuencia, había un factor desconocido que hacía aumentar la producción en forma independiente de la intensidad de la iluminación. Es de destacar que los operarios trabajaron bien con una iluminación que llegó a ser la equivalente a la de la luz de la luna.

En todas estas pruebas había además un cuidadoso control de las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, humedad ambiente, etc.) que no arrojaron luces sobre estos resultados imprevistos. Nos encontramos entonces que al igual que en la investigación de 1923 en la planta textil no se podían explicar los resultados en base a los conocimientos de la época (influencia de la fatiga, factores físicos y otros en el rendimiento).

El taller de los "relais"

Se diseñó entonces otra serie de experimentos. Para ello se pidió a dos operarias que seleccionaran a otras cuatro para conformar un grupo de 6. Al grupo se les dio la tarea de armar "relais" de teléfonos (pequeñas pero complicadas piezas compuestas de unos 40 elementos). Las operarias sentadas en un banco los armaban y los arrojaban por un conducto en que, al caer, eran contados mecánicamente.

Se midió el rendimiento de las operarias en condiciones normales a fin de determinar el ritmo inicial de producción, para comparar posteriormente los resultados que se obtuvieran con las modificaciones ulteriores en la producción de estas piezas.

Se puso un observador junto con las muchachas anotando todo lo que sucedía, informándolas del experimento y pidiéndoles consejos e informes, además de escuchar sus quejas.

En períodos de prueba de 4 a 12 semanas, se introdujeron diversos cambios con los resultados que sintetizamos a continuación:

- 1) Período inicial sin modificaciones (48 horas semanales, incluyendo los Sábado, y sin períodos de descansos): producción individual = 2.400 "relais".
- 2) 8 semanas trabajando a destajo: se elevó la producción.
- 3) Se les dio dos descansos de cinco minutos, mañana y tarde, durante 5 semanas: vuelve a subir la producción.
- 4) Los descansos se alargan a 10 minutos: fuerte aumento de la producción.

- 5) Se les da 6 descansos de 5 minutos: disminución leve de la producción (y quejas de las operarias de que las pausas les interrumpían el ritmo de trabajo).
- 6) 2 descansos, el primero acompañado de comida caliente (proporcionada gratuitamente): sube la producción.
- 7) Autorización para salir a las 4:30 en vez de las 5 P. M.: sube la producción.
- 8) Autorización para salir a las 4 P. M.: producción sin cambios.
- 9) Se suprimen todos los cambios y quedan como al comienzo del experimento (durante 12 semanas): producción de 3.000 "relais" por semana (el nivel máximo registrado en el total de las experiencias).

Además, se encontró que los exámenes médicos no indicaron fatiga acumulada. Igualmente, que el ausentismo disminuyó en un 80 %. Por otra parte, se constató que las operarias tenían cada una de ellas su técnica personal de armar los "relais" y que a veces cambiaban el procedimiento para combatir la monotonía, siendo mayor estos cambios en las más inteligentes (lo que está en contradicción con el planteamiento de que ciertos expertos sean los que indiquen precisamente los movimientos a realizar en las tareas específicas).

Evidentemente influyó en estos resultados el que las operarias tuvieron un trato distinto. Entendemos ahora que, al ser consultadas, mejoró su "valor social personal" (Pauchard-Hafemann, 1993). Además, tenían un trabajo estable y se encontraban integrando un grupo de trabajo que les era satisfactorio (elegido por ellas) lo que obviamente les daba un seguro respaldo social personal (Pauchard-Hafemann, 1993).

Por otra parte el grupo experimental tenía una considerable libertad de movimientos. Las operarias no tenían mayor control y desarrollaron una disciplina autoimpuesta, que no era exigida por la jefatura.

Otra observación de interés en este estudio es que la preocupación por el salario de estas operarias radicaba en especial en la comparación entre ellas, cotejando lo que ganaban con lo de sus compañeras, siendo el monto mismo algo que aparecía como secundario. Esto también está en contradicción con otra de las creencias habituales en los ambientes fabriles y es la de que los trabajadores están interesados fundamentalmente por la cantidad de dinero que reciben.

Al tomar conocimiento de que lo que más importaba en relación a la producción eran las actitudes de los trabajadores, se iniciaron entrevistas destinadas a investigar los hechos pertinentes. Estas se comenzaron haciendo preguntas directas al personal averiguando lo que opinaban del capataz, y otras de esa orientación. Pero, luego concluyeron que esta modalidad tenía inconvenientes y optaron por "entrevistas no dirigidas" en que se estimulaba a hablar al trabajador libremente sin nada que pudiera influir en las expresiones del entrevistado. Todas las entrevistas eran confidenciales, lo que se les aseguraba a estos últimos.

El programa de entrevistas arrojó varios hallazgos. Así, se encontró que ellas mejoraban el estado de ánimo del entrevistado e incluso su captación de la realidad cambiaba positivamente (lo que ha sido corroborado sistemáticamente por los psicoterapeutas rogerianos en trabajos posteriores). A veces las quejas no correspondían a la realidad sino expresaban problemas personales. Esto es, lo que pedían los trabajadores dependía no sólo de sus experiencias dentro de la empresa

sino que también de lo que les sucedía fuera de ella. La satisfacción o insatisfacción del trabajador derivaba esencialmente de su apreciación personal respecto a su posición social dentro de la empresa y de lo que creía merecer en cuanto salario (Roethlisberger-Dickson, 1939).

Más adelante se descubrió que los grupos que se formaban a nivel de los trabajadores influían notoriamente en el rendimiento de estos y había sectores en que estos grupos los llevaban a frenar la producción, pese a los incentivos económicos implantados por la gerencia.

Mayo decidió investigar este problema en lo que llamaremos "el taller de alambrar" en el cual se colocaba alambres a interruptores de las plantas telefónicas de la época.

El taller de alambrar.

Para el efecto, parte del personal fue trasladado a un taller separado del resto del departamento por altas murallas (el taller de alambrar - "Bank Wiring Observation Room"). La tarea de este grupo de trabajo era el armar interruptores para centrales telefónicas. De los 15 hombres que se encontraban normalmente en el taller, 9 ponían los alambres a los equipos, 3 los soldaban y 2 eran inspectores. Estaba además el muchacho a cargo del carro de los materiales que iba y venía trayendo material y llevando los equipos terminados.

El objetivo de esta experiencia que duró 6 meses y medio era investigar respecto a la fuerte presión social de los grupos de trabajo que influía negativamente en el rendimiento y que mostraba la ineficiencia del tipo de incentivos que se usaba,

según se dijo. Es decir, no se trataba de intervenir para lograr una mayor productividad, sino averiguar exactamente lo que sucedía en el ambiente laboral. Para ello se colocó un observador en el taller mismo y se encargó a un entrevistador de conversar aparte con el personal. Ambos se mantenían en contacto diario, aunque el entrevistador no ingresó nunca al taller. Y toda su actividad fue estrictamente confidencial. El observador además fue instruido para mostrarse amistoso y no intervenir, presentándose lo mas indiferente posible. Y cuando los obreros no estaban presentes, contaba el número de conexiones hechas por estos.

La productividad se midió antes y después de ser trasladados a su nuevo sitio de trabajo. Se les informó de la experiencia asegurándoles que en cuanto a su trabajo todo iba a seguir igual. A los operarios se les aseguró igualmente que la información recogida por los investigadores iba a permanecer secreta. Lo que no fue puesto en duda por ellos debido a que ya había una experiencia segura en este tipo de actividad, con más de 20.000 entrevistas realizadas hasta ese momento por el equipo de Mayo en esa planta.

El observador anotaba todo lo que sucedía en el taller y medía, cuando los obreros no estaban, el rendimiento (número de conexiones hechas) y la calidad del trabajo. Instaló su escritorio en la parte de atrás del taller.

Específicamente, este equipo de trabajo se dedicaba a unir contactos con alambres entre piezas que tenía cada una de ellas 100 a 200 contactos que sobresalían de una "base" en forma de abanico. Luego de colocados los alambres eran soldados.

Y finalmente, revisado el equipo terminado por un inspector con un "tester" para

descubrir anomalías. El equipo terminado tenía alrededor de un metro de largo por 30 cms. Y era más bien pesado, pero posible de ser cargado por un hombre en condiciones normales.

Constituían tres equipos, con tres alambradores y un soldador cada uno. A cada inspector le era asignado un grupo y en el tercero ambos compartían la tarea. Todo el grupo tenía un capataz, y dependían de un Jefe de Sección los que pasaban sólo por momentos por el taller. Además, en el nivel superior estaban un Jefe de Departamento asesorado por un Subjefe.

El alambrador trabajaba alternativamente en dos equipos, de manera que uno de ellos era soldador cuando trabajaba en el otro. Por ello el alambrador era el que daba el ritmo de trabajo a su equipo.

El salario del personal dependía de la producción del Departamento y de su propio rendimiento (según un índice dado por su promedio de producción en el último tiempo).

Durante las horas de trabajo bromeaban, payaseaban y discutían cuando estaban ausentes los supervisores (que pasaban relativamente poco en el taller). Trabajaban duro en la mañana y se relajaban en la tarde. Allí aumentaban las conversaciones y juegos. También las apuestas. Tenían asimismo una especie de juego ("binging") que consistía en golpear con fuerza a un compañero en el brazo probando quien resistía más y el que recibía el golpe lo repetía con otro compañero (éste lo usaban también como instrumento de control social como se constatará más adelante).

Por otra parte, alegaban pérdidas de tiempo con distintos pretextos para mantener sus índices de productividad/hora. También intercambiaban trabajo normalmente por iniciativa del alambrador para que el soldador cumpliera esa tarea. Y se ayudaban mutuamente, siendo los más beneficiados los que gozaban de mayores simpatías.

El observador pudo constatar la existencia de dos "grupitos" (palomillas) unidos internamente por relaciones amistosas. Eran distintos en actividad y juegos. Los con más experiencia, y ubicados delante del taller, conformaban uno y el otro era dado por los menos antiguos y con menor producción. Los primeros se sentían superiores diciendo que conversaban de cosas importantes. Además, consumían productos de mejor calidad que los otros y desarrollaban también más juegos de azar. Los últimos tenían más discusiones, más "binging", más alboroto y ruidos. En el primer grupo era más amistoso un alambrador que aconsejaba y orientaba a los otros y recibía más ayuda aunque no la necesitaba. Y el soldador de este grupo era también el más bromista del taller.

El que alguno de ellos tuviera baja productividad generaba protestas expresas. Pero, asimismo había un fuerte rechazo a los que producían mucho y los ridiculizaban con saña. A los que producían poco también los castigaban con el "binging".

Para ellos el trabajo adecuado era completar dos equipos por día con 6.000 o 6.600 conexiones (según el tipo de equipos). Y esto lo habían hecho así antes de ser separados del Departamento en esta experiencia, y lo siguieron haciendo igual

después. Aunque existía la oposición más o menos abierta de dos de ellos que se caracterizaban por su rapidez en el alambrado, estos fueron neutralizados en forma sistemática. De todas formas, el grupo habría podido producir sin mayores problemas 7.000 unidades diarias en promedio.

Los más rápidos hacían 900 conexiones en promedio/hora y los más lentos sólo alcanzaban a 600. Pero, todos producían por debajo de la cifra considerada ideal por los jefes. Aunque estos equipos estaban a su vez por encima de los promedios del resto del Departamento. Por lo demás, los operarios tenían de su parte al capataz y al Jefe de Sección,

El observador pudo constatar que declaraban una producción distinta a la efectiva, generalmente más con el fin de mantener su hoja de producción. Pero, algunos declaraban un poco menos. Y el capataz aceptaba su declaración, sin contar efectivamente las conexiones (aunque era su obligación).

Además, los hombres no hacían mucho caso de las normas. Se prestaban ayuda aunque estaba prohibido. Igualmente, intercambiaban trabajo los alambradores con los soldadores.

En efecto, se pudo observar que se guiaban por un código no escrito que los investigadores describieron así:

- 1) No debes trabajar demasiado.
- 2) No debes trabajar demasiado poco.
- 3) No debes decir a los supervisores nada que pueda perjudicar a un compañero.
- 4) No debes considerarte importante o superior.

El transgredir estas reglas tenía penalidades: desde motes despectivos hacia el trasgresor hasta el "binging" mencionado anteriormente (Roethlisberger-Dickson, 1939).

Es así como Mayo llegó a la conclusión de que lo que importa en las empresas son los grupos que forma el personal (con independencia de la organización formal) y que ellos son los que deciden en última instancia la colaboración con la gerencia o con los supervisores y jefes que la representan. De allí surge la indicación de actuar sobre los grupos para movilizarlos en torno a los objetivos de la empresa (la producción y el adecuado balance costo-beneficios).

Por lo tanto, lo requerido sería el contar con ejecutivos y supervisores que supieran como manejar satisfactoriamente esta problemática. Todo esto contribuyó sin duda al desarrollo de la capacitación de ejecutivos y supervisores en relaciones humanas. A Elton Mayo se le critica desde varios ángulos y en especial el haber estado orientado hacia la Gerencia y no hacia los trabajadores en su preocupación por aumentar la producción. Además, resulta curioso o significativo el que en más de 20.000 entrevistas realizadas en la planta de Hawthorne no aparecen expresiones claras respecto a actividades sindicales y similares, tanto que los investigadores no sintieron necesario estudiar este aspecto. De todas formas, Mayo llamó la atención sobre la importancia de los grupos en la productividad de las empresas. Y como lo señalan Miller y Form (Industrial Sociology) "el problema del ausentismo, la rotación, el mal estado de ánimo y la

escasa eficiencia se reduce al problema de como consolidar a los grupos e incrementar la colaboración, tanto en las factorías grandes como en las pequeñas. La cuestión, como diría el famoso sociólogo Charles H. Cooley, es como organizar la vida en los grupos primarios". Y la verdad es que ese es un problema magno para el cual no se ha logrado crear una tecnología, y ello puede pasar de no ser sino una grata esperanza. Esto, como lo examinaremos con algún detalle, ha llevado a intervenir en los grupos con el supuesto de que se pueden formar ("entrenar") líderes que modificarían el ambiente social (y los grupos) en las empresas. Estas investigaciones han dejado a la vista la importancia que tiene para los trabajadores, como seres humanos, el pertenecer a grupo y simultáneamente tener allí un valor social personal satisfactorio (evaluación social personal, status y prestigio) (Pauchard-Hafemann, 1993). Lo que debería considerarse en primer término no sólo en un planteamiento humanista, preocupado del bienestar del ser humano, sino por la conveniencia de la Gerencia de cualquier empresa en tener cuadros de trabajo que den garantía de eficiencia y productividad (individuos disconformes difícilmente colaborarán con la empresa que supuestamente ocasiona sus insatisfacciones).

Resulta así que las experiencias de la Western Electric tienen el gran valor de mostrar que la eficiencia y la productividad del personal en las empresas no depende de los factores que anteriormente se consideraban fundamentales tanto como de aquellos que son simplemente sociales y de disposición hacia el trabajo y

los objetivos de la empresa (no factores orgánicos sino supraorgánicos o psicosociales) y muy distintos, por lo tanto, a lo que Mayo denominó la hipótesis del "populacho" y que describió como:

1. La sociedad natural es una horda desorganizada de individuos.
2. Cada individuo actúa en forma calculada para asegurar su conservación e interés propios.
3. Cada individuo pone toda su lógica y capacidad al servicio de estas intenciones.

Todo lo cual está ligado íntimamente a la convicción de que la gente puede ser movilizada fácilmente (y únicamente) a través de ganancias económicas.

Por lo tanto, queda como un hecho absolutamente cristalino que el factor económico no es jamás el determinante en cuanto a productividad laboral, teniendo siempre una importancia relativa.

LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

Kurt Lewin desarrolló y orientó los estudios sobre el llamado liderazgo democrático y actividades que se conocen actualmente como "participación". Desgraciadamente y bajo la influencia de los problemas políticos que se ligaban a la Segunda Guerra Mundial, estos estudios tienen una clara connotación ideológica y por lo mismo fueron sustentados con pasión y divulgados profusamente (postulándose el liderazgo democrático como la panacea universal).

Destacan en este planteamiento los estudios hechos por Lewin, Lippit y White, de la Universidad de Iowa, para investigar distintos tipos de liderazgo, y que se realizaron bajo la orientación de Kurt Lewin. Ellos constituyeron grupos con escolares de alrededor de 10 años de edad, los que asistían en forma voluntaria después de clases. De esta forma, participaron en un club destinado a hacer trabajos manuales (talla de madera, modelado, diseño de aviones de juguete, etc.).

Los grupos estaban a cargo de adultos con instrucciones precisas para regular su acción ("liderazgo") conforme a determinados modelos de actuación. En efecto, hubo grupos democráticos, otros autocráticos y otros "laissez-faire".

En los grupos democráticos los monitores reunían a los niños y discutía con ellos lo que había de hacerse. Los niños recibieron varias sugerencias de su monitor, quién se ofreció para proporcionarles mayor información si lo desearan. La decisión final quedó siempre en manos de los niños. Ellos decidieron que hacer, elaboraron planes completos y dispusieron que miembros trabajarían juntos. Y el monitor actuó como un miembro más del grupo.

Los monitores de los grupos autocráticos impusieron en sus grupos los acuerdos logrados en los grupos democráticos, de manera que se hacía el mismo trabajo en los dos tipos de grupos. Con la diferencia de que en el primero era producto de una decisión del grupo y en los autocráticos, era impuesto por el monitor. En estos últimos el monitor les dijo que hacer a los niños en cada paso, sin revelar lo que correspondía en el paso siguiente. Organizó subgrupos para trabajar juntos sin considerar las preferencias de los niños. Dirigía a todos, pero manteniéndose al

margen en una actitud amigable pero impersonal. No dio motivos para ser alabado o culpado en contraste con los monitores democráticos.

Los monitores "laissez-faire" permitieron que los niños hicieran lo que les gustase. Podían pedir la información que quisieran y se les proporcionó el material necesario. Los observadores no participaban ni ofrecían ayuda a menos que se lo pidieran. No elogiaban ni culpaban a nadie. Por lo demás, los niños rara vez pidieron información y menos aún, ayuda.

Los resultados de estas experiencias muestran notorias diferencias entre los distintos tipos de grupos. Los que tuvieron liderazgo autocrático tuvieron un ambiente con mucha agresividad. Temían al monitor y por ello empleaban formas indirectas de agresión. Aparentaban no escuchar cuando se les hablaba, violaban las normas "por equivocación", se iban antes de la hora indicada y estropeaban los materiales. Una vez amenazaron con declararse en huelga, y pedían a menudo la intervención de su profesor de la escuela. Pero este se negó a intervenir diciéndole que trataran ellos mismos directamente el problema, entonces estalló la huelga.

La agresión no sólo era contra el monitor sino también entre los mismos niños. Cada cual despreciaba el trabajo de los demás haciendo resaltar lo mejor del trabajo propio. No querían cooperar. En un caso concentraron su hostilidad sobre uno de ellos, que abandonó el grupo con pretexto médico (aparentemente por problemas de la vista).

En una reunión en que se les dijo que podían quedarse con los modelos que habían hecho, muchos de ellos los hicieron pedazos aunque les significaban varias semanas de trabajo.

En otro grupo con un monitor autócrata, estaban tan alterados como en el anterior y en entrevistas manifestaron resentimientos y disgustos equivalentes. Aunque aquí no hubo expresiones abiertas de agresión, los niños aparecían tensos, torpes, sometidos y apáticos, no sonreían, ni bromeaban ni jugaban juntos. Pero, si el monitor no estaba, suspendían el trabajo, corrían por la sala y gritaban, como aliviando la tensión, (Pauchard-Hafemann, 1993).

Los grupos "laissez-faire" tuvieron un ambiente caótico. Había allí gran agresividad, aunque aparentemente sin la tensión detectada en los grupos autoritarios. Los niños hacían lo que les antojaba, estuviese o no presente el monitor, y prácticamente no trabajaban.

Los niños de los grupos democráticos actuaron en forma muy distinta. Hablaban muy bien del monitor. Fueron más productivos que los otros grupos, trabajaban juntos con gusto y esperaban con ansia las reuniones. Desarrollaron espíritu de cuerpo y hablaban de "nuestro (grupo, modelos, actividades, etc.)"... Admiraban los trabajos de los más hábiles sin mostrar envidia. Las críticas que se hacían entre sí sobre sus trabajos era justa y objetiva. Y cuando se les dijo que podían guardar para sí mismos los trabajos hechos, muchos se los ofrecieron al monitor.

Si el monitor dejaba la sala, el trabajo proseguía sin problemas. La productividad fue mejor en cantidad y calidad, que la de los otros grupos.

Como control de estos experimentos se cambió a los niños de grupos entremezclándolos, y los resultados se mantuvieron en forma independiente de las características personales de los niños. Se concluyó entonces que el tipo de liderazgo fue decisivo en la conducta de los niños (Krech, 1962).

K. Lewin aplicó igualmente sus supuestos en el llamado cambio de actitudes aparentemente con éxito, aunque desde un punto de vista estrictamente científico sus resultados son discutibles de manera similar a lo que sucede con las experiencias de liderazgo realizados con niños (Rodríguez, 1985).

En todo caso, estos planteamientos se llevaron a la práctica en la industria. Y para confirmar la utilidad del liderazgo democrático y la participación se preparó al efecto especialistas que quedaban en condición de obtener, en reuniones con el personal, acuerdos similares a lo proyectado en el respectivo Departamento Técnico con anterioridad. Tal como lo indica, por lo demás el "Adiestramiento dentro de la industria" (T. W. I.) desarrollado en Estados Unidos e Inglaterra. Esto se concretó en un curso de 10 horas ("Adiestramiento en las relaciones del trabajo") en que se enseñó a los supervisores que "la buena supervisión equivale a obtener de los individuos de un departamento lo que el supervisor quiere que se haga cuando el quiera y en la forma que el dice, porque ellos quieren hacerlo" (Brown, 1958).

Evidentemente el hacer creer al personal que se está haciendo conforme a su libre voluntad es engañarlo y consecuentemente nos enfrenta a un problema ético, el que no abordaremos por el momento. Pero, además implica esfuerzos seguramente antieconómicos porque en la actualidad el Desarrollo Organizacional es dirigido desde la Gerencia, precisando así de que hay una autoridad que dirige, aunque de todas formas esto se lleva a cabo considerando al ser humano como algo central en la actividad de las empresas.

Actualmente se capacita ("entrena") a jefes y supervisores de empresa para que adquieran condiciones de "líder"! Y no deja de ser sorprendente y divertido el que con este objetivo incluso se les da clases de oratoria.

Además de que un gran error de los estudios de conducción (liderazgo) es que se abordó como un fenómeno individual: determinados individuos tendrían características que les permitía dirigir grupos. En búsqueda del conocimiento de este fenómeno individual se han realizado cantidades de estudios e investigaciones sin mayores resultados. Resulta también comprensible el que costara dejar de lado la idea en cuestión si se considera que de haber resultado ciertos estos supuestos, la problemática de manejar equipos de trabajo habría desaparecido en forma expedita. Porque habría bastado con aplicar cuestionarios y seleccionar a los supuestos "líderes" y entregarles la dirección de los equipos de trabajo (luego del previo y natural adoctrinamiento conforme a los intereses de los empleadores de estos "líderes").

Por lo demás, si se hubiera investigado el fenómeno del "liderazgo" como uno de grupo en forma sistemática los resultados serían muy diferentes, pero eso se ha hecho escasamente, seguramente porque una investigación de este tipo obliga a algo mucho más difícil que la simple realización de análisis individuales (examinando individuos particulares y precisando sus características con instrumentos de fácil aplicación). Además, ello no tendría el rendimiento económico expedito del supuesto anterior.

Sin duda, la gran cuestión en el denominado liderazgo es precisar el objetivo de estos esfuerzos. Porque de lo que se trata simplemente es lograr que individuos

determinados realicen tareas o acciones específicas conforme a los deseos o directivas de otros individuos o grupos (autoridades, directorio, gerencia, jefes, etc.).

Dicho de esta forma, de lo que se trata es de saber "como conseguir colaboración". Preciado así, el asunto cambia radicalmente, debiendo comenzar por la pregunta: ¿Que hace colaborar a la gente? Y de usar el conocimiento científico, obviamente la primera respuesta que debiera surgir es la de que seguramente hay muchos factores variables implicados.

En efecto, el primer gran problema en esta cuestión es el que evidentemente en la empresa el empresario (o el directivo de cualquier institución) tiene objetivos muy distintos de los de sus trabajadores, aunque el personal de nivel superior comparta con él estos objetivos. Al efecto, en el Taller de Alambrar se constata claramente que los supervisores inmediatamente inferiores al nivel medio no tienen los mismos objetivos que el empresario y, en la pugna empleados-empleadores, aparecen del lado de los primeros (encubren a los operarios).

Y si entendemos bien lo que son los objetivos de las personas, sabremos que nunca los operarios van a tener los mismos objetivos que los empresarios. En consecuencia, si el empresario desea tener un balance positivo en los costos-beneficios, habría que buscar la forma en que los objetivos de los empleados tuvieran una resultante similar en su actuación a la de los empresarios. En este supuesto, en forma intuitiva (no científica), se buscan salarios y beneficios que lleven a los empleados a accionar de manera que a la empresa le sea beneficioso (más y mejor trabajo, no desperdicio, etc.).

Planteado el problema de esta manera aparece francamente sorprendente todo lo que se ha hecho (especialmente considerando la enormidad de recursos y de tiempo empleados en "formar líderes") en que podemos observar a enceguecidos especialistas buscando la fórmula mágica que permitiera crear líderes que habrían resuelto el problema también mágicamente.

Adentrándonos en el tema, precisemos que la colaboración es un producto directo del interés de la persona en hacerlo y ello se relaciona directamente con las ganancias personales que se logren en la acción determinada. De hecho, la intuición de que esto es fundamental lleva a todo empresario a poner mucha atención sobre los salarios que pagará a cambio de la tan deseada colaboración del personal. Sin embargo, al parecer desconocen el que las ganancias buscadas por el trabajador son a menudo de índole muy distinta a la económica (recordar al respecto lo observado en el taller de los "relais").

También intuitivamente se trata de que el personal esté grato y por lo mismo se intenta agradarlo a través de mejorar el ambiente de trabajo, de recreaciones y distintas ventajas logradas por su pertenencia y por su colaboración a la empresa.

Ya en una posición más científica se busca la forma de que el personal se identifique con la compañía (que "se ponga la camiseta" en forma similar a lo que sucede con los "hinchas" del fútbol).

Pero, si se trataba de tener mejor producción se abre inmediatamente la interrogante de ¿cuales alternativas son las posibles y las más convenientes?

Es decir, que procedimientos o acciones habrá de emplearse para alcanzar en forma más expedita (y económica) el objetivo en cuestión.

Nosotros pensamos que el asunto cambia radicalmente en su sentido y en sus posibilidades si lo planteamos con una pregunta distinta: ¿Como conseguir que el personal colabore con los objetivos de la empresa?.

Cambia en primer término, porque si decimos colaborar estamos considerando una disposición de acción de los individuos específicas (y ello implica, en un lenguaje coloquial, una "buena voluntad" respecto a los objetivos de la empresa). Pero, no es esto lo que constatamos en la acción de los expertos, quizás porque no disponen de los recursos teóricos para el logro de esa buena voluntad. Porque sus procedimientos tienen más el sentido de hacer que el personal haga como conviene a la empresa independiente de su intención (del personal) en el asunto.

Es decir, no se busca una colaboración a plena conciencia de personas sino que, a manera de acondicionamiento de animales, se trata de que los empleados hagan tal y como lo desean los empresarios independiente de su decisión y de su propia voluntad (y tanto mejor si no se dan cuenta de que son manipulados).

Curiosamente los resultados notables obtenidos en el taller de los "relais" (Planta de Hawthorne) nos indican que allí hubo una colaboración a plena conciencia. Porque las operarias fueron informados paso a paso de los experimentos y de su sentido, además de que se les oía respecto a sugerencias. Esta experiencia es precisamente lo opuesto a la manipulación del personal en forma oculta. Y no olvidemos que su máximo rendimiento fue precisamente cuando no recibían mayor premio o ventaja por su producción. Precisamente lo opuesto a lo ocurrido

en el Taller de Alambrar en que había tope de producción a pesar de los premios de producción. Allí constatamos la clara escisión entre los empresarios y su gente cercana (Jefe de Departamento por un lado vs. operarios y capataces por el otro).

Para el presente autor de lo que se trata es que la colaboración en los grupos se obtiene: 1) en cuanto el individuo logre beneficios directos y ellos llevan a que tenga también interés en lograr el objetivo determinado, o 2) por beneficios indirectos, como son entre otros el lograr el éxito de su grupo que le permitirá tener un prestigio y variadas ventajas posibles colaterales (incluyendo las seguridad de mantener el trabajo o la de pertenecer al grupo o equipo de que se trate con ventajas ulteriores derivadas de esta pertenencia, etc., etc) (Pauchard-Hafemann, 1993).

El hecho es que si examinamos las experiencias de E. Mayo en la Western Electric y el descubrimiento de que son otros los factores que llevan a una mayor producción, muy distintos de los físicos y la paga, tendremos que llegar a conclusiones parecidas. En efecto, en nuestra perspectiva, la colaboración del personal a los objetivos de la empresa depende de factores que tienen relación con nuestras características básicas como seres humanos y diferentes de los supuestos tradicionales. Ya E. Mayo planteó que su creencia de que bastaba con mejorar aspectos físicos para aumentar la producción tenía que ser modificada, porque importaba más la persona y sus "sentimientos".

En el estudio del liderazgo el error que se cometió es uno muy frecuente y es el de confundir medios con objetivos. En efecto, sin duda de que el objetivo que llevaba a todos los estudios era el de lograr que los individuos colaboraran con los

objetivos de la empresa (precisamente era tener una mejor producción y más económica) o de la institución que correspondiera (mencionemos que en los ejércitos anglosajones se han hecho muchos estudios y experiencias sobre liderazgo para fines propios).

Lo fundamental habría sido el analizar las variables que intervinieron en estas experiencias y así se podría saber que fue lo que efectivamente provocó las distintas reacciones de los niños. Creemos, en base a nuestra experiencia en consultoría y en dirección de seminarios en que han participado profesores, que todo habría sido muy distinto de haber estudiado en forma independiente cada uno de los factores variables y cada uno de ellos en contextos diferentes.

Por último, señalemos que en EE. UU. está tomando cuerpo el capacitar a directivos y ejecutivos a la manera de los "coach" (el director técnico de los equipos deportivos) . Y éstos curiosamente están bastante lejos de ser "líderes democráticos" y sí se corresponden con el anteriormente vituperado liderazgo paternalista" (autocrático).

Por lo anteriormente expuesto cabe mencionar que la problemática abordada en ésta tesina será mostrar que la evaluación de la capacitación mejora el desempeño de los empleados logrando una mejor calidad de su trabajo a partir de la experiencia laboral que he adquirido durante 10 años en el área de Recursos Humanos.

En el siguiente capítulo expondré la importancia que tiene la capacitación en las empresas, ya que una capacitación bien dirigida representa una inversión en los empleados más que gasto.

CAPÍTULO II

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación constituye una forma educativa extraescolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, destrezas y conocimientos, en otras palabras desarrollan sus aptitudes para superarse en actividades técnicas y laborables, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo (Mendoza, 1986).

La capacitación bien dirigida representa una inversión en el elemento más valioso del proceso de producción, ya que por medio de ella se está en posibilidad de:

- ❖ Preparar a los trabajadores de reciente ingreso.
- ❖ Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- ❖ Ofrecer desarrollo de personas a largo plazo.
- ❖ Resolver problemas operativos.
- ❖ Evitar riesgos laborales.

El proceso de capacitación, se compone de cuatro fases que permiten sistematizar las acciones y facilita el seguimiento del mismo (Baltazar, 1999)

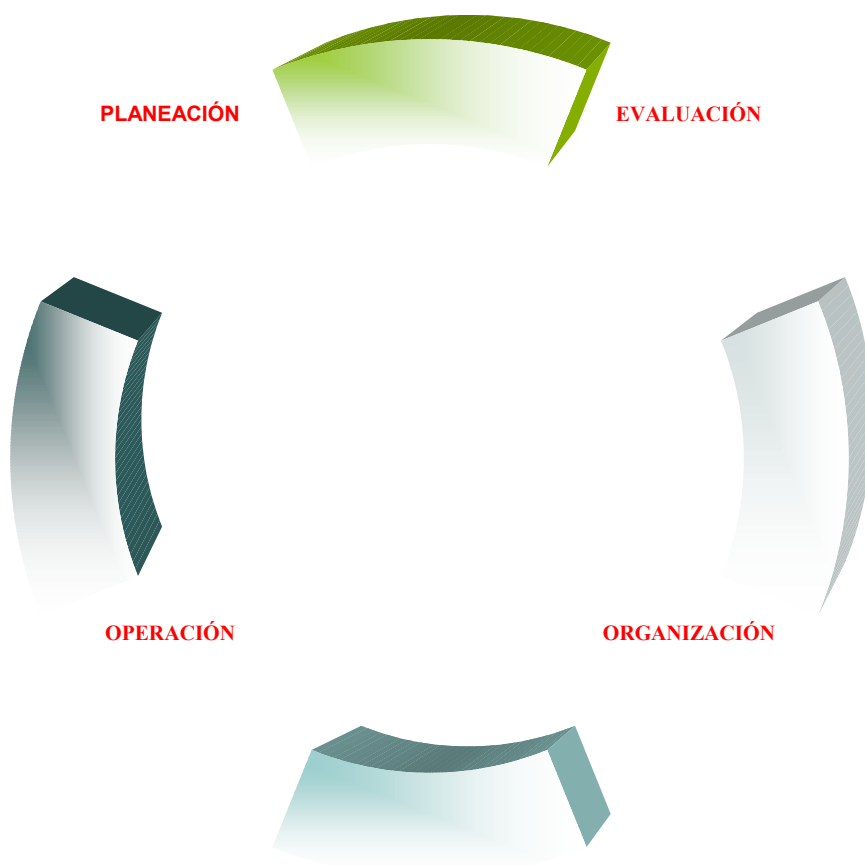


Figura # 1 que muestra el proceso de la capacitación para llevar a cabo una capacitación bien dirigida.

La capacitación se conceptualiza como un proceso de enseñanza-aprendizaje, que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a los objetivos específicos (Villatoro, 1998)

De acuerdo al concepto anterior, los Psicólogos tenemos un campo muy amplio para poder desarrollarnos exitosamente dentro del área de Recursos Humanos y al mismo tiempo mejorar las habilidades, destrezas y aptitudes del personal de las organizaciones en la que nos encontremos laborando.

Cabe mencionar que la evaluación dentro del proceso de la capacitación, debe de incluir todas las actitudes y acciones requeridas para implementarse antes, durante y después del desarrollo de la misma para verificar que responda a las necesidades de los participantes involucrados y, de no cumplirse así, implementar los cambios necesarios. La evaluación de la capacitación es el elemento en el cual se debe hacer mayor hincapié, por eso sugiero que se dé mayor interés a esta etapa, debido a que se pueden obtener mejores resultados para el desarrollo óptimo de la capacitación, ya que al llevarla a cabo nos permite hacer las modificaciones necesarias y así resolver las problemáticas que manifiestan las empresas.

Las empresas al enfrentarse a los continuos cambios de un mundo globalizado, requieren incrementar su competitividad. Para lograrlo uno de los factores importantes es el de capacitar a sus trabajadores en habilidades, destrezas, y

conocimientos para así lograr los objetivos de los departamentos que conforman una organización, y también incrementar la calidad laboral de sus trabajadores.

Determinadas empresas no capacitan a su personal y si lo llegan a realizar es únicamente para cubrir con los requisitos legales o necesidades coyunturales.

Lo anterior trae como consecuencia una mala inversión en la capacitación y por tanto deficiencias en el personal al realizar su trabajo.

Actualmente me encuentro ejerciendo la profesión como Psicóloga en el área de Recursos Humanos en la empresa Vinylasa, donde he desarrollado e implementado planes y programas de capacitación por competencias dirigido al personal de la empresa; generado por una detección de necesidades de capacitación (DNC) aplicada a cada empleado.

Considero que una de las aportaciones más valiosas hacia la empresa donde me encuentro laborando es que realmente sí se lleva a cabo la capacitación del personal tanto en habilidades, destrezas y conocimientos con el único fin de lograr incrementar el desempeño de los empleados, logrando mejorar la calidad en su trabajo, y en consecuencia, lograr los objetivos de cada departamento que conforma a toda la empresa.

Ante la revolución industrial, la capacitación de personal constituyó más que un hecho educativo, un hecho para cuidar los intereses económicos, trato social de artesanos y comerciantes. Como resultado surgieron los gremios y asociaciones cuyas metas fueron cuidar a los que ejercían algún oficio, siendo la característica principal de estas agrupaciones era apoyarse en los sistemas de privilegios

económicos-sociales traducidos en estrictas reglamentaciones para pertenecer al mismo gremio. Con el advenimiento de la revolución industrial las actividades de capacitación, sufrieron una transformación notable tanto en objetivos como en metodología. se expresan en el hecho de considerar los factores económicos, psicológicos y los materiales para darles integración coherente.

Los aspectos económicos relacionados con el costo, tiempo y lugar, así como los materiales requeridos, las instalaciones y los equipos, se resolvieron proporcionando la acción capacitadora en las mismas instalaciones productivas considerando también el factor psicológico. De 1920 a la fecha la capacitación y el adiestramiento han sufrido una evolución continúa. En el ámbito laboral la capacitación ha ganado terreno, las organizaciones productivas reconocen y aceptan los beneficios que de estos se derivan, al sector privado.

Con respecto al marco legal de la capacitación, el 1º de septiembre de 1977, en su primer informe de gobierno, el presidente José López Portillo, declara, “Enviaré una iniciativa de reforma al artículo 123 de nuestra Carta Magna de carácter de garantía social, el derecho de los trabajadores a la capacitación, es la herramienta que consideramos con gran eficacia para elevar los niveles de vida y combatir la desocupación. La capacitación en el contexto laboral permitió transferir conocimientos, habilidades y destrezas de generación en generación ayudando al desarrollo de los pueblos en lo que se refiere a labores artesanales, agrícolas o pecuarias, sino también en tareas relacionadas con la administración pública, la industria, el comercio, los trasportes y otras actividades más.

La capacitación al igual que la educación se ha transmitido de generación en generación y con el paso del tiempo ha evolucionado al grado de considerar, que ésta es una forma de aprendizaje para los adultos.

En el contexto educativo, a la capacitación se le conoce como una forma de educación para adultos cuyo fin principal es el desarrollo de conocimientos, habilidades intelectuales, sociales, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño del trabajo que se le presente en diferentes sectores de la economía.

Para la capacitación, la filosofía se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los empleados y trabajadores en el ámbito de la empresa, la familia y la comunidad con el propósito de participar en la elaboración de una filosofía organizacional que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sea acorde a los objetivos de la empresa. La filosofía organizacional conforma la identidad de la empresa de ahí la gran importancia de la capacitación como generadora del proceso del cambio.

La evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener la información útil para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función a sus resultados.

Debe de ser ubicada como la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos a fin de medir la eficacia y la eficiencia del sistema e identificar las causas que pueden afectar su correcto desarrollo.

En estas tareas el psicólogo es de gran importancia ya que puede, sobre la base de la evaluación, comparar resultados y proponer estrategias de mejora que se puedan presentar tomando en cuenta que la empresa es una institución donde laboran personas que siempre estarán en proceso de cambio y quienes poseen una educación laboral previa.

Dentro de la evaluación de la capacitación el psicólogo tiene que ser ético y no responder a sus propios intereses sino buscar los resultados más transparentes a fin de que pueda mejorar el proceso de capacitación. La empresa de hoy ya no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no esta basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”.

En el siguiente capítulo mencionaré algunos tipos de capacitación, donde le daré más peso a la capacitación por competencias laborales.

CAPÍTULO III

TIPOS DE CAPACITACION

En este capítulo se hará referencia a los diferentes tipos de capacitación como por ejemplo, capacitación al personal de nuevo ingreso, capacitación en el trabajo, capacitación de promoción y finalmente capacitación por competencias laborales que es donde daré mayor énfasis.

- *Capacitación a personal de nuevo ingreso:*
comprende la enseñanza sobre políticas, procesos y procedimientos de la empresa así como también del puesto que va a ocupar.
- *Capacitación y adiestramiento en el trabajo:*
comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tiene encomendadas el personal a capacitar.
- *Capacitación y adiestramiento promocional a plazas escalonarias:*
comprende la enseñanza sobre Capacitación y adiestramiento para cambio de actividad laboral, la Caja proporcionará capacitación selectiva de acuerdo con sus necesidades. procedimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar.

○ *Capacitación por competencias laborales:*

La capacitación por competencias entendiéndose por competencia la habilidad para desarrollar alguna acción trasforma en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y las empresas; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Uno de los objetivos principales de la competencia laboral, es romper los obstáculos que en algún momento se presentan en las empresas, impidiendo una mejor dinámica a la hora de capacitar a su personal. Esto se debe principalmente a no saber dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, o por que simplemente los costos son elevados y por que alguna u otra manera pueda mover la estructura de remuneraciones.

La experiencia a través del tiempo muestra que la introducción de las competencias ha puesto a la capacitación en la agenda de las empresas.

La principal característica en la capacitación por competencias, es su orientación a la práctica por un lado, y una inserción natural a la vida laboral del empleado por otro.

Las ventajas de la capacitación por competencias entre otras pueden ser las siguientes:

- Considera cómo se aprende.

- La concentración es mayor cuando se requiere un aprendizaje profundo.
- Tiene mayor validez que un enfoque basado en la disciplina.
- Es más flexible que otros métodos.

La capacitación por competencias es un enfoque más personalizado por lo que permite al empleado acoplar mejor sus capacidades personales con las necesidades de formación.

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son:

- Las competencias que los empleados tendrán son identificadas por el personal encargado de la capacitación.
- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones son explícitamente especificadas.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y una evaluación por cada competencia.
- La evaluación toma el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principal fuente de evidencia.
- El progreso de los empleados es a un ritmo que ellos determinen y según las competencias demostradas.
- La Instrucción es individualizada.

- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- El énfasis es en el logro de resultados concretos.
- El programa es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben de ser parte integral de las tareas y funciones.
- Requiere la participación de los empleados comenzando por identificar las competencias.

La capacitación de una organización debe de ser vista como una inversión no como un gasto por tal motivo las empresas deberán de cambiar la forma de ver a la capacitación. A continuación daré una definición de lo que es capacitación.

Capacitación:

Es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo.

Adiestramiento.

Es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a proporcionar a la incorporación de nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes que responden a las necesidades y exigencias, siempre cambiantes del actual puesto de trabajo.

Formación:

Es un proceso educacional complejo de largo plazo que se centra en el desarrollo de las personas, en el trabajo, mas allá del puesto que ocupen.

El sistema de capacitación como una unidad:

La función de la capacitación en una organización no es una tarea sencilla, sin embargo es importante verla como un sistema, la función de la capacitación se enfoca como un sistema por que le da orden a las actividades derivadas de dicha función.

Las necesidades de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, por que se esta dando un cambio muy importante en la economía mundial, caracterizado por el transito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, por que las trasformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren de esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo. En un modelo de producción flexible el individuo debe de ser capaz de incorporar y aportar, cada vez mas, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

El diagnóstico de la capacitación en México, se caracteriza por:

1.- Enfoque de la capacitación denominado por la oferta:

Los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de la empresa.

La incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación organizados por especialidades y, en algunos casos, hasta por puestos de trabajo y las demandas actuales de la población y la planta productiva. En e mundo del trabajo es cada vez mas frecuente el cambio de perfiles ocupacionales.

2.- Rigidez de los programas:

en el sistema tradicional la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, por que fueron diseñados con una sola entrada y una única salida, Así , dado el caso de requerirse actualizar

solamente algunos conocimientos, no existe la posibilidad de ingresar a tomar el programa completo y de este modo, repetir contenidos que ya se conocen.

3.- Falta de conocimiento de la experiencia laboral:

Frente a las barreras de entrada el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que los capaciten para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente por que no existen los mecanismos para ello.

4.- La escasa información limitada sobre el mercado laboral:

Invariablemente, cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo, no se le piden los diplomas que lo acrediten su formación, sin embargo, en los niveles operativos la mayoría de las veces si se les pide en certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuente con el nivel educativo general que le permita desempeñar una ocupación con relativa eficiencia.

El sistema normalizado de certificación de competencia laboral fue propuesto con las siguientes características:

1. Enfocado en la demanda, basado en resultados e integrando por los mismos usuarios.

2. Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.
3. Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
4. Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
5. Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
6. Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva de un individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los empleados.

3.1 CAPACITACION BASADAS EN NORMAS DE COMPETENCIA

LABORAL (CBNCL)

Modelo de capacitación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades, destrezas relevantes y pertinentes al desempeño

laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables de desempeño; su estructura curricular se construye a partir de la información y criterios establecidos en las normas de competencia laboral. Una de las características esenciales de este modelo es que debe de ser altamente flexible en métodos y tiempos de aprendizaje, y ajustarse a las necesidades del individuo.

La formación basadas en competencias propone un nuevo enfoque centrado en el capacitando. Las practicas formativas buscaran responder a los siguientes criterios:

- Las competencias a alcanzar se identifican cuidadosamente con la participación de los actores.
- La formación es un proceso integral e integrado donde hechos, conceptos, conocimientos y actitudes forman parte del aprendizaje.
- Se pone énfasis en el logro de resultados concretos siempre en referencia a los criterios de desempeño definidos y conocidos a priori por los empleados.
- El capacitando gestiona y controla en su proceso de aprendizaje, con el apoyo de los capacitadores.
- El trabajo se convierte en un instrumento pedagógico y didáctico privilegiado en el aula de capacitación.

3.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION POR COMPETENCIAS

1. Las competencias que los empleados tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos y son de conocimiento publico.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento publico.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los empleados en el programa es aun ritmo que ellos determinan según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias del aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. el énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
9. El ritmo de avance de las instrucciones es individual y no por tiempo.
10. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.

11. Los materiales didácticos de estudio son modulares.
12. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar conjuntamente el programa.
13. Debe de evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
14. La enseñanza debe de ser menos dirigida a exponer temas y mas al proceso de aprendizaje de los empleados.
15. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimientos debe de ser parte integral de las tareas y funciones.
16. Requiere la participación de los trabajadores en la estrategia de capacitación desde la identificación de sus competencias.

Actualmente existe un modelo de capacitación en la empresa para cual laboro para desarrollar una capacitación basada en normas técnicas de competencia laboral:

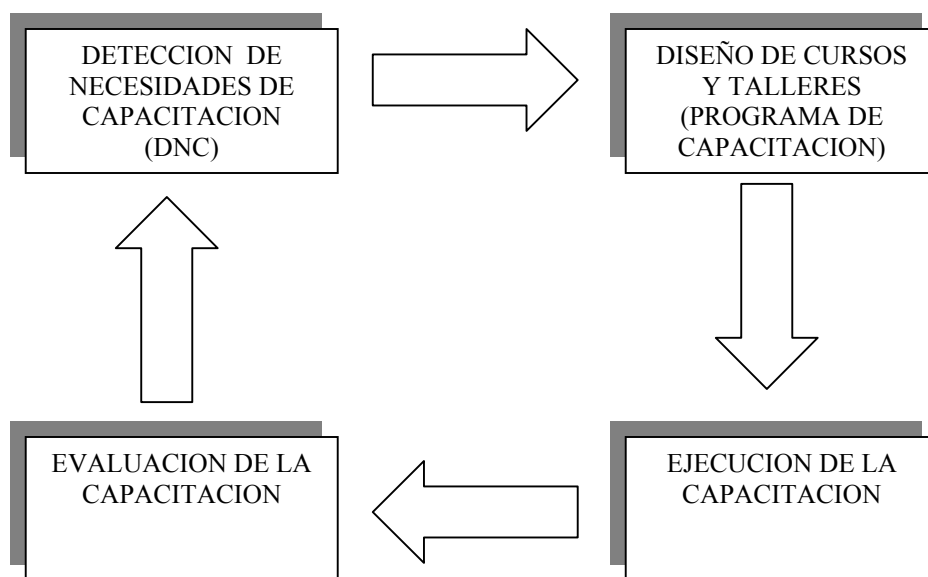


Figura #2 que muestra el proceso de capacitación basada en competencias laborales.

El esquema anterior muestra el sistema de capacitación por cuatro etapas, que tradicionalmente debe de desarrollarse para lograr llevar una capacitación eficaz y efectiva para el personal de la empresa. En la Comisión basadas en normas de competencias laborales (CBNCL), se diferencia de esta ya que existe una norma que hace que el proceso cumpla con una serie de requisitos solicitados por la Norma de Técnica de Competencia Laboral (NTCL).

En la planeación se considera que todo lo que se debe averiguar para planear la función acorde a la organización:

- ❖ Establecimiento de objetivos.
- ❖ Políticas y procedimientos.
- ❖ Planeación de los recursos.
- ❖ Instrumentos de control.

En el siguiente subsistema, detección de necesidades de adiestramiento y capacitación la información mínima necesaria para desarrollar planes y programas de trabajo.

Vale la pena tener presente que un diagnóstico es una estrategia para conocer las carencias en conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren satisfacer para desempeñar las funciones encomendadas.

3.3 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

De acuerdo a las Normas Técnicas de Competencias Laborales (NTCL) consideran que una persona lleva adecuadamente una detección de necesidades de capacitación y desarrollo de personal cuando:

- La documentación de la visión sistemática utilizada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo se realiza con base en las características de la organización.
- EL propósito alcance y duración del diagnostico correspondiente a lo acordado con el cliente al inicio del proceso y a los objetivos, planes, estrategias, recursos y prioridades de la organización.
- Los métodos para el diagnostico de necesidades de capacitación y desarrollo seleccionados corresponden a los reconocidos en el medio por su efectividad.
- Las fuentes de información seleccionadas para el diagnostico de necesidades de capacitación y desarrollo consideran las disponibles dentro de las siguientes: alta dirección, objetivos, y estrategias de la organización estándares de trabajo, evaluación de desempeño, resultado de los planes anteriores y procesos de trabajo.
- El procedimiento de obtención de información para el diagnostico corresponden al método seleccionado.

- La información obtenida para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo cumple con los lineamientos de utilización de acuerdo a los métodos seleccionados.
- La determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo realizada corresponde a un modelo de referencia reconocido en el medio por su efectividad y la información obtenida del diagnóstico.
- El informe de resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo contienen los apartados respectivos de la metodología seleccionada así como la síntesis de la información, conclusiones y recomendaciones.
- Las conclusiones del diagnóstico hacen referencia tanto a las necesidades de capacitación y desarrollo como a las causas que las originan.
- El diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo es avalado por escrito por el empleado.

PROCESO A SEGUIR:



Figura #3 que muestra los pasos a seguir para llevar a cabo en curso de capacitación.

3.4 ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

Para llevar a cabo una correcta y debida capacitación es muy importante considerar y tener en claro el objetivo que se quiere cumplir al impartir determinados cursos de capacitación también es importante no perder de vista lo que implica planear un curso de capacitación considerando recursos materiales, económicos, participantes, espacio físico para la impartición de la capacitación. Una vez impartido los cursos será necesario evaluar y medir los efectos de los cursos si se logro o no los objetivos planteados inicialmente. A continuación describo los conceptos a seguir para una correcta capacitación.

3.4.1 PLANEACION:

En este punto se considera todo lo que se debe de averiguar para planear la función acorde a la empresa.

3.4.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:

Para iniciar cualquier actividad es recomendable plantear claramente que se busca es decir los objetivos, mismos que se subordinan en algunos objetivos de la empresa.

La mejor forma de planear la capacitación es determinar a donde se desea conducir los esfuerzos, es decir, establecer los objetivos. Dichos objetivos deben ser redactados considerando los siguientes criterios:

Valioso

Debe tener significado y sentido de la persona.

Claro

Cualquier persona que lo lea debe ser capaz de entenderlo.

Realista

Debe fundamentarse en la realidad y no en juicios de valor.

Evaluable

Debe existir un parámetro cuantificable de comparación que permita decir si se cumplió el objetivo.

3.4.3 ELEMENTOS DE LOS OBJETIVOS:

Los objetivos están compuestos por una serie de elementos que son:

Sujeto	¿Quién?
Conducta observable	¿Qué se hará?
Objeto	Contenido(ideas, hechos, problemas)
Condiciones	Tiempo, medios, recursos
Criterios de evaluación	¿Cómo se va a medir el logro de los objetivos)

3.5 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA CAPACITACION

El área de capacitación debe de elaborar y difundir sus políticas y procedimientos, con el fin de brindar un servicio estandarizado a toda la empresa. Sin embargo, para plantear las políticas y procedimientos, primero debe de aclarar que se entiende por políticas.

Políticas: Las políticas son las líneas de acción que se rigen en el trabajo, las normas de organización. Las políticas son una especie de reglamento que permite valorar todas y cada una de las acciones que las personas realizan en la búsqueda de los objetivos planteados.

Ejemplo de una política de capacitación:

Cualquier participante que obtenga una evaluación de conocimiento mínimo de 8 y con una asistencia de un 80% tendrá derecho su certificado o diploma del evento.

3.5.1 PROCEDIMIENTOS:

Los procedimientos son el conjunto de acciones que de en forma ordenada, producirán un resultado particular. En los procedimientos se establecen paso a paso lo que se debe de hacer para alcanzar el resultado específico. Se determina la forma en la que ha de conseguirse el resultado.

Ejemplo de un procedimiento de capacitación:

Coordinación interna de un evento:

1. Llenar el formato de coordinación interna.
2. Identificar los materiales que se deben elaborar.
3. Elaborar los materiales para el evento, en caso necesario.
4. Elaborar el pedido de papelería en el almacén.
5. Recepción de la papelería de acuerdo al pedido.
6. Verificar que los materiales de papelería y los elaborados correspondan a los solicitados en el formato de coordinación.

3.6 PLANEACION DE LOS RECURSOS

Cuando se tiene la visión general de lo que se realizara en cuanto a capacitación, es indispensable anticipar los recursos que se requieran, aun que sean de manera general, por que cabe aclarar que después de la DNC se ajustara esa planeación de los recursos.

A continuación se enumeran una serie de preguntas que buscan facilitar la anticipación de los recursos para el área de capacitación.

1. Se cuenta con un programa mensual de actividades?
2. Se tiene el programa para la detección de necesidades?
3. Se definieron las técnicas para la detección de necesidades?
4. Se cuenta con las instalaciones para impartir eventos?
5. Se cuenta con el equipo para impartir eventos?
6. Se tienen preparados a los instructores internos?
7. Están definidos los criterios para elegir a los instructores?
8. Están determinados los elementos a evaluar en cada evento?
9. Están actualizados los costos inmersos en la función de la capacitación?
10. Esta definido el análisis costo-beneficio que se efectuará?

Sin bien es cierto que es posible formular mas preguntas, también se afirma que las anteriores dan línea para plantear los recursos requeridos para realizar la

función de capacitación; pero es fundamental que la anticipación también señale el costo de efectuar, por lo menos preliminarmente, toda la función.

3.7 INSTRUMENTOS DE CONTROL

Establecer los controles de la función de capacitación, es tarea que apoyará en la evaluación constante del sistema, así como las correcciones del mismo.

Existen varios instrumentos que permiten el control de las actividades de capacitación entre otros podemos citar: programas, lista de verificación e informes.

3.7.1 PROGRAMAS:

En el programa se establece qué se hará con que recursos y en que tiempo, el programa permite controlar los avances sobre las acciones dado que también marca tiempos de revisión.

Es posible elaborar un programa de capacitación para cada subsistema de la función de capacitación.

3.7.2 LISTA DE VERIFICACION:

Como su nombre lo indica son listados que contienen los aspectos indispensables a cubrir en una o varias actividades. Su utilización permite hacer correcciones inmediatas en cuanto se carece de algún aspecto.

3.7.3 INFORMES:

Consiste en detallar lo ocurrido en la ejecución de una o varias actividades, de acuerdo con criterios preestablecidos. Es posible elaborar formatos para esta función.

Los informes deben de exigirse para cada subsistema de la función de capacitación, los informes se presentan por escrito, en tablas y/o graficas.

En el siguiente capítulo mencionaré la evolución que ha presentado la capacitación a través de tiempo.

CAPITULO IV

EVALUACION DE LA CAPACITACION

El progreso del hombre se debe, en gran medida al uso de todo aquello que lo rodea así como de su capacidad de adaptación y su inventiva para resolver problemas.

A lo largo de la historia, la tecnología, producto de descubrimientos e inventos del hombre, se ha convertido en su gran aliada para el logro del progreso, pero, es particularmente en el siglo XX, donde la humanidad logra ver culminadas sus grandes expectativas por vencer limitaciones de tiempo y espacio y establecer una comunicación inmediata y eficaz como un medio para acelerar el desarrollo individual y colectivo.

Las empresas al enfrentarse a este entorno de cambios, requiere incrementar permanentemente su competitividad, para lograrlo debe de crear un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo creativo y productivo de los trabajadores, facilitando así su adaptación y su participación responsable en los cambios en la organización del proceso productivo.

En los últimos 10 años algunas empresas han mostrado interés por la capacitación de los empleados, debido principalmente a tres factores: (Baltazar, 1999)

- 1) Las disposiciones legales.
- 2) El mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.
- 3) El incremento de la productividad.

Las disposiciones legales han hecho que los patrones se inquieten y traten de encontrar procedimientos que le permitan cumplir oportunamente; desgraciadamente esto ha provocado que se diseñen programas de capacitación y adiestramiento sin considerar los aspectos técnicos que se deben reunir.

La capacitación es un recurso para obtener mejores condiciones de ingresos y preparación, que coadyuven al mejoramiento de calidad de vida del trabajador.

Las empresas que utilizan la capacitación están en posibilidades de lograr mejores producciones y lograr una mayor calidad de vida para sus trabajadores, así como estar a la vanguardia ante este ambiente competitivo.

Esto trae consigo una mala inversión en la capacitación y por lo tanto deficiencias en el personal al realizar sus actividades laborales cotidianas que trae como resultado un mal funcionamiento en la empresa, tanto públicas como privadas.

La utilización de la evaluación, nos permite darnos cuenta de la realidad, por que nos muestra si son alcanzados los objetivos deseados, teniendo como recompensa en la mayoría de los casos un buen desempeño de los trabajadores.

Los objetivos de la evaluación de la capacitación son los siguientes:

- Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.
- Identificar las fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad.
- Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

Como psicóloga considero que la capacitación a veces se lleva a cabo como un proceso únicamente para cubrir los requisitos de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y no como una herramienta que permite incrementar la calidad de trabajo de los empleados de las empresas.

La capacitación, considerada como la operación de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene las características propias de un sistema, por lo que cuando se nos plantean preguntas como: ¿Fue buena la capacitación?, ¿Qué efectos tuvo la capacitación?, ¿Se logró recuperar lo invertido?, debiéramos responder con otras preguntas:

¿Qué se esperaba de la capacitación?, ¿Qué necesidades particulares se buscaba satisfacer?, ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados?

Con esto quiero precisar que hablar de "Evaluación de la Capacitación", o más aún, de "Evaluación de Impacto de la Capacitación", no es algo simple, que se

pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc. Para introducirnos en el tema, considero pertinente indicar que este proceso de evaluación puede diferenciarse, en lo general, según sus fines:

- 1) determinar la efectividad de las acciones de capacitación, para determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización, y
- 2) determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable.

En mi práctica profesional y desarrollo académico, he podido comprobar que la frase "del dicho al hecho hay mucho trecho" es plenamente aplicable en este tema. Esto, que podría resultar chocante para algunos, creo que no lo es tanto para quienes estamos insertos en el mundo de la capacitación. En no pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, nos encontramos con que, o faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto). En otras, simplemente evaluamos por medio de la cuantificación de cursos realizados y personas capacitadas, asociado

tal vez, al porcentaje de utilización de la franquicia tributaria o presupuesto asignado.

A continuación, y como una forma de orientar a quienes se encuentren de alguna forma motivados a participar de esta aventura (evaluar la capacitación), explicaré, o más bien describiré, algunos aspectos fundamentales para el éxito de estas intervenciones.

Primero, podemos diferenciar dos grandes tipos u orientaciones metodológicas aplicables en la evaluación de la capacitación (existen otras): experimental y operacional.

- ❖ La **orientación experimental** busca establecer la relación causa–efecto (capacitación–resultados), considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación), y un grupo control (al que no se le aplica dicha variable). Esta orientación permite determinar en qué medida la capacitación mejoró (o empeoró) el desempeño, los resultados financieros, la gestión u otro indicador definido previamente, y de esta forma se aísla en gran medida el efecto de otras variables en los resultados, y que son ajenas a la capacitación.

Para realizar una evaluación con esta orientación, se han de considerar una serie de aspectos en su implementación:

- Seleccionar indicadores de resultado o impacto.
- Incorporar la dimensión temporal.
- Seleccionar los grupos de control y experimental.
- Recolectar información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.

Después de realizada la capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:

Recolectar información de resultados posterior a la capacitación.

- Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas.
- Determinar resultados.

Quizás el principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación; otro inconveniente deriva del desconocimiento o baja aceptación de modelos de investigación al interior de las empresas. Con todo, es una metodología aplicable y cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad.

- ❖ La **orientación operacional** considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en el que se consideran

cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, a saber:

1. **NIVEL I, de Reacción o satisfacción**, que da respuesta a la pregunta: "¿Le gustó la actividad a los participantes?", y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.
2. **NIVEL II, Aprendizaje**, que da respuesta a la pregunta: "¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?", siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.
3. **NIVEL III, Aplicación o transferencia**, que da respuesta a la pregunta: "¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?", cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.
4. **NIVEL IV, Resultados**, que da respuesta a la pregunta: "¿Cuál es el impacto operacional?", cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI). Finalmente y a modo de conclusión, si la organización quiere determinar si es necesario realizar la evaluación de la capacitación y

orientar efectivamente su aplicación, sería importante resolver las siguientes interrogantes:

PREGUNTAS ESTRATÉGICAS:

- ¿Qué necesidad(es) de la empresa o de desempeño está(n) vinculada(s) a la capacitación?
- ¿Quién es el cliente de esta capacitación? (quién tiene la necesidad)
- ¿Existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o de resultados asociados a las necesidades?
- ¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades, desde la capacitación hacia el trabajo?
- ¿Cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?

PREGUNTAS METODOLÓGICAS:

- ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?
- ¿Cuáles son los resultados esperados de la capacitación?
- ¿Qué fuentes de información se prefieren y/o están disponibles?
- ¿Qué métodos de recolección de datos debieran utilizarse?
- ¿Cuánto tiempo se ha de esperar antes de medir los resultados?
- ¿Qué diseño sería el más efectivo?

Por lo anterior la problemática abordada en esta tesina será mostrar que la evaluación de la capacitación incrementa el desempeño de los empleados logrando mejorar la calidad de su trabajo.

El propósito de la presente tesina es mostrar que la evaluación de la capacitación de los empleados que recibieron capacitación en habilidades, destrezas y conocimientos incrementan la productividad de su trabajo evitando menos errores en la operación de día a día y así contribuir a los objetivos esperados por la empresa.

CAPITULO V

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

- Participantes

Se trabajó con 21 participantes, 16 hombres y 5 mujeres entre las edades de 25 a 55 años empleados de la empresa Vinylasa, seleccionados por muestreo accidental (ver tabla 1).

Tabla 1: Que muestra las características de los participantes.

<i>SUJETO</i>	<i>SEXO</i>	<i>PUESTO</i>	<i>AREA</i>
1	M	Director General	Dirección General
2	M	Director de Operaciones	Operaciones
3	M	Director de Finanzas	Finanzas
4	M	Director de Accesorios	Operaciones
5	M	Director Comercial	Ventas
6	M	Gerente de Producción	Operaciones
7	M	Gerente de Control de Calidad	Operaciones
8	M	Gerente de Recursos Humanos	Operaciones
9	F	Gerente de Compras	Operaciones
10	M	Gerente de Contabilidad	Finanzas
11	M	Gerente de Crédito	Finanzas
12	M	Gerente sucursal Cd. Juárez	Ventas
13	M	Gerente sucursal Monterrey	Ventas
14	F	Gerente sucursal Tijuana	Ventas
15	M	Gerente sucursal Veracruz	Ventas
16	M	Gerente sucursal Oaxaca	Ventas
17	M	Gerente de ventas Centro	Ventas
18	M	Gerente de sistemas	Finanzas
19	F	Jefe de análisis de información	Finanzas
20	F	Jefe de Reclutamiento	Operaciones
21	F	Jefe de Tesorería	Finanzas

- ***Instrumentos***

Los instrumentos utilizados para el curso “Revitalización de la Organización fuerón: Lap top, cañon, proyector de acetatos, hojas de rotafolios, plumones para pintarrón, plumones para hojas de rotafolio, hojas blancas, lápices y plumas, serán utilizados para dinámicas de integración y sensibilización con los participantes.

Antes de iniciar el curso se les entregó a los participantes una cuestionario de autoevaluación (ver anexo 1)para diagnosticar las competencias (comunicación y trabajo en equipo).

Al finalizar el curso se les entregó a los participantes un cuestionario que evaluó la impartición de la capacitación que recibieron (ver anexo 2).

Posteriormente después de haber recibido el curso se les entregó a los subordinados de cada participante una evaluación para identificar si hubo cambios en las competencias: comunicación y trabajo en equipo . (ver anexo 3) así como gráfica 3 y 4 de resultados obtenidos.

- ***Escenario***

Se utilizarón una sala de capacitación con buena iluminación, ventilación, mesas, sillas.

- **Procedimiento**

Se asignó a los participantes en 3 grupos dependiendo del nivel jerárquico del puesto. (ver tabla 2)

Tabla 2: que muestra los 3 grupos de participantes.

GRUPO 1 (Directores)	GRUPO 2 (Gerentes centro)	GRUPO 3 (Gerentes Foráneos)
Director General Director de Operaciones Director de Comercialización Director de Finanzas y Administración Director de Planta Accesorios	Gerente de Producción Gerente de Control de Calidad Gerente de Recursos Humanos Gerente de Compras Gerente de Contabilidad Gerente de sistemas Gerente de Crédito y Cobranza Jefe de análisis de información Jefe de Capacitación Jefe de Tesorería	Gerente de sucursal Cd. Juárez Gerente de sucursal Monterrey Gerente de sucursal Tijuana Gerente de sucursal San Luis Potosí Gerente de sucursal Veracruz Gerente de sucursal Oaxaca Gerente de ventas Centro

Se llevó a cabo 1 sesión de trabajo con 5 horas de duración por cada grupo organizándose la temática de la siguiente forma: (ver tabla 3).

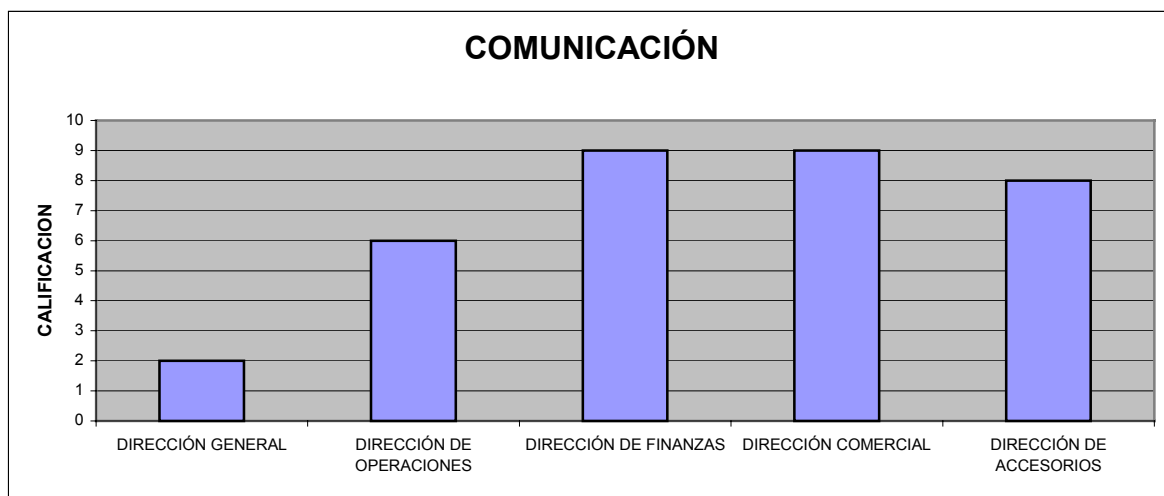
Tabla 3: que muestra Las sesiones de trabajo.

H O R A	T E M A
1	Presentación de los participantes e instructores, así como los objetivos y alcance del curso.
2	Aplicación de dinámica de integración, entrega del cuestionario de autoevaluación a los participantes.
3	Impartición del tema Comunicación, trabajo en equipo y optimismo.
4	Aplicación de la evaluación (cambio de actitud: comunicación y trabajo en equipo)
5	Aplicación de la evaluación de la capacitación y cierre del curso.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS

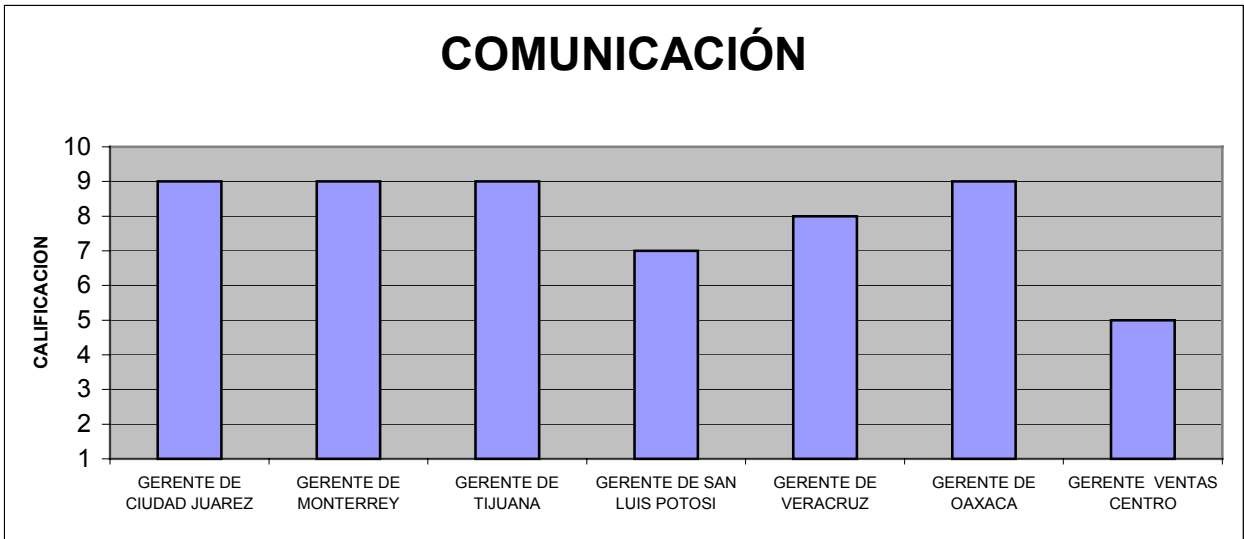
Los resultados obtenidos antes de impartir el curso de capacitación fueron las siguientes puntuaciones: Dirección General tenía una puntuación de 2, Dirección de Operaciones 6, Dirección de Finanzas 9, Dirección Comercial 9 y finalmente Dirección de Accesorios 8, en la competencia de comunicación. Posteriormente al curso se aplicó una evaluación para ver si había incremento en la competencia de Comunicación y los resultados fueron los siguientes: Dirección General incremento de una puntuación de 2 a 8, Dirección de Operaciones de 6 a 10, Dirección de Finanzas, Dirección Comercial y Dirección de Accesorios no hubo incremento. Finalmente se puede concluir que el curso de Revitalización de la Organización fueron que los tres grupos que capacitados mostró un incremento en la competencia como trabajo en equipo y comunicación, dichos resultados se pueden ver más representativamente en las siguientes gráficas:



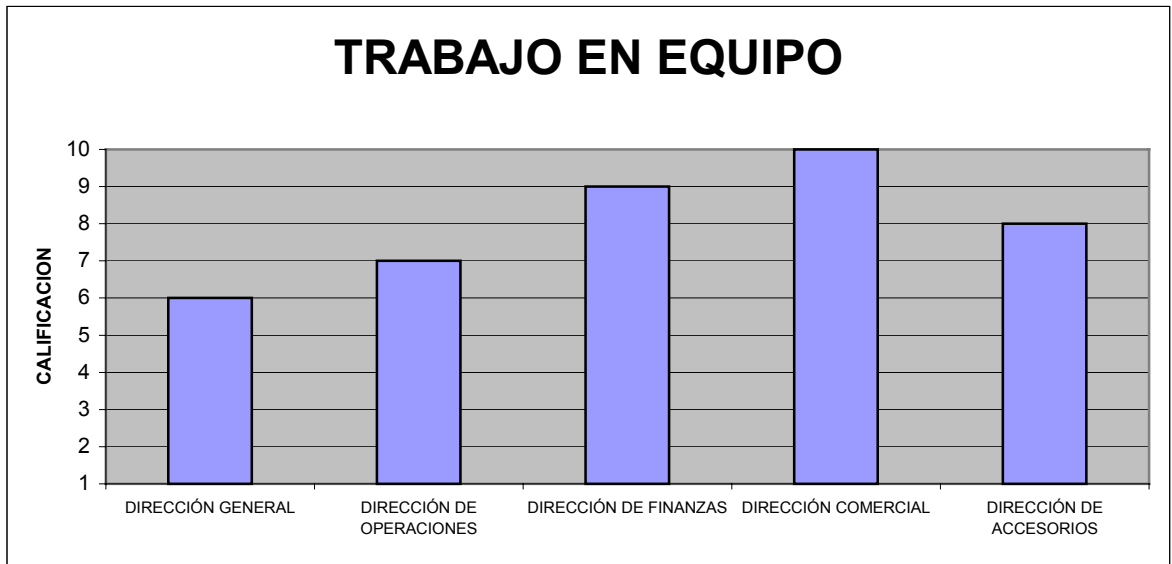
Gráfica (1) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de autoevaluación del primer grupo.



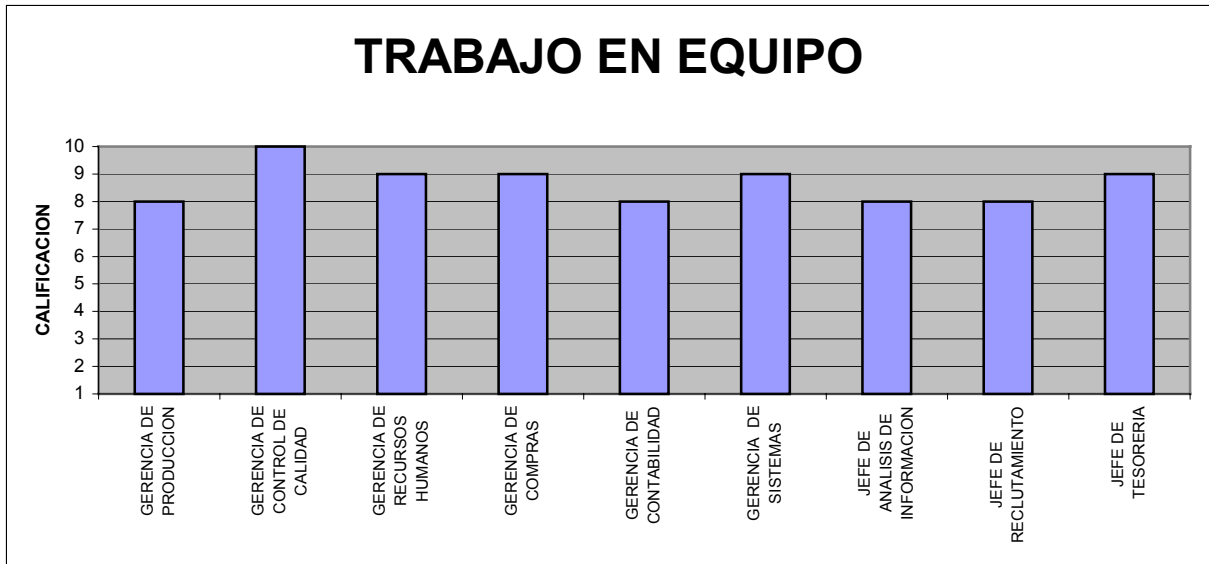
Gráfica (2) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de autoevaluación del segundo grupo.



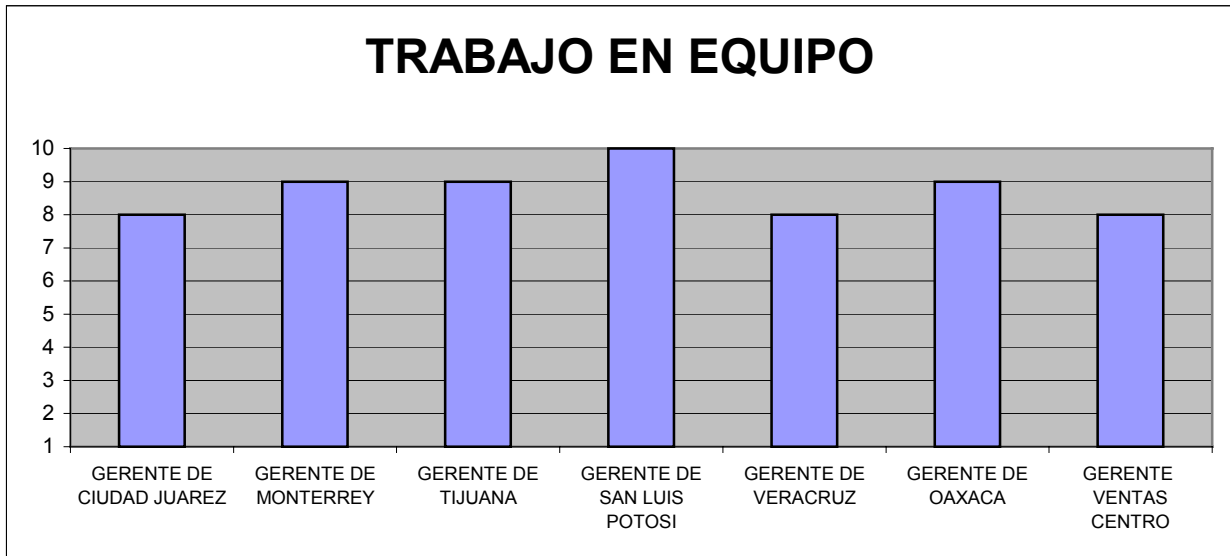
Gráfica (3) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de autoevaluación del tercer grupo.



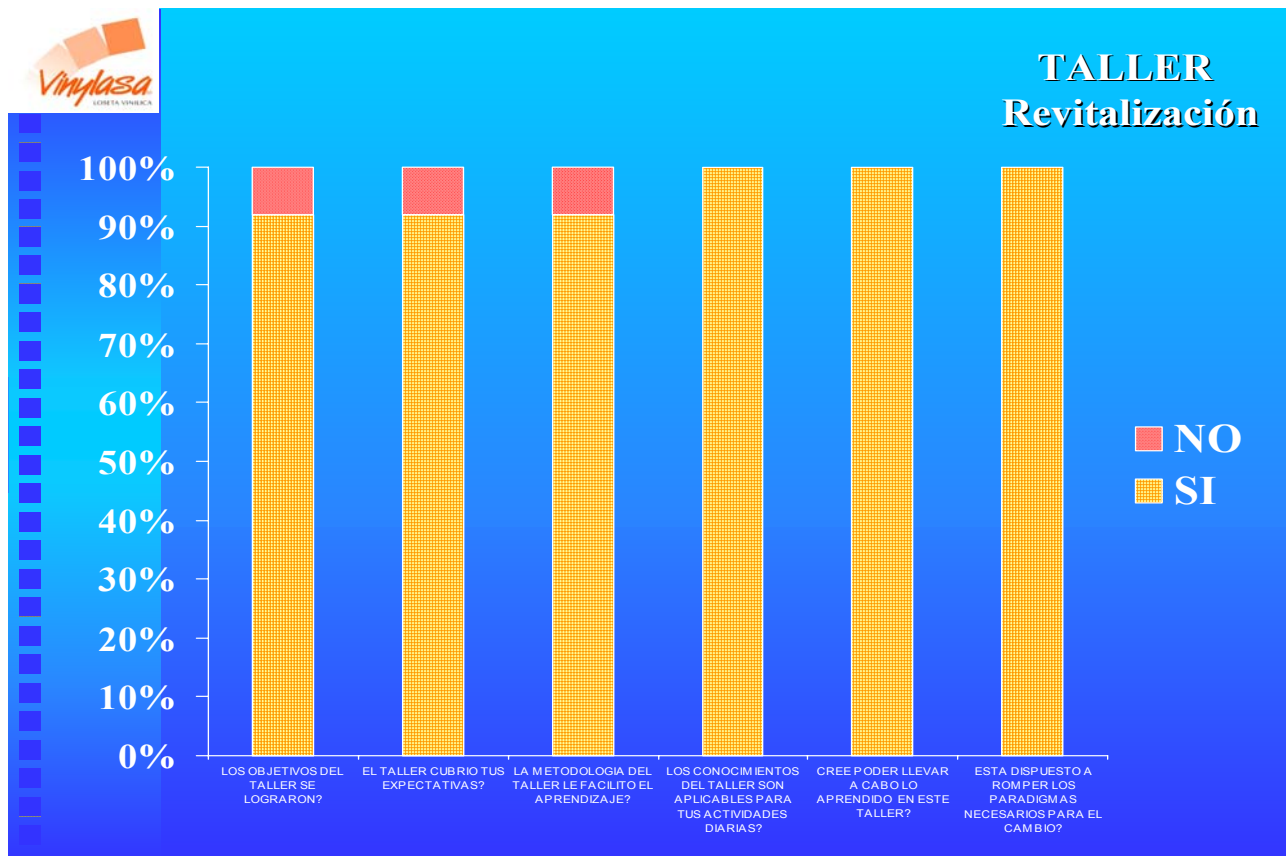
Gráfica (4) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de autoevaluación del primer grupo.



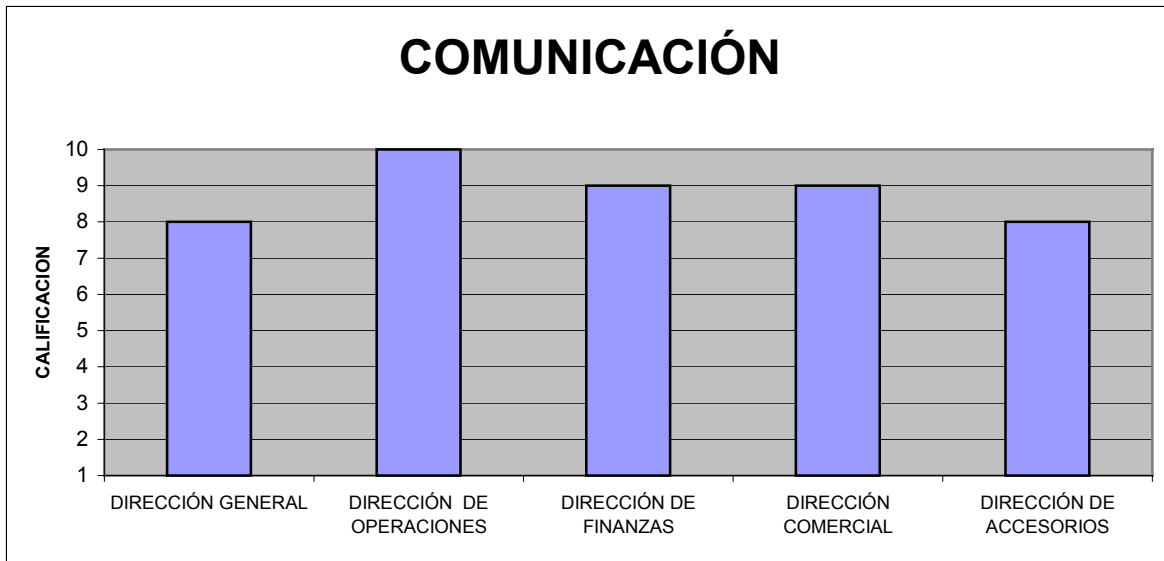
Gráfica (5) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de autoevaluación del segundo grupo.



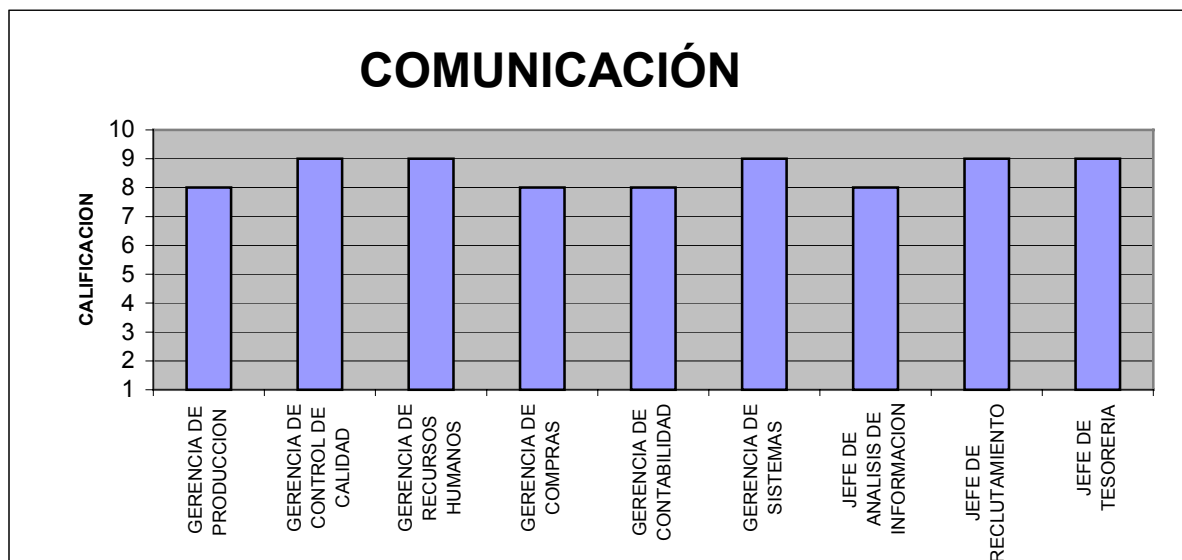
Gráfica (6) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario de autoevaluación del tercer grupo.



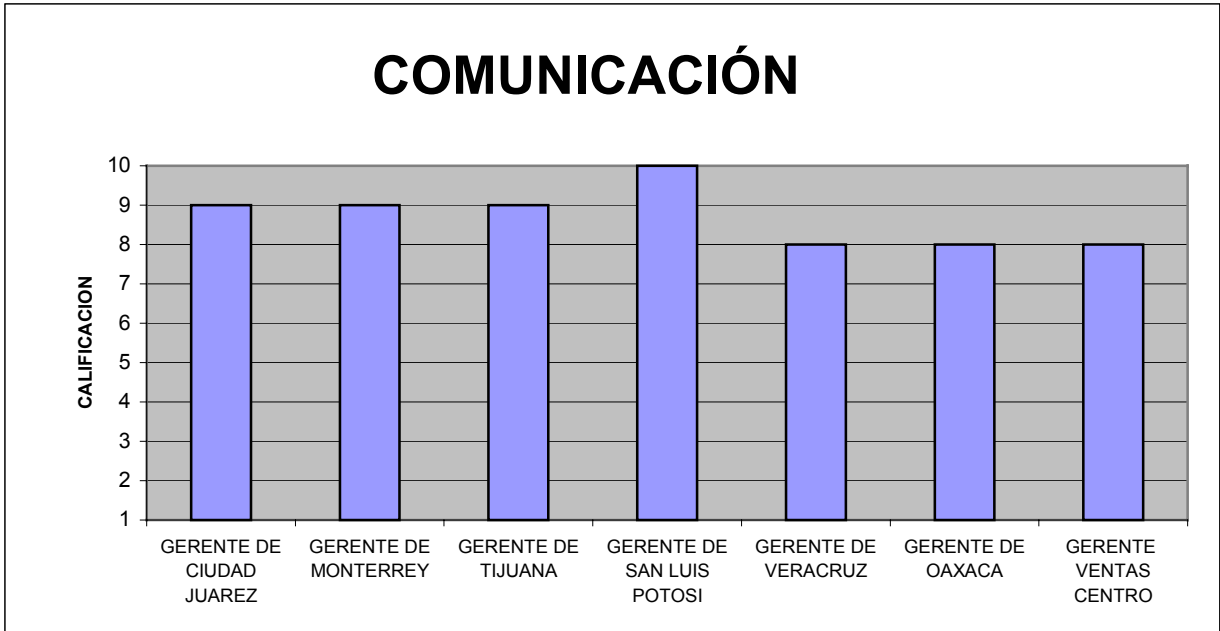
Gráfica (7) Que muestra los resultados globales de la aplicación del cuestionario evaluación de la capacitación que se aplicó a los tres grupos.



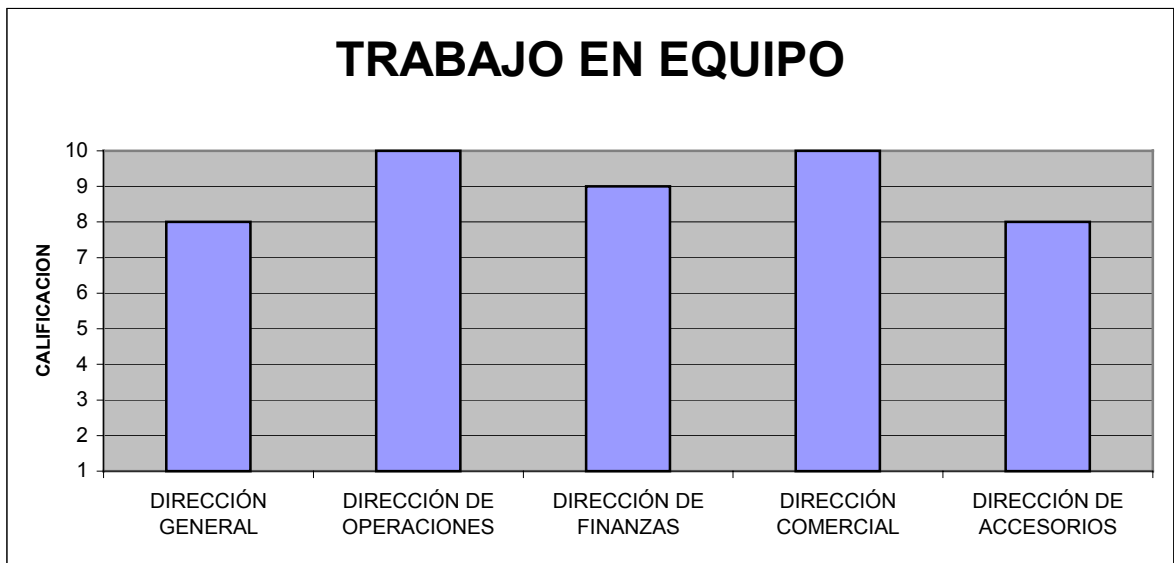
Gráfica (8) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario a subordinados de los participantes del primer grupo (Directores).



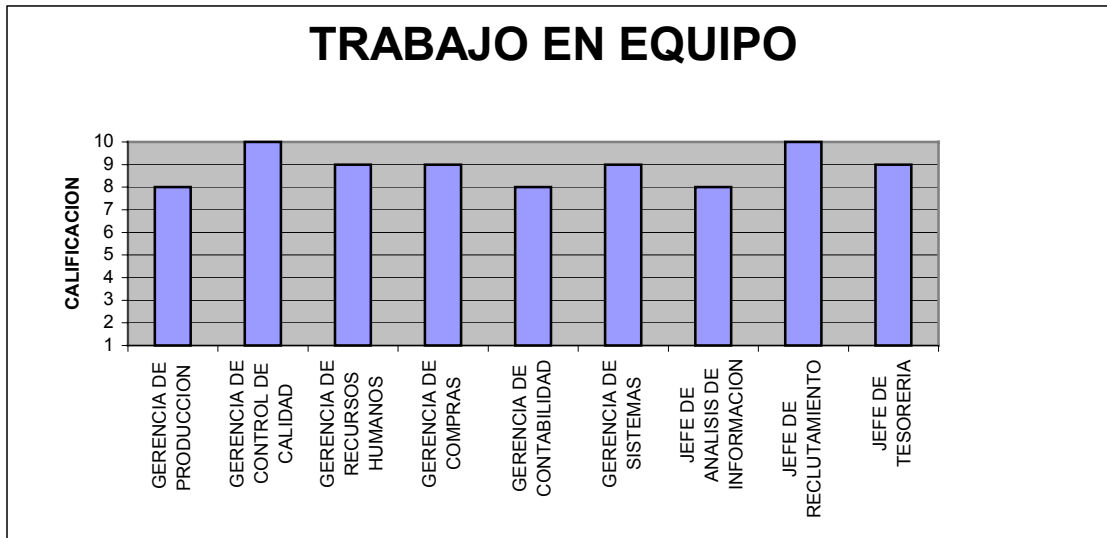
Gráfica (9) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario a subordinados de los participantes del segundo grupo (Gerentes Centro).



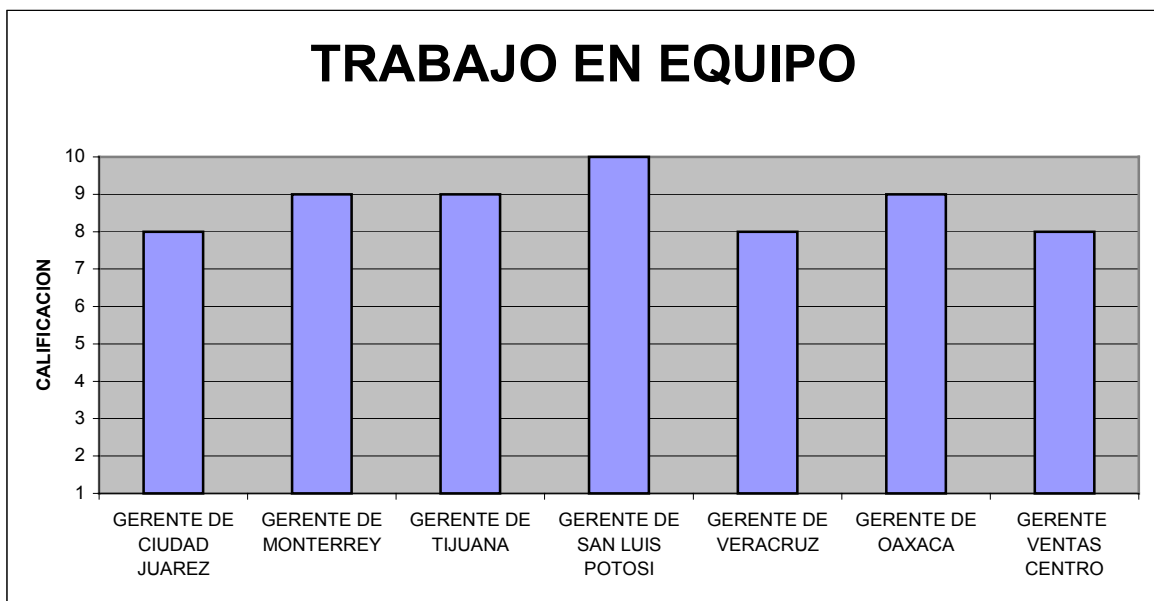
Gráfica (10) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario a subordinados de los participantes del tercer grupo (Gerentes Foráneos).



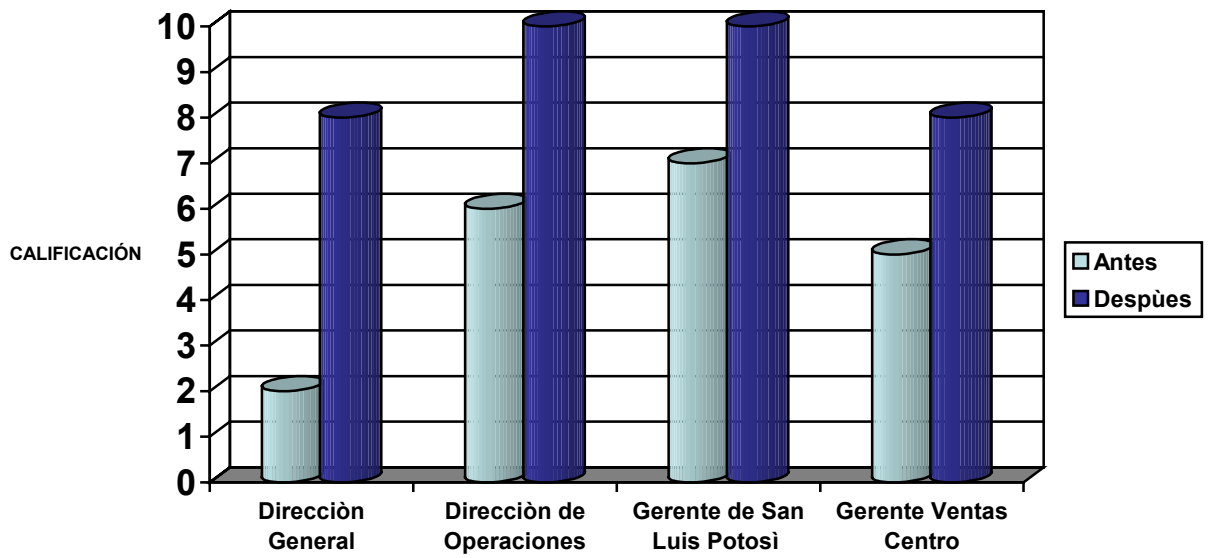
Gráfica (11) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario a subordinados de los participantes del primer grupo (Directores).



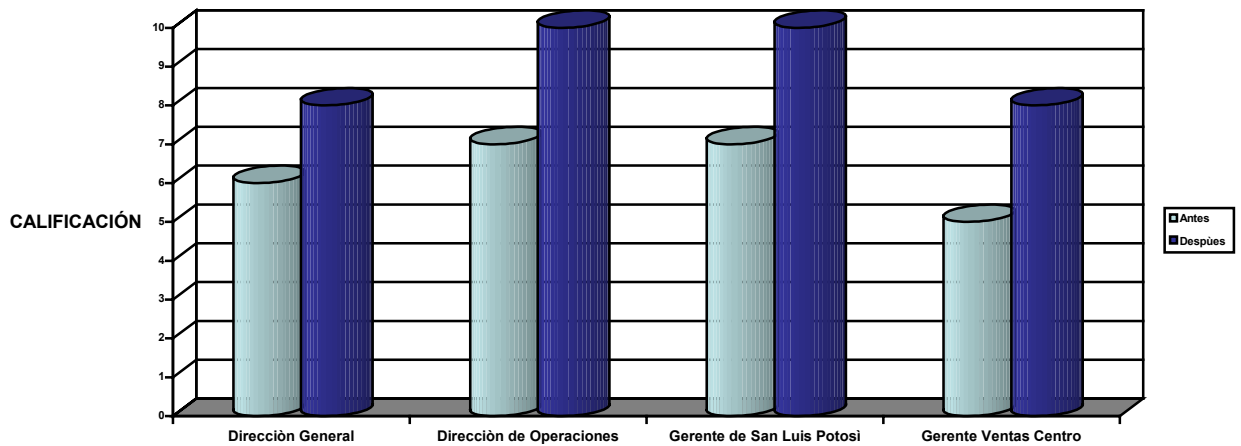
Gráfica (12) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario a subordinados de los participantes del segundo grupo (Gerentes Centro).



Gráfica (13) Que muestra los resultados de la aplicación del cuestionario a subordinados de los participantes del tercer grupo (Gerentes Foráneos).



Gráfica (14) Que muestra el incremento de la competencia (comunicación) después de la capacitación recibida de acuerdo a sus subordinados.



Gráfica (15) Que muestra el incremento de la competencia (trabajo en quipo) después de la capacitación recibida de acuerdo a sus subordinados.

CONCLUSIONES

Un elemento esencial para comprender al trabajador mexicano actual, es analizar el lugar que éste ha ocupado a través del tiempo. Para el trabajador mexicano no ha sido fácil destacar y obtener garantías sobre aquello a lo que tiene pleno derecho, lo que le ha significado una larga historia de luchas y movimientos. Al mismo tiempo, ha sufrido una serie de influencias que le han hecho ver el trabajo como un castigo, al grado de componer frases como "la esclavitud no se abolió; tan sólo se puso en nómina", sentencia que describe el sentimiento del trabajador mexicano y el lugar de explotación y marginación que le ha tocado vivir, siendo muchas veces mirado incluso con desprecio.

Es de suma importancia mencionar que esta investigación se llevó a cabo en la empresa Vinylasa para la cual me encuentro laborando en el área de Capacitación desde hace 1 año, me gustaría mencionar algunos de los obstáculos a los cuales me enfrente, uno de ellos fue la imposibilidad de realizar un posttest a los directores debido a la confidencialidad de la empresa y al cuidado de sus políticas por lo que solo me fue permitido realizar lo aquí expuesto en esta tesina. Elegí éste tema por es muy importante capacitar a los empleados de cualquier empresa ya que con esto incrementan sus habilidades para realizar mejor su trabajo diario ya que en esta tesina muestro como los empleados al recibir algún tipo de capacitación incrementan sus competencias laborales y técnicas para el mejor funcionamiento de sus tareas asignadas.

Una de las propuestas que puedo sugerir al plan de estudios de la FES-Zaragoza es que se incluya en el plan de estudios de la carrera de Psicología el área de Psicología Industrial, ya que al no existir esta área se tienen muchas carencias de aprendizaje para poder conseguir un empleo, que es uno de los retos a los que me enfrente al salir de la FES-Zaragoza, sin embargo, actualmente me encuentro laborando por lo que he adquirido la experiencia laboral para desempeñar un buen papel como Psicóloga dentro de la empresa en la cual me encuentro laborando, agradezco a la Universidad por otorgarme los conocimientos de metodología para haber realizado esta tesina.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquino, J. (1993). *Recursos Humanos para no Especialistas*. Ed. Macch, Madrid.
- Baltasar M. (1999). *Estudio práctico de las principales obligaciones patronales en materia laboral*, Ed. Fiscal y Laboral, S.A. de C.V., México.
- Brown, J. (1985). *Psicología social en la industria*. Fondo de cultura económica México
- Cea D´ Ancona, M. A., (1996). *Metodología cuantitativa, estrategias y técnicas de investigación social*, Ed. Síntesis
- Cacique H. (1997). *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Trillas, México
- Consejo Minero, (2000). *Perfil y evolución de los recursos Humanos de la gran Minería*.
- Chiavetano, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. Ed. Mac Graw Hill, México
- Chrudern, H. (1987). *Administración de personal*. Ed. Continental, México.
- Frost, H. (1974). *Capacitación por competencias*. Ed. Trillas, México
- Goode, W. J. (1980). *Métodos de investigación social*. Ed. Trillas; México
- Hernández, R. (1980). *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill, México.
- Jessup, G & Jessup, H. (1995). *Psicología Básica*. Ed. Contiental, México
- Klaus, J. (1979). *Técnicas de individualización e innovación de la enseñanza*. Ed. Trillas, México
- Krech, C. (1962). *Individual in society*. McGraw-Hill Book Co., Inc. New York
- Mendoza, A. (1986). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. Ed. Trillas, México

Pauchard-Hafemann, H (1993). Interacción personal y relaciones humanas. Ed. Universidad de La Frontera. Temuco.

Reza, J.C. (1995). A. Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. Ed. Panorama, México

Reza, J. C. (1995). B. Como diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones. Ed. Panorama, México.

Reza, J. C. (1995). c. El ABC del administrador de la capacitación. Ed. Panorama, México

Roethlisberger and Dickson (1939). Management and the worker. Cambriddge, Mass Harvard Univer. Press.

Rodríguez, A.(1985). Psicología social. Editorial Trillas. México

Siliceo, A. (1982). Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa. México

Villatoro, M. (1998). Proceso de capacitación. Ed. Trillas. México

Werther, W. (1996). Administración de personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, México.

ANEXOS

Anexo (1)

AUTOEVALUACION DE LAS NUEVAS COMPETENCIAS REQUERIDAS

(pretest)

A continuación se presentan dos preguntas referentes a comunicación y trabajo en equipo favor de tachar el número que mas corresponda al desempeño de su competencia.

NOMBRE:

PUESTO:

FECHA:

Necesidad de mejorar 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se posee planeamiento

1. Capacidad de comunicación?

2. Capacidad para trabajar en equipo? Necesidad de mejorar 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se posee planeamiento

Anexo (2)

Favor de contestar el siguiente cuestionario respondiendo si o no.

AREA:

FECHA:

1. EL INSTRUCTOR FUE CLARO AL EXPONER EL TEMA?

LETICIA SALINAS:

SALUA CHEHAIBAR:

2. EL INSTRUCTOR DOMINO EL TEMA?

LETICIA SALINAS:

SALUA CHEHAIBAR:

3. EL INSTRUCTOR CUENTA CON LA EXPERIENCIA SUFICIENTE PARA EXPONER EL TEMA?

LETICIA SALINAS:

SALUA CHEHAIBAR:

4. EL INSTRUCTOR ACLARO TUS DUDAS DE MANERA SATISFACTORIA?

LETICIA SALINAS:

SALUA CHEHAIBAR:

5. LAS DINAMICAS DURANTE EL TALLER FUERON FAVORABLES?

LETICIA SALINAS:

SALUA CHEHAIBAR:

6. LOS OBJETIVOS DEL TALLER SE LOGRARON?

7. EI CURSO CUBRO TUS EXPECTATIVAS?

8. LOS CONOCIMIENTOS DE CURSO SON APLICABLES A TUS ACTIVIDADES DIARIAS?

9. CREE PODER LLEVAR A CABO LA APRENDIDO EN ESTE CURSO?

10. ESTA DISPUESTO A ROMPER LOS PARADIGAMAS NECESARIOS PARA EL CAMBIO?

EVALUACION POST-TEST
(REVITALIZACION DE LA ORGANIZACIÓN)

PUESTO EVALUADO:

FECHA:

AREA:

EVALUO:

COMUNICACION

1. Ha mejorado su comunicación últimamente?
2. Comunica los temas mas reelevantes?
3. La comunicación en el departamento se recibe oportunamente?
4. Promueve la comunicación interdepartamental?
5. Al dar instrucciones las realiza claramente?

TRABAJO EN EQUIPO

1. Promueve la colaboración de todo su equipo de trabajo?
2. Estimula a su equipo de trabajo ha participar en actividades laborales?
3. Trabaja de manera interdisciplinaria?
4. involucra a todo su equipo de trabajo?
5. Es oponente al trabajo de equipo?

OPTIMISMO

1. inspira confianza en su gente?
2. Tiene el vigor para realizar sus actividades laborales?
3. Genera un clima motivador?
4. Siempre mantiene el optimismo ante situaciones adversas?
5. Es un líder motivador?