

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CAPACITACION A NIVEL EJECUTIVO EN LA  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

**Seminario de Investigación Administrativa**

*xds!*

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA**

**VICTOR MANUEL MUNGUIA ROJANO**

**EN COLABORACION CON**

**PAULA SUSANA BASILIO GARCIA**

**IRMA CECILIA X. LOPEZ DE LA GARZA**

**MARIA DEL PILAR MARTINEZ YAÑEZ**

**MIGUEL MORENO CAMACHO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:**

**L.A.E. SERGIO FLORES DE GORTARI**

**9234**

*1 ej.  
140*

*298*



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.

## C O N T E N I D O

- 1 *Introducción.*
  - 2 *Antecedentes.*
  - 3 *Generalidades de la Capacitación.*
  - 4 *Etapas de la Capacitación.*
  - 5 *Metodología.*
  - 6 *Investigación.*
  - 7 *Consideraciones Finales.*
  - 8 *Recomendaciones.*
- Bibliografía.*

## 1. INTRODUCCION

México está viviendo actualmente un programa intenso de desarrollo económico y social. Este fenómeno es producto de la aplicación creciente de la ciencia y la tecnología en las empresas, lo que ha propiciado un incremento de actividades en las diversas áreas y un mejoramiento de su productividad.

El proceso o programa de desarrollo ha sido posible gracias al empleo de herramientas y métodos modernos de producción; así como de técnicas administrativas que permiten elevar los índices de eficiencia y lograr un mayor control y coordinación de los recursos materiales y humanos de la empresa.

Actualmente la capacitación de personal es el medio con el cual las organizaciones buscan aumentar la eficiencia del factor humano, optimizando los recursos materiales y técnicos que redundan en la situación económico-social de un país. Es una necesidad palpable en todas las empresas, ya que afecta a todos los niveles motivando al personal y logrando con ello un cambio de actitudes, así como un desarrollo de sus habilidades e incremento de sus conocimientos.

Aparentemente, la función de capacitar es una labor sencilla de realizar; sin embargo, requiere de una planeación, ejecución y control científicamente determinados, no

se puede improvisar, ni mucho menos, actuar sin un objetivo claramente definido y eficazmente comunicado a todo el personal a capacitarse, a través de programas atractivos y que realmente satisfagan sus deficiencias y que les orienten o complementen sus inquietudes.

Es importante señalar que la capacitación del personal en la práctica, se convierte en una función dinámica y creadora, y que por tanto necesita estar apoyada por una serie de técnicas que promuevan su cometido reflejándolo en el mejor aprendizaje de los funcionarios, empleados, obreros y demás personal que se capacite.

La capacitación de personal puede estudiarse desde muy distintos puntos de vista; así en muchas empresas se considera a la capacitación como función lineal de un departamento de personal o relaciones industriales dentro de la empresa para llevarla a cabo; en algunas otras, se destinan recursos humanos y materiales para que en unidades específicas de trabajo haya la función de capacitación.

Los recursos humanos son un factor de vital importancia y merecen por tanto una especial atención, pues del bienestar que tengan los trabajadores en las mencionadas organizaciones, dependerá el mejor desarrollo de los mismos, de las actividades que tengan que llevar a cabo y de esta manera todo repercutirá en la mejor consecución de

Los objetivos organizacionales.

Decidimos realizar nuestra investigación en la Industria Automotriz, debido a que, como todos sabemos, refleja hasta cierto punto el nivel de progreso de un país, por el número de automóviles que circulan en su territorio, ya -- que esto presupone una infraestructura adecuada para que -- los automóviles puedan transitar. El crecimiento de la -- población mundial ha ocasionado que el automóvil haya deja do de ser símbolo de posición social, para convertirse en -- medio indispensable de transporte, ya que facilita las la -- bores diarias del individuo, tanto en su traslado, como en el movimiento de sus productos y mercancías.

Es obvio pues, que la capacitación a nivel ejecutivo -- en un país que como el nuestro se industrializa y tecnifi -- ca cada día más, se ha convertido en una necesidad que nin -- gún empresario debe ignorar.

Para efectuar dicha investigación, analizamos la in -- formación proporcionada por las empresas que forman la In -- dustria Automotriz, además de considerar las diversas opi -- niones de connotados peritos en la materia para conocer -- más a fondo, aunque de una forma general, a nuestros ejecu -- tivos con sus atributos y deficiencias, la conciencia em -- presarial ante el problema, así como planes y programas de capacitación puestos en práctica y sus correspondientes re

sultados.

No pretendemos, obviamente, presentar una solución de finitiva a un problema que como éste, está sujeto a una se rie de factores que en el mismo trabajo mencionaremos, pero sí es nuestra intención dar a conocer las causales esen ciales de dicho problema y sus más viables soluciones, mos trando además con la máxima claridad que el tema lo permite, la indiscutible importancia que representa el hecho de que el destino de las empresas en nuestro país, debe estar en manos de gente capacitada para cumplir con sus funcio nes en la medida que de ellos se espera.



## 2, ANTECEDENTES

## 2.1 Aspectos Generales de la Industria Automotriz.

La Industria Automotriz confronta en todo el mundo -- una serie de problemas, lo cual hace pensar que atraviesa por la etapa más crítica de su historia. En México esa problemática presenta características especiales.

La Industria de Automotores en países como Estados Unidos, Japón y de Europa, ya está saturada. El volumen de producción y ventas ya está a muy alto nivel, contra la capacidad económica de cada país, por lo cual, si hubiera algún movimiento o cambio en la situación económica, como la inflación actual por la que pasan los países desarrollados, o la recesión que se inicia en los Estados Unidos, repercutiría directamente en la Industria Automotriz. En esos países ya no hay elasticidad, como la hay en México, para soportar una crisis, sin que todo el sistema se vea afectado; esto se debe a que en nuestro país existe un --- gran mercado potencial y está todavía lejos de llegar a -- un tope, es decir, que la Industria Automotriz no logra sa tisfacer la demanda del público consumidor.

De una tabla de perspectivas de desarrollo de la Industria de Automotores, de 1971 a 1980 se augura para los países latinoamericanos un desarrollo aproximado del 18.9%,

que es mayor al alcanzado entre los años de 1965 a 1971, - que fué de un 12.3%. Para México las posibilidades de desarrollo son aún más amplias, puesto que su posición geográfica es ventajosa para la exportación a los países del Norte, Centro y Sud América de aquellos productos que nos sean mayormente beneficiosos, además, cuenta con grandes recursos naturales, que constituyen una rica fuente de materia prima y, también están sus ricos yacimientos de petróleo.

La explosión de costos de los productos nacionales o de importación siguen siendo el gran problema de la Industria de Automotores Nacionales. Los planes de austeridad de las plantas terminales, y en general, los de toda la industria de transformación, no son suficientes para mantener el equilibrio económico de las empresas.

Los recientes aumentos de salarios y precios de las materias primas y servicios no pueden ser ignorados, ya que determinan la necesidad de aumentar el precio de los automóviles, tendencia generalizada a la que no es posible sustraerse, ya que México no es un país de mano de obra especializada barata, pues cuesta tanto como la de cualquier país desarrollado, es decir, ya está al nivel internacional.

Para consolidar su desarrollo, además de planes de --

austeridad que logran la mejor relación costo-precio, la Industria Automotriz Nacional requiere fortalecer su industria auxiliar para que se produzcan más partes y piezas en México, lo que aumentará la autonomía del sector.

Además, mucho se ha insistido en la necesidad de que las industrias nacionales eleven la calidad de sus productos a niveles que permitan no sólo satisfacer adecuadamente las necesidades internas del país, sino competir favorablemente para conquistar aceptación en los mercados mundiales. , Calidad en la fabricación nacional y exportaciones - v.s. importaciones es fórmula eficaz para robustecer la economía de México.

Al cierre del año de 1978, la Industria Automotriz -- demuestra que ha realizado su mejor y más amplio esfuerzo, habiendo logrado una cifra récord de venta que asciende a 361 000 unidades, sobrepasando los pronósticos más optimistas. Con este volumen de ventas se logró rebasar en un 25% los resultados obtenidos durante 1977 y en un 4.4% al año de 1975, que había sido el año de mayor venta en la -- historia de la Industria Automotriz Mexicana.

Después de haber obtenido tan alentador resultado, --- el mercado automotriz logró su nivel real de venta que no había podido alcanzar desde 1976, ya que registró reduccio

nes en sus volúmenes, debido principalmente a factores económicos prevalecientes en el país; por lo que una vez superados estos obstáculos y conscientes de la firme recuperación que presenta el país, la industria terminal observa promisoriamente su futuro, probablemente no con crecimientos como el obtenido durante el año de 1978, ya que como se menciona antes, fue un reflejo de la adecuación del mercado. Por lo que respecta a 1979, podemos considerar que la Industria Automotriz Terminal tendrá un crecimiento en sus ventas que fluctuará entre un 15 y 20% .

Por otra parte, resulta interesante destacar cómo a través de los años la distribución del mercado automotriz no ha permanecido constante entre las empresas que la integran; prueba de ello son los datos que destacan en la siguiente tabla de 1975 y 1978, años de mayor venta de esta industria.

	1 9 7 5	1 9 7 8 (1)
	%	%
V.W.	29.0	20.9
Chrysler	19.1	21.9
Ford	17.0	20.1
G.M.	11.6	14.9
Nissan	9.7	10.5
VAM	7.4	6.9

(1) A.M.I.A. Organó Informativo.

Renault

6.2

4.8

Analizando el total de las ventas de automóviles por empresas, en el periodo 1977/1978, la que logró mayor venta fue Volkswagen, ya que alcanzó el 28.4 % de las ventas, seguida por Chrysler con un 19.3%, Ford logró el 14.7 % y Nissan Mexicana el 12.5 %. Estas cuatro empresas, en forma conjunta, lograron el 74.9 % del total de las ventas de automóviles.

El haber obtenido los resultados que han sido expuestos anteriormente, representa para la Industria Automotriz Terminal el más grande y serio de los esfuerzos a partir del año de 1962, fecha en que se inicia en nuestro país la integración automotriz.

En la actualidad, todas las empresas que forman esta industria han tenido serios y graves problemas para el abastecimiento oportuno de partes y componentes, por lo que se han visto en la necesidad de realizar importaciones para no suspender las actividades dentro de las líneas de producción.

La Industria Automotriz Terminal espera que los industriales de autopartes que deseen invertir y arriesgar en nuestro país lo hagan de inmediato, con el objeto de ir al mismo ritmo del sector industrial más dinámico de México.

Nuevas tecnologías y avances en ingeniería se avizorarán a corto plazo y deberán ser implementadas por la industria nacional en forma inmediata, por lo que la industria de autopartes tendrá que realizar su mejor y más amplio esfuerzo para estar acorde a estas innovaciones.

### 2.1.1. Chrysler de México, S.A.

El destacado ingeniero norteamericano Walter P. Chrysler, en el año de 1923, decidió diseñar su propia marca y mientras lo hacía, logró crear una corporación reconocida mundialmente.

Además de fabricar las partes que integran los vehículos que ensambla en sus plantas esparcidas por todo el globo terrestre, Chrysler Corporation cuenta con una variada diversificación de productos, desde los automotrices, industriales, químicos, para la aviación, motores marinos, hasta su avanzada tecnología que fue seleccionada para formar parte de los cohetes Saturno en la etapa Apolo de los programas espaciales de la NASA.

Chrysler de México, S.A., afiliada a Chrysler Corporation, fue fundada el día 31 de octubre de 1938 y es actualmente una de las empresas automotrices más importantes en el país.

Está formada por cuatro plantas y dos almacenes de refacciones; su capacidad de producción es de más de 320 unidades al día, incluyendo ocho modelos diferentes de automóviles y camión Dodge D-100. En la actualidad laboran en ella más de 7,000 personas.



*Chrysler de México, S.A. fue fundada con un capital inicial de 30 mil pesos. Ahora en día su capital social es de 550 millones de pesos y sus ventas por año son superiores a los 12 mil millones de pesos.*

*Exporta camiones, autobuses, motores, condensadores y partes automotrices a Centro y Sudamérica, Estados Unidos, Medio Oriente y Europa, lo que le permite ser una de las principales empresas en su ramo. (1)*

(1) Fuente: Folleto Informativo de la Dirección de Relaciones Públicas.

### 2.1.2. Ford Motor Company, S.A.

En el año de 1925, Henry Ford I vino a México acompañado de un grupo de expertos que habrían de asesorarlo en su proyecto de establecer las primeras instalaciones de su empresa automotriz en nuestro país. Una vez obtenido el permiso de las autoridades mexicanas se inició la producción del modelo " T ", en poco tiempo se multiplicaron y era un espectáculo común verlos, para posteriormente introducir el superior modelo " A "; en 1934 la planta produjo 3 000 unidades, que fueron llevadas a Monterrey, Guadalajara, Hermosillo, Cuernavaca, Puebla, Veracruz, ciudades que en muchos casos se convirtieron en representantes, distribuidores o concesionarios de Ford en sus respectivas localidades. El núcleo de concesionarios Ford, a través de los años, habría de consolidarse en una poderosa y eficaz organización; fueron ellos precisamente los responsables de que esos vehículos llegaran a los más apartados lugares del país.

En 1946, después de pasar por una crisis debido a la Segunda Guerra Mundial, todas las empresas recuperaron su ritmo normal de actividades y, nuevamente, los modelos Ford ensamblados en México ocuparon el primer lugar en el mercado nacional.

En 1962 se expidió un decreto, en el cual se estipulaba que las compañías automotrices que estuvieran operando en México, deberían aumentar el contenido de piezas de fabricación nacional en cada vehículo armado; se creaba así una industria auxiliar de la Industria Automotriz de México con la que Ford colaboró prestando apoyo técnico y asesoramiento administrativo, y estableciendo las normas invariables del control de calidad que le ha dado prestigio universal a los productos Ford.

En 1968 se obtuvieron acuerdos de asistencia técnica y franquicias o sociedades con los proveedores en los Estados Unidos, para armar automóviles con un contenido más alto de componentes de fabricación local, que estaba exigiendo el Gobierno Mexicano.

En la actualidad, Ford Motor Company, S.A. ocupa los servicios de aproximadamente 5 000 personas; su red de distribución está integrada por 107 concesionarios, en cuyas instalaciones prestan sus servicios 7 500 personas.

Los programas que hasta la fecha se han emprendido, abarcan los de construcción de escuelas, capacitación rural, auxilio a damnificados, el concurso escolar de artes manuales y las donaciones de material didáctico a planteles de enseñanza técnica automotriz. Un curso de capacitación -

que se impartirá pronto en el de capacitación para mecánicos, y se dará en tres niveles: Elemental, para los centros de capacitación para el trabajo industrial; Intermedio, para las escuelas secundarias técnicas, y Superior, - para los institutos tecnológicos. (1)

(1) Fuente: Folleto Informativo del Departamento de Relaciones Industriales.

### 2.1.3 General Motors de México, S.A. de C.V.

En el año de 1908 se formó la General Motors. Esta novel compañía prontamente reconoció la importancia de las ventas internacionales y en 1911, o sea solo tres años después de la formación de la GM, que se organizó la GM Export Company con un capital de diez mil dólares norteamericanos.

En la actualidad, la organización que se inició como una pequeña compañía de exportación, vendiendo sólo 100 automóviles en sus primeros seis meses de existencia, se ha convertido en la General Motors Overseas Operations Division (División de Operaciones de Ultramar de General Motors), que ha producido desde entonces muchos millones de automóviles para pasajeros y vehículos comerciales en el mundo entero.

Las principales empresas GM, dedicadas a la fabricación de automóviles, camiones y vehículos comerciales, fuera de los Estados Unidos de Norteamérica, son estas: Adam Opel AG, en la República Federal Alemana; General Motors do Brasil, S.A. en el Brasil; General Motors-Holden's Pty. Limited, en Australia; Vauxhall Motors Limited, en Inglaterra. GM también manufactura vehículos automotores en General Motors South African (Pty.) Limited, en la República

de Sudáfrica; General Motors Argentina, S.A. en la Argentina; y en General Motors de México, S.A. de C.V. en México. Además, se ensamblan automóviles y/o camiones en Bélgica, Dinamarca, Portugal, Suiza, Uruguay, Venezuela, Fed. de Malasia.

Al paso de los años, las mejores que General Motors ha incorporado a la industria, han tenido gran influencia y repercusión en beneficio de la transportación mundial, sobresaliendo entre estos logros la introducción en 1911 del arranque automático accionado por electricidad y el perfeccionamiento en 1939 de la primera transmisión totalmente automática.

Poco tiempo después de que General Motors inició sus operaciones como sociedad mercantil, sus representantes recorrieron Europa, Sudáfrica, México y la América del Sur estableciendo, a partir de 1915, distribuidores en varios países. Los vehículos GM gradualmente hicieron su aparición en todos los puntos del orbe, desde París a Pekín y desde Perth a Pretoria.

Muy pronto la demanda de vehículos impulsados por motor creció lo suficiente para ameritar el establecer plantas de ensamble de vehículos fuera de los Estados Unidos de Norteamérica; y entre los años de 1923 y 1928 la GM ---

construyó 19 plantas de ensamble en 15 diferentes países.

Aunque la fabricación de vehículos automotores es su principal actividad comercial, GM también manufactura equipo móvil motriz para trabajos pesados, así como aparatos - Frigidaire para el hogar y también vende otros productos - GM, ya sea fabricados en los Estados Unidos o en otros países.

General Motors mantiene su propia universidad, o sea el instituto GM estableció en la ciudad de Flint, Michigan, en los Estados Unidos de Norteamérica. Este instituto está reconocido oficialmente como universidad, fundado en 1919, en donde se imparten programas educacionales teórico-prácticos remunerados para estudiantes, que son patrocinados por las diversas filiales General Motors de los E.U.A. y de otros países. Aproximadamente dos terceras partes de los estudiantes encuentran trabajo dentro de la GM para ejercer sus carreras profesionales al graduarse.

(1)

(1) Fuente: Folleto Informativo del Departamento de Relaciones Públicas.

#### 2.1.4. Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

Nissan llegó a México en 1959, con sus primeras unidades del Datsun Bluebird, y en 1961 decidió consolidarse en el mercado mexicano firmando un contrato con Willys para el armado de sus autos en el país. Poco a poco extiende su mercado, y ante la respuesta del público decide establecer una fábrica Nissan en la República Mexicana; así, el 12 de mayo de 1966 se inaugura la planta de Nissan Mexicana en la Ciudad de Cuernavaca, Morelos.

Durante su primer año de actividad produjeron 8 500 unidades entre sedanes, vagonetas y comerciales.

En el año de 1975 se alcanzó una producción de 33 000 unidades, que es casi tres veces superior a la producción de 1969; sin embargo, se debe evaluar este aumento de la producción correctamente, pues es necesario considerar que toda la Industria de Automotores también ha incrementado sus ventas, aumentando el porcentaje de penetración en el mercado al 10% en 1975.

La tecnología que se utiliza fue totalmente importada del Japón; muchos técnicos japoneses vienen a capacitar a obreros y técnicos mexicanos, pero también se envía personal del país a recibir cursos de capacitación en Nissan Motor, Japón. Este intercambio de personal ha ayudado a --



#### 2.1.4. Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

Nissan llegó a México en 1959, con sus primeras unidades del Datsun Bluebird, y en 1961 decidió consolidarse en el mercado mexicano firmando un contrato con Willys para el armado de sus autos en el país. Poco a poco extiende su mercado, y ante la respuesta del público decide establecer una fábrica Nissan en la República Mexicana; así, el 12 de mayo de 1966 se inaugura la planta de Nissan Mexicana en la Ciudad de Cuernavaca, Morelos.

Durante su primer año de actividad produjeron 8 500 unidades entre sedanes, vagonetas y comerciales.

En el año de 1975 se alcanzó una producción de 33 000 unidades, que es casi tres veces superior a la producción de 1969; sin embargo, se debe evaluar este aumento de la producción correctamente, pues es necesario considerar que toda la Industria de Automotores también ha incrementado sus ventas, aumentando el porcentaje de penetración en el mercado al 10% en 1975.

La tecnología que se utiliza fue totalmente importada del Japón; muchos técnicos japoneses vienen a capacitar a obreros y técnicos mexicanos, pero también se envía personal del país a recibir cursos de capacitación en Nissan Motor, Japón. Este intercambio de personal ha ayudado a --

elegir el nivel de tecnología de la planta, logrando con esto una mayor eficiencia de los técnicos especializados y los obreros.

La fuerza de trabajo está formada por 2 400 trabajadores plenamente capacitados, siendo en su mayoría mexicanos, ya que cada vez es menos numeroso el personal enviado por Japón.

Actualmente se exporta, principalmente al Caribe y Centro América, pick-ups y estacas, partes automotrices al Japón y refacciones a los Estados Unidos y Canadá. Se espera alcanzar un nivel de producción de 50 000 unidades en un espacio de unos dos o tres años, para lo cual se invertirán aproximadamente 250 millones de pesos (1)

(1) Fuente: Folletos de Bienvenida de la Gerencia de Relaciones Industriales.

### 2.1.5 Renault de México, S.A. de C.V.

Renault de México, S.A. de C.V., comenzó a operar formalmente el 14 de marzo de 1979; es la empresa que conjunta la producción y la comercialización de los automóviles-Renault que estaban separadas, ya que Diesel Nacional, --- S.A. se encargaba de la producción, y la comercialización-la realizaba Renault Mexicana, S.A. de C.V.

La Regie Renault que respalda la actividad de Renault de México, es el primer grupo industrial francés; emplea - en sus establecimientos y filiales en Francia y en el extranjero un cuarto de millón de personas, y produce cerca de dos millones de automóviles al año.

Hace 23 años que Renault participa en las actividades económicas de México y en el desarrollo del mercado de los automóviles populares.

En el área de producción recorrió y superó las etapas de importación de vehículos armados y de simple ensamble, - hasta alcanzar la de fabricación con alto porcentaje de incorporación de partes nacionales, que todavía aumentará -- más.

Renault de México, S.A. de C.V., es una empresa mixta con mayoría de capital mexicano. Actualmente cuenta con-

una amplia red nacional, con 100 talleres de servicio y --  
134 puntos de venta, distribuidos en 87 poblaciones de Mé-  
xico; sumando el personal de planta y el de la red de Con-  
cesionarios, cuenta con un personal de 5,650 trabajadores-  
y una inversión conjunta de 3,000 millones de pesos.

Su ritmo actual de producción es de 100 unidades día-  
rias, cifra que duplicarán para 1982. (1)

(1) Fuente: Información de la Dirección Comercial de  
Relaciones Públicas.

### 2.1.6 Vehículos Automotores Mexicanos, S.A. de C.V.

En México a principios de 1946, poco después de terminada la Segunda Guerra Mundial, se introdujeron los vehículos Jeep-Willys. Su distribución fue otorgada a una empresa mexicana que al efecto organizó la "Sociedad Mexicana de Crédito Industrial" (SOMEX) y denominó Willys Mexicana, S.A. (ahora Vehículos Automotores Mexicanos, S.A. de C.V.).

Esta empresa empezó sus actividades en un modesto local situado en las calles de Roma y Viena de la Ciudad de México.

Los Jeeps se importaban armados y en los primeros locales, independientemente de su venta, se ofrecía servicio y venta de refacciones, y así fue hasta fines de 1949, fecha en que se contrató su ensamble con varias armadoras locales.

Fue en 1953 cuando el grupo de accionistas edificó en la colonia Industrial Vallejo, de la capital mexicana, su propia planta armadora Jeep Willys para producir estos versátiles vehículos.

Como anteriormente el Jeep se ensamblaba en otras fá-

bricas, Willys Mexicana ensambló a otras prestigiadas marcas como: Izeta, Jaguar, Alfa Romeo, Peugeot, Autocar, Datsun. De esta experiencia con automóviles más convencionales y de alto prestigio internacional, fue que la capacidad de los técnicos mexicanos que trabajan en esta empresa quedó demostrada ampliamente.

En 1959 consiguió la concesión de American Motor Corporation para armar en su planta local los automóviles compactos Rambler, en sus líneas American y, más tarde, la línea Classic y Javelin.

Willys Mexicana fue el pionero en crear la industria auxiliar automotriz, impulsado a empresas con productos - que se importaban en aquella época. Algunos de los productos nacionales que empezó a integrar fueron: pinturas, - acumuladores, vestiduras, llantas, amortiguadores, cabinas y capotas para el Jeep.

En 1962, el gobierno de México trazó un vigoroso programa de integración de la Industria Automotriz con marcas de gran aceptación y penetración. Willys Mexicana aceptó este programa de integración; se elaboraron planes y estudios de fabricación y en diciembre de 1963 se obtuvo la -- asistencia técnica y económica de American Motors Corp. y Kaiser Jeep International Corp., constituyéndose así la em

presa Vehículos Automotores Mexicanos, S.A. de C.V. con un capital de 60 millones de pesos y participación mayoritaria mexicana en un 60%.

V.A.M. ha ido consolidando su prestigio a través de los años. Las instalaciones y la producción ha ido en aumento cada día.

Actualmente cuenta con una estructura organizativa -- compleja y completa, que involucra a 1,700 personas que -- tratan de seguir los pasos iniciales. (1).

(1) Fuente: Folleto Informativo para Visitantes del Departamento de Relaciones Industriales.

### 2.1.7 Volkswagen de México, S.A.

Las primeras unidades Volkswagen llegaron a México en el año de 1954; ocho años más tarde, en 1962, instalan una planta armadora en Xalostoc, Estado de México. Fue creciendo la aceptación del VW, y para 1964 tuvieron que ampliarse hasta producir 34 unidades diarias, alcanzando una penetración en el mercado de automotores de 13.7%.

En 1965 se inicia la construcción de la fábrica de automóviles VW en un punto cercano a la ciudad de Puebla, obra que se terminó en 1967.

Por las cifras de producción de la planta de VW, podemos observar que las posibilidades del mercado mexicano en materia de automotores es todavía muy amplia y que la crisis internacional por la que están pasando los países desarrollados (Estados Unidos, Japón y los países europeos), no ha repercutido sobre nuestro país en la misma magnitud, gracias al continuo desarrollo económico de México y al incremento de la producción de petróleo. Se estima que México producirá en 1979, en total, más vehículos que el año pasado, con lo cual las plantas mexicanas aprovecharán mejor su capacidad instalada y podrán mantener sus niveles de empleo.

La disposición por parte de las autoridades hacenda--



rias de incrementar la fiscalidad sobre los vehículos grandes, naturalmente también ha influido favorablemente para la venta de los vehículos pequeños; en el futuro no habrá ningún problema y, de continuar esta tendencia, lo único que va a suceder es que se acelerará la transformación de la estructura del mercado nacional, que se habla notado -- ya, y que consiste en ir sustituyendo los grandes autos de muy elevado precio y de gran consumo de gasolina por los más económicos y de bajo precio, que dan el mismo servicio de transporte a la población.

Volkswagen de México cuenta con un centro de capacitación, del que egresan 3 000 personas anualmente; prepara -- técnicos, mecánicos, administradores y al personal de ventas del producto.

Además del centro de capacitación, se tiene un amplio intercambio de personal con Alemania; se mandan algunos -- técnicos para que se preparen, y otros, en número reducido, vienen a auxiliarlos en sus labores de capacitación. Sin embargo, la creación del centro de capacitación reduce cada día más la necesidad de enviar al personal de Alemania; sólo en aquellas áreas en las que no se tienen todavía los elementos suficientes o en las que se necesitan -- técnicas especiales para los nuevos modelos, se recurre a ese país para estar siempre al día. (1).

(1) Fuente: Revista, Industria Mexicana.

## 2.2 Características del Nivel Ejecutivo.

Generalmente se piensa, en la actualidad, que la destreza ejecutiva es un don divino; que es algo que se tiene o no se tiene; que el éxito como líder, como dirigente de hombres, obedece exclusivamente a atributos inherentes e intransferibles, de los que están dotados algunos individuos escogidos.

Hasta cierto punto, lo anterior es aceptable; existen una serie de cualidades ejecutivas esenciales, innatas sin duda, que el ejecutivo debe tener, sin las que sería difícil, por no decir imposible, llegar al éxito en este campo.

Sin embargo, entre los individuos que poseen dichas cualidades y aquellos que carecen por completo de ellas, encontramos un gran número de hombres medianamente dotados en este aspecto, o aún más, con estas cualidades en potencia, aunque no totalmente desarrolladas que, sugestionados con la idea de que la técnica ejecutiva responde única y exclusivamente a una especie de sexto sentido, tienden a guiarse ciegamente por este principio y van de inmediato al fracaso, el cual atribuyen siempre a motivos y causas diversas; la más de las veces a los empleados, cuando radica precisamente en ellos, en su falta de preparación. Entonces muchos de ellos, desalentados, llegan a la certeza-

absoluta de su inutilidad en tal campo y aseguran que eso no es el tipo de trabajo para el que han sido predestinados.

De lo anterior se podrá desprender que aunque estas cualidades de las que hemos estado hablando, son transendentales para el éxito de un ejecutivo como tal, no son lo único que se requiere para alcanzarlo, sino por el contrario, constituyen la mínima parte del mismo.

" El ejecutivo no nace, se hace " dice una frase muy conocida, y esto es verdad. es necesario encauzar estos atributos, que por sí solos son insuficientes dentro de un sistema, de un método ejecutivo eficaz; es necesario planear, programar y realizar una amplia labor educativa para que el individuo, además de contar con sus cualidades ejecutivas innatas, tenga una debida preparación que las reafuerce y reafirme. Este proceso educativo podrá ser llamado: Capacitación de Ejecutivos.

Ahora bien, en el desarrollo económico y social de un país, el ejecutivo representa un papel muy importante, --- puesto que es la persona responsable de la ejecución del trabajo realizado por otros, es decir, que debe obtener resultados por medio del trabajo y la cooperación de otras personas, por lo tanto se requiere de él una lealtad abso-

luta, dedicación completa al trabajo, además, capacidad y conocimiento pleno del trabajo que se efectúa; y por último, y creemos que lo más importante; que tome decisiones, - pues ésta es su función principal.

Un ejecutivo es considerado y calificado según el grado de éxito que tenga al hacer sus decisiones; esto no significa que no tenga que hacer nada materialmente, sino al contrario, tiene muchas otras cosas que hacer, pero en las organizaciones actuales se está tratando de relevar al ejecutivo de su mayor o menor tarea de "hacer" para cederle más tiempo a las importantes decisiones que tiene que tomar continuamente.

Se puede definir al ejecutivo como la persona encargada de tomar decisiones, además de ser intermediario en la corriente de órdenes y directivas que va de los administradores a los empleados, y debe presentar características - específicas que indican su función dentro de la estructura social.

En relación a este aspecto, una revista especializada ha determinado 14 características esenciales con las que los ejecutivos deben contar:

#### A) Criterio.

- B) *Iniciativa.*
- C) *Integridad.*
- D) *Visión.*
- E) *Energía.*
- F) *Habilidad en el trabajo y trato con los demás.*
- G) *Aptitud para tomar decisiones.*
- H) *Firmeza.*
- I) *Estabilidad emocional.*
- J) *Equidad.*
- K) *Ambición.*
- L) *Dedicación.*
- M) *Objetividad.*

Además de las características antes mencionadas, el ejecutivo debe cumplir con otros aspectos, como son:

A) *Tener afecto e interés innato por la gente.* Como el ejecutivo tiene una relación constante con --- sus subordinados, debe preocuparse por el progreso y mejo-

ramiento de éstos, ya que, si no tiene interés, no guiará ni dirigirá en forma conveniente.

B) Fuerza o poderío de personalidad. Esta característica constituye uno de los elementos básicos para poder ejercer la autoridad, y se utiliza en las situaciones que se requieran.

C) Orientación científica de la inteligencia. Para que el ejecutivo tenga éxito, debe realizar acciones preventivas más que curativas, o sea, que es necesario contar con una visión clara de las situaciones que pueden ocasionar problemas a la organización, pero debe contar con un sentido de distinción entre los hechos y las -- opiniones.

Por otra parte, Wendell B. Barnes, en su folleto " Desarrollo de Ejecutivos ", agrupa en tres apartados las características del ejecutivo; a su vez, subdivide estos --- aparatos en varios postulados.

Los grupos que expone Barnes son los siguientes:

A) Características Personales.

a) Inteligencia: la inteligencia del buen ejecutivo deberá ser precisa, concisa y clara, para resolver todos los problemas que se le presenten.

Su habilidad para la decisión, requisito indispensable, se desprenderá de su habilidad intelectual; sus decisiones deberán ser rápidas y eficaces, dictando la ruta de su conducta, que no se regirá por un punto de vista extrinsecamente personal que podría resultar ofuscado o apasionado, sino por juicios sanos, producto del estudio profundo de los hechos.

Asimismo, la inteligencia auspiciará otro requisito - ineludible para todo buen ejecutivo, que consiste en tener una mentalidad abierta. Por lo tanto, su habilidad para la decisión como su abierta mentalidad, deberán estar controladas por una callada confianza en sí mismo y no por -- una orgullosa evidencia de autoseguridad.

b) Estabilidad emocional: la ecuanimidad - deberá ser siempre buscada por el buen ejecutivo, quien no debe dejarse llevar por sus arranques emocionales, pues éstos, además de alterar a sus subordinados, perturban sus - propios pensamientos y, al interferir en su trabajo, mer-- man su productividad.

c) El ejecutivo debe darse cuenta de la - importancia de sus subordinados respecto a él y a la empre - sa, por ello, hablará con la gente y deberá ser muy sensi - ble a todos los motivos o causas que los mueven para ac---

tuar.

Probablemente no posea un título de Psicología, pero deberá tener la absoluta certeza de que el ejemplo que él establezca, será seguido por sus subalternos.

d) Dinamismo: esto significa que el ejecutivo no va a estar de acuerdo con situaciones inmóviles, - ni las va a aceptar de manera alguna. Va a estar generando de continuo ideas y buscando nuevos derroteros; tiene - que ser un hombre al que le guste emprender y realizar nuevas cosas, acrecentar lo existente, renovarse y no actuar - de tal o cual manera por inercia, porque así se ha venido actuando, sino tratar de obrar de un modo nuevo y mejor -- cada vez.

e) Facilidad de palabra: esta característica es esencial; el buen ejecutivo debe darse siempre a - entender, por lo que debe tener facilidad para expresarse - tanto en el lenguaje hablado como en el escrito.

#### B) Características Administrativas.

a) El ejecutivo debe ser ante todo un planeador: debe saber planear, tanto en un momento determinado inesperado, como cuando se trate de planes que llevan - implícitos semanas e incluso meses de estudio. Debe conocer



### C) Características Equivocadas.

En contraposición con las características positivas - con las que debe contar un buen ejecutivo, encontramos un grupo de atributos negativos, que así como aquellas lo llevarán directamente al éxito, Estos lo conducirán inevitablemente al fracaso.

- a) El desentendimiento de la responsabilidad.
- b) Ausencia de discreción en los problemas que se presentan.
- c) Autosuficiencia llevada al extremo, lo que lógicamente conduce a desoir toda clase de consejos y sugerencias.
- d) Escasa comunicación para con sus subalternos.
- e) Inaptitud para llevar a cabo la enseñanza y capacitación del trabajo que habrán de desempeñar sus subordinados de nuevo ingreso.
- f) Sentimiento de rivalidad respecto a -- otros ejecutivos de la empresa.
- g) Impaciencia en relación a su progreso-

cer y entender perfectamente los procesos de la planeación y ser capaz de aplicarlos, tanto a los problemas más pequeños e insignificantes, como a las más difíciles y trascendentales decisiones.

b) Debe ser un organizador: toda planeación requiere de una organización, puesto que si carece de ella o se apoya en una deficiente, resultará inútil por -- muy buena que haya sido en un principio.

c) Todo buen ejecutivo reúne sus recur--- sos: debe saber a la perfección qué equipo, hombre, capi--- tal, materiales, tiempo y energía son necesarios para llevar a cabo sus planes.

d) Debe ser un director: una vez organiza da la planeación y habiendo sido satisfechos los recursos-- necesarios para conducirla a su realización, le resta al -- ejecutivo dirigir sus propósitos a un buen fin, " planea - el trabajo y trabaja el plan ".

e) Será un controlador: deberá conocer -- exactamente qué punto ha alcanzado en la planeación y su - situación respecto del tiempo que se ha fijado, si se en-- cuentra atrasado, adelantado o en correspondencia correcta en relación a ese tiempo.

dentro de la misma.

h) Falta de estímulo y reconocimiento de los trabajos efectuados con éxito por sus subalternos.

i) Convivencia demasiado íntima con sus subordinados.

j) Ausencia de distracciones y descanso, enormemente necesarios para evitar el agotamiento físico y mental.

### 2.2.1 Limitación.

Al tratar de limitar los niveles ejecutivos se presentan serios problemas, debido a que la determinación del -- puesto hasta el cual puede considerarse a una persona como ejecutivo cambia de una organización a otra.

Para tratar de dar una base sobre la cual se pueden diferenciar y limitar unos puestos de otros en la organización, se deben considerar las funciones que distinguen a los ejecutivos de otro tipo de empleados: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Aunque el ejecutivo forma parte del personal administrativo, no se debe confundir con funcionarios especialis-

tas ni con supervisores, puesto que dichos funcionarios -- son los consultores internos para operar la administración en los niveles ejecutivo y de supervisión, y los supervisores dirigen sus actividades a la fuerza laboral, constituyendo la primera línea de la administración responsable de la ejecución de la tarea realizada por los trabajadores;-- en cambio, los ejecutivos ejercen la dirección superior de la organización tomando las decisiones principales y manteniendo la responsabilidad en todos los niveles de ejecución, por lo que siempre se encuentran en los lugares claves de la empresa.

### 2.2.2 Necesidad de Capacitación a Ejecutivos.

Numerosas personas dedicadas al estudio de las actividades administrativas en la empresa, han tratado de dar -- una solución conveniente al problema de carencia de personal adecuado a nivel ejecutivo, creando diversas técnicas de capacitación para satisfacer las necesidades de la organización.

Las empresas deben estar conscientes de la importancia que tiene en la actualidad el preparar a las personas que en el futuro ocuparán los puestos directivos. Al planear la preparación y formación de ejecutivos en una forma

*adecuada, la organización obtendrá varias ventajas:*

*A) Tendrá asegurado un conjunto de personas preparadas y disponibles para ocupar las vacantes que se vayan presentando.*

*B) Le permite contar con gente de la misma organización sin necesidad de recurrir a fuentes externas, asegurando la posibilidad de tomar en cuenta a cada ejecutivo.*

*C) Podrá prever y señalar las esferas en las que se requiera la capacitación.*

*La capacitación a nivel superior debe desarrollar los conocimientos prácticos para actuar convenientemente en tareas definidas, así como desarrollar la inteligencia y la capacidad necesaria para utilizar al hombre íntegramente.*

*Asimismo, debe proporcionar a los ejecutivos un margado profesionalismo para estar al día en relación a las teorías, investigaciones y prácticas en el campo de su especialización.*

### 2.3. Situación de la Capacitación de México.

Como todos sabemos, el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo; así, por ejemplo, tenemos el antecedente de la enseñanza de la caza de animales para su sustento, el aprendizaje de oficios en el tiempo de la esclavitud y de los gremios, el uso de las máquinas como consecuencia de la Revolución Industrial, donde aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, y por último, ya en nuestro siglo, se ve un gran desarrollo en el aspecto de la capacitación.

En el año de 1915, aparece en Estados Unidos de Norte América un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar, conocido como " Método de los cuatro pasos ", Los cuales son: mostrar, decir, hacer y comprobar.

Cabe señalar que las dos guerras mundiales impulsaron enormemente la capacitación y el desarrollo, cuyos métodos se ajustaron posteriormente hacia otros campos de la actividad humana, especialmente a la industria.

La capacitación en la industria tuvo su origen en el Continente Europeo, con la fundación de escuelas de ofi---

cios públicos, principalmente en Alemania. Posteriormente, Francia impuso el mismo sistema, desarrollándolo rápidamente como un programa vocacional.

En el Continente Americano, Canadá y Estados Unidos - de Norteamérica introdujeron los mismos sistemas, preparando a la población escolar con programas detallados específicamente sobre actividades de la industria.

En 1940 fue cuando se empezó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada.

" En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, además de que el primer beneficiado de la capacitación es el propio estudiante. " (1)

Esto se ha reflejado en una preocupación de los gobiernos, no únicamente el de México, sino también de los países latinoamericanos, por contar con instituciones que-

(1) Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa, 1973, 15.

incrementen la capacitación a todos los niveles de la organización, que han creado instituciones especializadas, entre las que se encuentran las siguientes:

A) En México fue creado el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO).

B) En México también, el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO).

C) En Ecuador, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP).

D) En Paraguay, el Servicio de Promoción Profesional (SNPP).

E) En Chile, el Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP).

F) En Panamá, el Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos (IFARHU).

G) En Venezuela, el Instituto Nacional de Capacitación Educativa (INCE).

### 2.3.1 CENAPRO

El Centro Nacional de Productividad fue creado en ma-



yo de 1965, con el fin de incrementar la eficiencia económica, técnica y social en el proceso de industrialización y en la aplicación de los servicios, así como también en la formulación y desarrollo de una política nacional de recursos humanos para el desenvolvimiento económico de México.

El funcionamiento de la institución ha corrido a cargo del Gobierno Federal; este hecho originó la constitución de un fideicomiso en NAFINSA, con el objeto de financiar los programas de productividad encargados al centro.

En CENAPRO se capacita al personal de todos los niveles educativos; de 1966 a 1970, capacitó a 127 742 personas en diferentes materias.

### 2.3.2. ARMO

El Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra fue creado en el mes de junio de 1965 por el Gobierno de México con la cooperación de la ONU; su tarea es la de dar una acción intensiva a grupos de individuos incorporados a la actividad productiva para su perfeccionamiento, adiestrándolos o capacitándolos de manera que puedan enfrentarse a los cambios tecnológicos y organizativos.

Esta institución tiene a su cargo, desde 1970, la realización de actividades tendientes a la investigación, experimentación y desarrollo de programas relacionados con la capacitación de trabajadores.

Sus objetivos son los siguientes:

A) Adiestramiento de supervisores industriales, con el objeto de capacitarlos para que den instrucción tecnológica a los obreros de las empresas.

B) Perfeccionamiento de instructores que ya participan en funciones educativas y de adiestramiento.

C) Perfeccionamiento de los conocimientos teóricos y habilidades prácticas de aquellos trabajadores que ya poseen una formación básica.

D) Desarrollo de material didáctico y de información que puede ser necesaria para la ejecución del adiestramiento o capacitación.

E) Investigación, promoción, organización y control de los programas de capacitación,

F) Servicio de consulta para las empresas industriales.

### 2.3.3 CENETI

El Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial -- fue formado en virtud de un convenio suscrito en 1963 por el gobierno de México y las Naciones Unidas. Busca capacitar esencialmente a profesores e instructores de talleres y laboratorios destinados a instituciones de enseñanza para técnicos de nivel medio y obreros calificados, a base de cursos de tres años. Los programas incluyen trabajos prácticos, metodología de la enseñanza técnica, lenguas extranjeras y diversas materias técnicas y científicas.

### 2.3.4 CERETI

El Centro Regional de Enseñanza Técnico Industrial -- fue instalado en Guadalajara en 1967, a través de un convenio entre el gobierno de México, el Estado de Jalisco y -- las Naciones Unidas. Dicho centro se ocupa de la preparación de técnicos de nivel medio.

### 2.3.5 Centro de Capacitación de Mano de Obra I.M.S.S.

El Instituto Mexicano del Seguro Social puede ser considerado como el precursor del establecimiento de centros-

de capacitación para la mano de obra; el primero se inauguró en 1962. La Secretaría de Educación Pública durante la década de 1960, emprendió una serie de programas semejantes, destinados a proporcionar al individuo nociones sobre disciplinas industriales y sobre materiales, máquinas, herramientas y técnicas de trabajo, dándole habilidad para que se incorpore con rapidez en los establecimientos industriales como trabajador de cierta calificación, o bien para que instale un taller de su propiedad. Los centros -- preparan para ocupaciones como: mecánico, electricista, dibujante industrial, mecánico de motores y otras especializaciones.

### 2.3.6 CETMA

Centro de Estudios Tecnológicos Mexicano-Alemán se creó a través de un convenio entre los gobiernos de México y la República Federal de Alemania en el año de 1966. Este centro tiene como objetivo el capacitar técnicos mexicanos en maquinarias y herramientas.

#### 2.4 La Función de Capacitación dentro del Marco Legal.

Haciendo un análisis histórico en materia de capacitación de trabajadores, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que no fue sino hasta 1917 cuando se garantizaron constitucionalmente los derechos sociales de los campesinos y de los trabajadores, contenidos en el artículo 123 de la Constitución, dictando disposiciones tendientes a capacitar a los trabajadores.

Así, el constituyente señaló en la fracción XII del apartado A, del artículo 123 Constitucional, que todas las negociaciones situadas fuera de las poblaciones ( como la agrícola, industrial o minera ) están obligadas a establecer habitaciones cómodas e higiénicas, enfermerías y escuelas.

La fracción XIII del apartado A, del artículo citado, fue reformada mediante el Decreto enviado por el Lic. José López Portillo al H. Congreso de la Unión el 4 de octubre de 1977. En este Decreto se eleva a rango Constitucional el derecho a la Capacitación y el Adiestramiento.

En su exposición de motivos, dicha Iniciativa de Leynos dice:

" El constituyente de 1917 al romper la concepción li  
beral sobre el contenido de las constituciones y darle ca-  
bida en la nuestra, junto a los derechos tradicionales del  
individuo, a los derechos sociales, aceptó como obligación  
de la sociedad el otorgarle a cada hombre, a cambio de su-  
trabajo, los medios que pudieran garantizar su vida, su --  
salud y su nivel decoroso de bienestar para él y los suyos.

Es así como el artículo 123 Constitucional deriva una  
serie de disposiciones jurídicas de inferior jerarquía que  
regulan en detalle todos los aspectos de las relaciones de  
trabajo que surgen en el ámbito del País. En tales con--  
diciones, el precepto citado es uno de los instrumentos --  
supremos para procurar el equilibrio entre los diferentes--  
estratos que componen la sociedad mexicana, pues el elevar  
a rango constitucional y con el carácter de garantías so--  
ciales, normas esenciales de protección y dignificación --  
del trabajo, promueve, en niveles de igualdad, la concu --  
rrencia pacífica y armoniosa del capital y del trabajo, --  
para hacer factible la producción de bienes y servicios --  
que alienta la economía nacional. "

" Es el ser humano el objeto y sujeto de los afanes -  
del Estado, recurso básico y límite extremo de la potencia  
lidad del País. En lo económico es el agente por excelen-  
cia de la creación de más riqueza. En lo social es crea-

dor y demandante de más plenos niveles de bienestar. En lo político es participante activo y receptor involucrado de las decisiones que afectan a su familia, a su comodidad y a la Nación.

Por otra parte, los procesos tecnológicos son eminentemente perecederos, su transitoriedad es notable; se está ante un proceso de aceleración constante en la modificación de la tecnología; circunstancia que paradójicamente, es el elemento subyacente de muchos problemas de la economía nacional, al no cortarse con un sistema que permita capacitar al individuo y que le otorgue aptitud para operar los nuevos mecanismos y aparatos que la ciencia moderna crea de modo incesante y participar con sólida eficacia en los procedimientos de reciente diseño.

En efecto, la carencia de un sistema destinado al perfeccionamiento de las habilidades del trabajador, es causa de baja productividad por el inadecuado y restringido aprovechamiento de la capacidad instalada de las empresas, así como de graves riesgos de trabajo por el contacto de obreros insuficientemente capacitados con maquinaria innovada."

" En tales condiciones, el Gobierno de la República ha valorado en su integridad la problemática y ha conclul-

do que es necesario que se legisle para establecer una solución idónea que permita, además, beneficiar a los dos -- elementos básicos de la producción; puesto que es muy posible que el primer imperativo de la justicia social al día de hoy, sea capacitar a la fuerza de trabajo para aumentar la eficacia de nuestras instituciones democráticas. Esto es el único camino para cumplir la aspiración de México de ser un país de trabajadores.

Se estima prudente destacar que la capacitación y la formación profesional guarda una muy estrecha relación con la formación del individuo, que busca mejorar su condición y propiciar cambios económicos; aspectos que deben quedar dentro de la esfera que es propia del artículo 123 constitucional, cuya reforma se promueve con la plena conciencia de que el progreso futuro y la conservación de la paz social dependen, en gran medida, de la participación efectiva de las grandes mayorías en los procesos productivos.

Dicha reforma constitucional tiene la finalidad de -- consagrar una garantía social en favor de los trabajadores y la particularidad de beneficiar a los empresarios mediante la obtención de mejores niveles de calidad y aprovechamiento de sus bienes de activo fijo.

Si la mayor productividad tiene su origen primordial-



en la realización del trabajo en condiciones óptimas, y -- ello es obligación del patrón, resulta incuestionable que la superación del trabajador a través de la capacitación, debe ser a cargo del propio patrón, sujeto que también resulta beneficiado por la capacitación obrera.

Todas las consideraciones anteriores demuestran la -- inaplazable necesidad de reformar el artículo 123 constitucional, para elevar a nivel de garantía social el derecho obrero a la capacitación y a la formación profesional y -- contemplar, según se dijo, la obligación patronal de contribuir a hacer efectiva dicha garantía, mediante el establecimiento de sistemas de capacitación y formación profesional que beneficien directamente a la clase trabajado -- ra. "

" La mecánica de la reforma que se somete a la alta -- consideración del H. Congreso de la Unión, consiste en adicionar la fracción XIII del apartado A con una disposición referente a la obligación patronal de cooperar al establecimiento y funcionamiento del servicio de capacitación y -- formación profesional de los trabajadores mexicanos. "

" Por otra parte, es obvio que la capacitación y a -- diestramiento deberán relacionarse con el sistema nacional de empleo y con la certificación de conocimientos que de--

ban establecer las autoridades laborales. "

Una vez expuestos los motivos, el Decreto fue aprobado por el H. Congreso de la Unión el 9 de enero de 1978, - quedando la fracción XIII del apartado A del artículo 123- como sigue:

" Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación." (1)

Posteriormente el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos decretó el 28 de abril de 1978 las reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre Capacitación y Adiestramiento, - entre los que destacan los siguientes artículos:

En el artículo 3o. se menciona que el trabajo es un - derecho y deber social, y es de interés social promover y - vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajado- res. Además, se debe mencionar en las condiciones de traabajo si una persona será capacitada o adiestrada, según la fracción VIII del artículo 25 de dicha Ley.

En su artículo 132 establece las obligaciones de los-

(1) Diario Oficial, Enero 9 de 1978.

patrones:

Fracción XII.- Establecer y sostener las escuelas --- "Artículo 123 Constitucional", de conformidad con lo que dispongan las leyes y la Secretaría de Educación Pública.

Fracción XIV .- Habla de la consecución de becas y establece que cuando un patrón tenga más de 100 trabajadores y menos de 1000, deberá sostener los estudios de uno de los trabajadores o de uno de los hijos de ellos; la elección se hará de común acuerdo entre el patrón y los trabajadores, tomando en cuenta las aptitudes, cualidades y dedicación.

También nos dice que si el patrón tiene más de 1000 trabajadores, deberá sostener 3 becarios por lo menos, y estas becas serán para centros nacionales y extranjeros: - el patrón sólo podrá anular la beca, por mala conducta del becario o que sea reprobado en el curso de un año, y en cualquiera de los dos casos deberá sustituirlo por otro.

Fracción XV .- Menciona la obligación del patrón de impartir cursos de capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis del Título Cuarto.

En los artículos 391 y 412 se establece que se deben incluir en el contrato colectivo y contrato ley, cláusulas

que indiquen las disposiciones y reglas sobre la capacitación o adiestramiento que se deba impartir a los trabajadores, así como los planes y programas que se impartirán para ello. (1)

Los objetivos del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento están contenidos en el artículo -- 537 de la Ley mencionada, y son los siguientes:

A) Estudiar y promover la generación de empleos.

B) Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.

C) Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

D) Registrar las constancias de habilidades laborales.

El Servicio Nacional de Empleo; Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual tiene las siguientes actividades en materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

(1) Diario Oficial, Abril 28 de 1978.

A) Cuidar de la constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

B) Estudiar y sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en aquellas ramas industriales o actividades en lo que juzgue conveniente.

C) Estudiar y sugerir la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, tomando en cuenta la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento correspondiente.

D) Tiene la facultad de autorizar y registrar a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento, así como supervisar estas instituciones.

E) Puede aprobar, modificar y rechazar los planes y programas de capacitación o adiestramiento que presenten los patrones.

F) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a --

*Los trabajadores.*

G) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto.

H) Debe estar en coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo.

(1)

Las fracciones III y IV del artículo 878 de la Ley Federal del Trabajo mencionan las sanciones que se impondrán por el incumplimiento del artículo 132; las multas en efectivo van ascendiendo de 3 a 315 veces al salario mínimo general.

Otro de los puntos importantes en las reformas a la Ley Federal de Trabajo, es la adición del Capítulo III Bis del Título Cuarto que menciona el artículo 132, y a continuación se enunciarán los artículos que componen dicho Capítulo:

A) El trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento, que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

B) Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se pro-

(1) Baltasar, Cavazos. Ley Federal del Trabajo Tematizada. México: Trillas, 1979, 228.

porcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, ya sea con personal propio, o bien mediante los sistemas generales registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

C) Deberán estar autorizadas y registradas en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento.

D) Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, podrán formularse respecto a cada establecimiento, empresa, varias de ellas, o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

E) La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan en que podrán impartirse de otra manera; en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la que desempeñe, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

F) La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador y proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

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

c) Incrementar la productividad.

d) Incrementar la productividad.

e) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

G) Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso requiera capacitación para el empleo que va a desempeñar, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan a la empresa o que se estipule en los Contratos Colectivos.

H) Las obligaciones de los trabajadores que reciben la capacitación o adiestramiento son:

a) Asistir puntualmente a los cursos y de más actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

b) Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cum --



plir con los programas respectivos.

c) Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

I) Cada empresa deberá constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, integradas -- por igual número de representantes de los trabajadores y -- el patrón, la cual se encargará de vigilar la operación -- del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento.

J) Las autoridades laborales cuidarán de -- que las Comisiones Mixtas se integren y funcionen oportuna y normalmente, así como el cumplimiento de la obligación -- patronal.

K) La Secretaría del Trabajo podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares -- de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Estos Comités están facultados para:

a) Participar en los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las actividades respectivas.

b) Colaborar en la elaboración del Catálo

go Nacional de Ocupaciones.

c) Proponer sistemas de capacitación y --  
adiestramiento para y en el trabajo.

d) Formular recomendaciones específicas de  
planes y programas de capacitación y adiestramiento.

e) Evaluar los efectos de las acciones de  
capacitación y adiestramiento en la productividad dentro -  
de las actividades correspondientes.

f) Gestionar ante la autoridad laboral el  
registro de las constancias relativas a conocimientos o ha-  
bilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los re-  
quisitos legales exigidos para tal efecto.

l) La Secretaría del Trabajo fijará las ba -  
ses para determinar la forma de designación de los miem ---  
bros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestra--  
miento, así como las relativas a su organización y funcio--  
namiento.

M) En los contratos colectivos deberán in---  
cluirse cláusulas relativas a la obligación del patrón de--  
proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajado-  
res.

N) Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer.

O) Las empresas en que no rijan contratos colectivos, deberán someter a la aprobación de la Secretaría mencionada, dentro de los primeros sesenta días calendario de los años impares, los planes y programas de capacitación que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar.

P) El registro de que trata el inciso C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

a) Comprobar que los instructores estén preparados profesionalmente en la actividad en que impartirán sus conocimientos.

b) Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimiento sobre los procedimientos tecnológicos propios de la actividad que pretendan impartir.

c) No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en términos de la fracción IV del artículo 30. Constitucional.

Q) Los planes y programas antes mencionados deberán cumplir los siguientes requisitos:

a) Referirse a periodos no mayores de 4 años.

b) Comprender todos los puestos y niveles que existan en la empresa.

c) Presentar las etapas durante las cuales se impartirán la capacitación y el adiestramiento total de los trabajadores de la empresa.

d) Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de la empresa de un mismo puesto y categoría.

e) Especificar el número y nombre de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

R) Dentro de los sesenta días hábiles que -  
sigan a la presentación de tales planes y programas ante -  
la Secretaría del Trabajo, ésta los aprobará o dispondrá -  
que se les haga modificaciones que estime pertinentes.

S) Las anomalías cometidas por el patrón --  
en los términos de los incisos N y O serán sancionadas con  
forme a lo dispuesto en el artículo 878 fracción IV.

T) Los trabajadores que hayan sido aproba--  
dos en los exámenes de capacitación o adiestramiento ten--  
drán derecho a las constancias de habilidades o aptitudes.

U) Cuando implantado un programa de capaci-  
tación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por consi-  
derar que tiene los conocimientos necesarios para el desem-  
peño de su puesto, deberá acreditar documentalmente dicha-  
capacidad o presentar y aprobar el examen de suficiencia -  
que señale la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación  
y Adiestramiento.

V) Las empresas están obligadas a enviar a-  
la Unidad mencionada para su registro y control, listas de  
las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.  
Las constancias de que se trata surtirán efecto, para fi-  
nes de ascenso, dentro de la empresa en que se haya propor-  
cionado la capacitación o adiestramiento.

W) Las constancias expedidas por el Estado y organismos descentralizados serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539 fracción IV.

X) Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas derivadas de la obligación de capacitación o adiestramiento.

En el artículo 159 se hicieron estos cambios: las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.

En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia, y de subsistir la igualdad al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

En los contratos colectivos se establecerá la forma en que debiera acreditarse la aptitud y cómo otorgase los ascensos.

Por otra parte, la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado señala lo siguiente:

" Artículo 10. - Para el estudio, planeación y despacho de los negocios en los diversos ramos de la Administración, el poder Ejecutivo de la Federación tendrá las siguientes dependencias.

A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

A) Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o desconocidas:

a) La enseñanza que se imparta en las escuelas a que se refiere la fracción XII del artículo 123.

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

A) Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones contenidas en el artículo 123 y demás relativos a la Constitución Federal, en la Ley Federal de Educación, en la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos.

B) Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el País."

Por su parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión - Social ha cumplido adecuadamente con las obligaciones que le impone la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, creando la Dirección General de Formación Profesional, que dependerá directamente de ella, y cuya estructura orgánica y funciones son las siguientes:

**Estructura Orgánica:**

**A) Dirección General**

a) Unidad de Organización y Métodos.

b) Unidad de Asesoría.

**B) Subdirección General.**

a) Subdirección de Investigación y programas.

1) Departamento de Investigación.

2) Departamento de Programas de Capacitación Obrera.

b) Subdirección de Promoción y Asistencia Técnica.

1) Departamento de Promoción de la Capacitación.



2) Departamento de Asistencia Técnica.

c) Subdirección de Sistemas Abiertos de Educación.

1) Departamento de Educación en el Trabajo.

s) Departamento de Control Académico.

**Funciones:**

A) Formular los programas de Investigación relativos a la formación profesional de los trabajadores, incluyendo el diseño de los sistemas de información necesarios.

B) Recopilar y analizar los datos e informes relativos a las necesidades de mano de obra calificada en el país, así como su posible distribución y utilización por actividades y regiones, con el propósito de integrar programas específicos de capacitación.

C) Analizar, adecuar y elaborar los métodos y técnicas de información profesional, de acuerdo a los diferentes ramos industriales de jurisdicción federal, y sugerir la creación de organismos específicos de capacitación de la mano de obra, que satisfaga las necesidades de desarrollo del país.

D) Proponer programas de capacitación obrera tendientes a satisfacer las necesidades que en este aspecto presentan las distintas ramas industriales de jurisdicción federal.

E) Promover y divulgar actividades de capacitación en las empresas de jurisdicción federal; incluyendo tanto programas específicos, como creación de institutos.

F) Lograr que en los contratos colectivos y en los contratos ley, se incluyan cláusulas relativas a la formación técnica de la mano de obra.

G) Promover la instalación de sistemas abiertos de educación dentro de las industrias de jurisdicción federal, a fin de que los trabajadores obtengan su alfabetización o su desarrollo escolar.

H) Dar asistencia técnica a trabajadores, sindicatos y patrones, para la organización de programas de capacitación o para la creación de centros destinados a este fin.

I) Participar en actividades de promoción de la educación para los empleados de la Secretaría y sus familiares, conforme a los programas de educación abierta-

que elabore la Secretaría de Educación Pública.

J) Promover, establecer, organizar y sostener servicios permanentes de educación abierta, en los centros de trabajo.

K) Efectuar estudios de viabilidad para la creación de un servicio nacional de formación profesional, que utilice tanto los sistemas tradicionales de enseñanza como los de capacitación abierta, con el fin de coadyuvar a la solución de los problemas ocupacionales.

L) Divulgar las disposiciones jurídicas en vigor, en materia de capacitación para los trabajadores.

M) Establecer relaciones de coordinación -- con la Secretaría de Educación Pública para la realización de actividades de capacitación y formación profesional en el trabajo, así como para los sistemas de educación abierta en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y su promoción en los centros de trabajo.

N) Establecer relaciones de coordinación -- con las Delegaciones Federales de Trabajo, con objeto de promover regionalmente programa de capacitación,

O) Las demás que le señalen las disposiciones reglamentarias y las autoridades superiores.

Otras disposiciones para ampliar los temas sobre esta materia son tratados en el artículo 27 de la Ley Federal de Educación y la Ley Nacional de Educación para Adultos - en sus artículos 4, 8 y 27.

El artículo 27 de la Ley Federal de Educación señala:

" La formulación de planes y programas de estudios y el establecimiento de instituciones educativas que realice el poder Ejecutivo Federal por conducto de otra Secretaría o Departamento de Estado, se hará en coordinación con la Secretaría de Educación Pública. Estas otras dependencias del Ejecutivo Federal expedirán certificados, diplomas y títulos que tendrán la validez correspondiente a los estudios realizados. "

Por su parte la Ley Nacional de Educación para Adultos señala"

" Artículo 4o .- La educación para adultos tendrá los siguientes objetivos: favorecer la educación continua mediante la realización de estudios de todos los tipos y especialidades y de actividades de actualización, de capacitación en y para el trabajo y de formación profesional permanente."

" Artículo 8o.- La Secretaría de Educación Pública podrá extender, en coordinación con otras instituciones, -

Los servicios de educación para adultos a todas las modalidades, tipos y especialidades, así como a la realización de actividades de actualización en y para el trabajo y de formación profesional permanente."

" Artículo 27o.- Los empleadores, comisariados ejidales y de bienes comunales, sindicatos, asociaciones y -- otras organizaciones podrán:

A) Propiciar el establecimiento de centros y servicios de promoción y asesoría de educación para adultos.

B) Dar facilidades a sus trabajadores y -- miembros para estudiar y acreditar la educación general -- básica para adultos.

C) Extender los servicios de la educación -- para adultos a los familiares de sus trabajadores y miembros."

Como se observa, las autoridades tienden a una extrema protección del sector obrero y en tal consideración, las empresas deberán preocuparse por dar cumplimiento a toda y cada una de las disposiciones que han quedado transcritas, pues de no hacerlo se harán acreedoras a las sanciones administrativas señaladas.

### **3. GENERALIDADES DE LA**

### **CAPACITACION**

### 3.1 Importancia.

El proceso formativo no se puede considerar concluido al terminar los estudios profesionales, sino que tiende a hacerse permanente en el transcurso de la vida; por lo tanto, en opinión nuestra, no debe olvidarse jamás el problema de la educación general del individuo, ya que la empresa debe desarrollarlo moral, física e intelectualmente, -- pues una empresa jamás será realmente grande si su personal no se ha desarrollado con ella.

La organización busca la innovación y acumulación de sus recursos a fin de conseguir mayores ventajas sobre sus competidores, de tal manera que la diferencia entre ganar o perder un mercado se cifra en la utilización de los recursos humanos útiles, es decir, en encauzar la inteligencia, las ideas y las energías de la gente hacia la actividad requerida en el momento adecuado.

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

De esto se desprende que la capacitación es importante, tanto para la empresa como para el propio ejecutivo.-

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

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

En México es conveniente la capacitación específica--



mente por las siguientes razones:

A) Carencia de ejecutivos que dirijan el desarrollo nacional.

B) El avance rápido de la tecnología, que requiere de una constante actualización.

C) Alto índice de población.

D) Continua demanda de empleados en todos los niveles de la organización por la escasez de personal-especializado.

Estando conscientes de los beneficios que se logran a través de los programas de capacitación de personal, es necesario que las empresas aprovechen los servicios que les brindan las instituciones gubernamentales y privadas en relación a este aspecto.

### 3.2 Definiciones y Conceptos,

Actualmente existe confusión al tratar los términos - de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, por lo cuales es conveniente precisar estos conceptos.

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

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

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

El Desarrollo significa el progreso integral del hom- bre, y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la - adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el Desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos --

que tienen más alta jerarquía en la organización.

Etimológicamente, la palabra Capacitación se deriva de la palabra capaz, que viene del latín capax, de capere, saber, que presenta varios significados de acuerdo al Diccionario Hispánico Universal, como:

A) Apto, proporcionado, suficiente.

B) De buen talento o instrucción.

C) Apto legalmente para una cosa.

John H. Proctor y William M. Thornotor señalan: " Es el acto intencional de la Dirección, aplicada a proporcionar los medios necesarios para la posibilidad de aprendizaje, ya sea en el trabajo o en la clase. Su propósito es triba en ayudar a cada individuo para que eleve su potencialidad al máximo y, a través del efecto acumulativo conseguido en la organización mediante esta suma de máximos individuales, lograr una productividad óptima " . [1]

Alfonso Siliceo dice: " La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. " . [2]

El Presidente de la American Society of Training Di--

[1] Proctor, Thornotor. Capacitación, Manual para Directores de Línea. México: Herrero Hnos.

[2] Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa, 1978, 20.

rectors establece: " La Capacitación consiste en que el -- ejecutivo encargado de esta función comprenda la teoría, - la técnica y los mejores sistemas que requiere la capacitación ".

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

Para efectos de este trabajo, emplearemos el término- Capacitación para referirnos indistintamente al adiestramiento, a la propia capacitación, instrucción, educación, - desarrollo, etc., puesto que como ya sabemos, son elementos que tienden a preparar, a mejorar o perfeccionar una - labor dada, y por consiguiente a incrementar la eficiencia en general dentro de un organismo social. El término Capacitación cubre todos los conceptos anteriores, pues involucra una preparación teórica, el dominio de una habilidad, una actitud adecuada y una disposición mental para que el individuo quede motivado y aplique lo que haya aprendido y autosuperado en forma continua.

### 3.3 Objetivos.

La capacitación tiene como objetivos fundamentales -- fortalecer a la organización desarrollando al elemento humano, motivándolo y haciendo que se sienta satisfecho y apto para progresar en el desempeño de funciones de creciente importancia; contribuir a la consecución de las metas -- provistas, aumentando la productividad y la moral de la organización; además, tiende a integrar los recursos humanos de una empresa en relación a las ventajas de ajustarse a -- los nuevos sistemas, métodos o procedimientos que se im-- planten, y evitar de esta forma la considerable rotación -- de personal, ya que la capacitación auxilia tanto a los -- elementos nuevos como a los antiguos, ayudándolos a desarrollar hasta el máximo sus habilidades y actitudes individuales. Para esto, buscará aumentar la inteligencia y capacidad del personal, motivándolo a aplicar sus mejores -- virtudes razonadoras, como su capacidad para planear, imaginar, tomar decisiones, y en general, actuar como fuerza productora.

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

personal.

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

### 3.4 Limitaciones.

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

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

A) Resolver problemas de organización defectuosa. En efecto, una estructura organizativa deficiente pondrá obstáculos, prácticamente en todos los casos, al aprendizaje, y tenderá a impedir la transferencia de la destreza o el conocimiento adquiridos a la mejora de la realización.

B) Servir como sustituto a la minuciosa selección inicial y a la debida distribución de empleos.

C) Aumentar el potencial de aprendizaje.

La capacitación puede estimular un uso más amplio de las -  
capacidades innatas, pero no puede crearlas.

D) Asegurar infaliblemente una realización-  
superior a una mayor eficiencia. Debe producirse una ---  
transferencia de los conocimientos y destrezas adquiridos-  
o de las actitudes mejoradas, a la situación de trabajo an  
terior a la formalización de la mejora; esta transferencia  
no es automática, sino que está controlada por factores --  
ajenos al objetivo de la función capacitadora.

E) Superar el hecho de que el olvido se pro  
duce con más facilidad y mayor rapidez que el aprendizaje.  
El olvido sólo puede combatirse mediante la práctica contl  
nua de las actitudes, destrezas o conocimientos reciente--  
mente adquiridos.

F) " Enseñar " cualquier cosa a cualquier -  
persona. La capacitación únicamente pone los medios para  
hacer posible el aprendizaje; si los aprendices potencia--  
les desean aprender, puede apostarse que aprenderán; pero-  
si no lo desean, no lo harán.

La capacitación es la solución de los problemas sólo-  
cuando éstos se presentan porque el personal, de cualquier  
nivel, desconoce o realiza mal alguna parte del trabajo --



que le corresponde desempeñar, esto es, si el personal tie  
ne necesidades reales de capacitación.

### 3.5 Técnicas.

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

#### 3.5.1 Técnicas de Capacitación Individual.

##### 3.5.1.1 Adiestramiento en el Trabajo.

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

Se lleva a cabo en todas las empresas a todos los niveles, aún cuando no existe un departamento establecido especialmente para ello, pues el empleado aprende por simple

observación del trabajo de sus compañeros y de sus jefes.

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

A) Preparación .- Se busca un instructor hábil; no siempre el mejor especialista es el instructor. - Debe dividirse el trabajo en sus fases principales para --- que el instructor suministre poco a poco la capacitación y no imparta demasiadas lecciones en mucho tiempo, y así, poder determinar el tiempo de cada lección y de la instruc--ción completa.

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

C) Ejecución práctica del trabajo por parte del participante .- Se pone al participante en condiciones de desarrollar prácticamente las operaciones para las que ha sido capacitado, mientras que a su lado el instructor -

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

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

Estas cuatro etapas pueden aplicarse tanto a personas de recién ingreso a la organización, como a las que ya tienen tiempo en ella.

### 3.5.1.2 Aleccionamiento.

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

### 3.5.1.3 Rotación de Cometidos o Ampliación - de Conocimientos.

Esta técnica consiste en encomendar al participante - un número determinado de tareas que deberá realizar en un tiempo relativamente breve, haciéndole rotar en diversos - puestos del trabajo; este sistema permite ampliar las experiencias del individuo, y será muy útil cuando haya que -- formar personas para cubrir puestos de mayor responsabili- dad o para la formación de jóvenes dirigentes. Una característica muy válida para esta técnica, es el dejar al parteicipante en contacto con diversos ambientes de trabajo, - con personas, métodos y procedimientos diversos, obligando lo a aprender de prisa.

Es recomendable esta técnica para ampliar la prepara- ción individual más allá de las competencias específicas, - para preparar al individuo hacia una promoción, o bien, para el desarrollo de una carrera a largo plazo dentro de la organización.

### 3.5.1.4 Sustitución del Superior.

Consiste en poner a prueba al participante, ya que se nd el encargado de desarrollar algunos o todos los deberes propios del jefe. Será necesario dar al participante ple

na responsabilidad en las funciones que se le encomienden,

### 3.5.1.5 Asignación de Cometidos Especiales.

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

### 3.5.2 Técnicas de Capacitación de Grupo.

#### 3.5.2.1 Unilateral.

La capacitación unilateral se imparte a través de lecciones y se emplea para transmitir informaciones y conocimientos; es útil recurrir a esta técnica cuando el instructor tenga amplio conocimiento del tema, cuando el auditorio supere a las 15 ó 20 personas, cuando se tenga poco -- tiempo disponible, ya sea para la preparación o para la recolección del material, y, finalmente, cuando el material- a transmitir sea de naturaleza informativa.

Para que la lección despierte el interés del grupo, - ha de programarse anticipadamente, teniendo en cuenta el - nivel promedio del grupo y recurriendo a menudo a la ayuda

de métodos audiovisuales.

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

### 3.5.2.2 Multilateral.

La segunda técnica de capacitación de grupo se puede dividir en dos:

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

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

Este método consiste en proporcionar al participante un caso ambientado a la organización. Se eligirá a uno -

de los participantes del grupo, el cual deberá precisar -- los principales aspectos del caso y exponer sus conclusiones; lo realmente importante de esta técnica no es el resolver el problema, sino el expresar y comentar las opiniones para tener la oportunidad de analizar críticamente esta experiencia.

Para elegir un caso se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

- 1) Elección de asuntos concretos sucedidos en la realidad.
- 2) Obtener la mayor cantidad posible de datos por medio de conversaciones y observaciones directas.
- 3) Elaboración del material recolectado, y trazado de un esquema del caso.
- 4) Búsqueda ulterior de datos faltantes.
- 5) Redacción definitiva del caso, asegurándose que no falta ningún dato.
- 6) Preparación de notas concretas que formarán parte del manual del instructor y guía del moderador.

Se propone este método para ampliar la visión de los-



participantes y ayudar a identificar y analizar problemas complejos, llegando a decisiones propias.

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

La reunión de grupo presenta las siguientes características:

1) El número de participantes debe oscilar entre doce y veinte aproximadamente, con el fin de permitir hablar a todos. Debe cuidarse la homogeneidad del grupo.

2) Existe un director de debate, llamado moderador, cuya tarea consistirá en coordinar y estimular la discusión.

3) Cuenta con una estructura dirigida a la discusión de determinados temas, sobre los cuales el grupo tendrá un conocimiento, aunque sea somero que permita un abundante intercambio de puntos de vista.

4) Presenta un entorno físico, que ya ha sido preparado cuidadosamente, en el cual se puedan desa-

desarrollar las reuniones. Se debe insistir en un lugar aislado y con equipo necesario.

5] Debe contar con un material de discusión cuidadosamente organizado, de forma que estimule creativamente el pensamiento del grupo y haga surgir la temática deseada.

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

Se puede clasificar las reuniones de grupo en tres clases:

1) *Discusión guiada.* - Cuando los puntos en cuestión son aceptados por todos y no hay ninguna contradicción.

2) *Discusión libre.* - Será necesario que el grupo se enfrente a un problema bien definido; deberán disponer de todos los datos que se requieran y crear un ambiente libre o informal.

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

námica de grupo. Esta técnica es conocida con el nombre de grupo " T ".

La reunión de grupo será adecuada para:

- 1) Modificar las actitudes.
- 2) Resolver conflictos de grupo y problemas laterales específicos.
- 3) Cubrir materias de naturaleza general.
- 4) Examinar a fondo cierto material sin tener que llegar a una conclusión particular.

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

- 1) Nivel psicológico introspectivo (examen propio).
- 2) Nivel psicológico empático (ponerse en el lugar de otros).

### 3) Nivel sociológico (relación de grupo).

B) Técnicas de simulación .- Estas técnicas difieren de las de discusión en lo que respecta al elemento tiempo, ya que las de discusión recurren a sucesos acacidos, y aquí el trabajo de grupo se centra sobre temáticas que los mismos participantes están llamados a desarrollar.

La técnica de simulación implica directamente a los alumnos asignándoles roles particulares. El participante es requerido para una intervención no de tipo lógico racional, sino de tipo emotivo; existe siempre la posibilidad de un constante feed-back (retroalimentación de ideas). La simulación permite tomar decisiones y cometer errores sin que afecte a la empresa.

Esta técnica está constituida por los siguientes métodos:

a) El in-basket (bandeja de llegada del correo). Este método enfrenta a los participantes con los documentos que se encuentran en la correspondencia que llega; en él se les proporciona una carpeta que contiene documentos (cartas, informes, memorandums, etc.) con los cuales se tomarán unas decisiones rápidas; cada participante tiene un periodo de 35 a 45 minutos para desarrollar su

trabajo, al finalizar, se recogerán las carpetas con las -  
decisiones de cada uno. A continuación, el director de -  
discusión procede a clasificar las distintas respuestas pa-  
ra su tabulación; el moderador explica e ilustra gráfica-  
mente la tabulación efectuada y pregunta al grupo cómo jus-  
tifican cierto tipo de discusión general.

Este método presenta las siguientes características:

1) Sitúa al individuo frente a problemas para los cuales se requiere solución inmediata.

2) Pone al individuo en situación similar a la realidad empresarial.

3) Obliga a trabajar individualmente y en poco tiempo.

4) Requiere un costo y una organización muy limitados.

5) Se puede aplicar en grupo de personas de cualquier nivel.

b) El role-playing (Interpretación de un papel). Es una representación escénica que aprovecha la relación interpersonal proporcionada por un comportamiento real en una situación imaginaria, en la cual el director-

del debate explica el problema con algunos datos generales; los participantes interpretan el papel que les ha sido asignado de acuerdo a las indicaciones sobre el material que se les ha proporcionado y el contexto en el cual el problema se desarrolla. Terminada la interpretación de los papeles, se realizará una discusión general de todo el grupo, en la cual se analizan los problemas planteados, las relaciones humanas sacadas a la luz y se identifican los principios generales surgidos en la discusión; no será necesario llegar a conclusiones unánimes y forzadas.

Este método debe poseer las siguientes características:

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

c) El business game. En esta técnica los participantes son llamados a personificar un papel con fines formativos; el director iniciará el curso por medio-

de una introducción, en la cual describe a los participantes el tipo de empresa sobre la que deberán trabajar, los tipos de productos que vende al mercado, la situación económica actual y cualquier otro dato necesario para desarrollar el tema; el grupo estará integrado por 40 ó 50 participantes que se subdividen en grupos de 7 u 8 personas como término medio; cada empresa intenta lograr el máximo beneficio, disminuyendo los propios costos y manteniendo el volumen de existencias suficientes para atender las demandas del mercado.

Estos grupos trabajarán en una sala predispuesta para tal ocasión y tomarán decisiones que al final deberán ser llevadas a los correspondientes impresos para entregarlos a los supervisores. Las decisiones se almacenan en un ordenador electrónico que las procesa según el modelo matemático que se utilice.

El business game presenta facetas positivas cuando se propone desarrollar en los Jefes, tanto actuales como potenciales, capacidades directivas.

Algunas de las características de esta técnica son las siguientes:

- 1) Está ambientada en una determinada empresa.

2) Suministra una serie de datos de los--  
cuales es necesario extraer los mds significativos y que -  
se traduzcan a una serie de alternativas a tomar.

3) Permite el uso de técnicas analíti --  
cas, como el control de costos standar, los modelos esta--  
dísticos, las técnicas de control de calidad, etc.

4) Es necesario que los participantes to--  
men decisiones en condiciones de incertidumbre y de infor--  
mación completa.

### 3.5.2.3 Otras Técnicas.

Estas pueden jugar un papel importante en el proceso--  
formativo y son las siguientes:

A) Mesas redondas, pñeles y simposios .-  
Estas técnicas constituyen sustancialmente métodos de reu--  
niñ para grupos numerosos. Está constituido por un gru--  
po de expertos, 4 ó 5, cada uno de los cuales expone su --  
punto de vista sobre determinado tema, bajo la guía de un--  
director de discusión. Terminada la discusión de los ex--  
pertos, el público puede intervenir a través de preguntas--  
y aclaraciones, alargando así la discusión. El director,  
después de una segunda vuelta de opiniones por parte de --



Los expertos, hace un resumen del debate y extrae algunas conclusiones.

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

a) Las mesas redondas .- La discusión tiene lugar sólo entre el grupo de expertos, mientras que el auditorio no interviene.

b) Los pñeles .- Primero tiene lugar la discusión entre el grupo de expertos y a continuación interviene el auditorio.

c) El simposio .- Se busca una aproximación interdisciplinaria y se requiere que los expertos --- afronten un único problema, cada uno dentro de su propio campo de estudio.

B) Cursos por correspondencia .- Los cursos se asemejan en su esquema a los programas de adiestramiento en el trabajo, ya que también están estructurados según el principio de adiestramiento de hombre a hombre. Dichos cursos presentan al estudiante una serie de nociones que estudiará en su propia casa a través de textos, lecturas y ejercicios; será necesaria la colaboración del alumno, el staff de la escuela y la empresa.

El aprendiz deberá recibir asistencia de la organización de enseñanza en la fase en la cual son corregidos los errores y se ve motivado a progresar. Además, es indispensable una acción empresarial para que el aprendiz vea cómo su esfuerzo encaja en un plan más amplio y cómo sus jefes tienen un auténtico deseo de que él obtenga el máximo beneficio de esta actividad,

C) *Lecturas dirigidas* .- Se les da al grupo de personas una serie de lecturas sobre determinados temas y se deben programar encuentros bajo la guía de un experto, en los que se discutirán las lecturas para aclarar puntos oscuros y obtener resultados posteriores.

D) *Ejercicios programados de grupo (técnica de Bass)* .- Se trata de una serie de diez experiencias; cada una de estas experiencias representa una situación muy verosímil y requiere que el alumno responda y actúe tal como lo haría en la realidad; estos ejercicios se apartan de un método preciso y tratan de unir algunos aspectos esenciales de varias técnicas.

La mecánica de estos ejercicios prevee una serie de etapas de desarrollo; se empieza por un análisis y consecuentemente una decisión individual, y a través de una posterior elaboración de las decisiones a nivel de grupo pe-

queño, máximo 6 personas, se llegará a una discusión más amplia en una sesión plenaria.

### 3.5.3 Capacitación Interna.

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

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

A) Sistematizar los mecanismos de aprendizaje inherente al trabajo, de tal manera que esto conduzca al reconocimiento de la función capacitación dentro de la organización.

B) Los planes y programas de aprendizaje -- que se establezcan, deben ser complementados con técnicas más modernas que recomiendan la psicopedagogía y la ciencia de la comunicación, con objeto de hacerlos rápidos y -

eficientes.

C) Crear y fomentar un equipo propio de instructores, integrado por personas de la misma organización.

El esfuerzo, el interés y el costo que requiere el -- proceso de esta capacitación son altamente aprovechables, -- debido al ámbito en que esto se verifica; se aprende en el trabajo mismo, lo cual representa para el empleado una garantía de continuidad en la utilización de nuevos conocimientos.

#### 3.5.4 Capacitación Externa.

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

Este tipo de capacitación se justifica cuando obedece a necesidades que no pueden ser satisfechas por la capacitación interna, ya sea por la falta de los medios adecuados, o bien por el grado de especialización que se pretende que alcancen los técnicos o profesionistas de la organización.

Las empresas que cuentan con suficientes recursos económicos, gozan tanto de la capacitación interna como de la externa. (1) .

(1) Prieto, Antonio. La Capacitación en la Esfera Gubernamental. UNAM, Tesis, 1968, 83.

### 3.6 Semblanza del Instructor.

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc., es la base del éxito en todo programa de capacitación. La importancia del mismo es incuestionable, por lo que debe ser eficiente y contar con determinadas habilidades y características de liderazgo para mantener al grupo interesado y motivado.

La aplicación de los cursos se puede realizar en las mejores condiciones encunanto a edificio, mobiliario, instrumentos y equipo, método, etc.; pero si el instructor no es el adecuado, es decir, falla y no es aceptado, el desarrollo del programa irá mal y con toda seguridad será un fracaso. También puede surgir el caso contrario, que las condiciones no sean las mejores pero el instructor sea eficiente y sus habilidades y características de liderazgo -- sean tales que mantenga al grupo interesado y motivado; en este caso se podrá llegar al éxito deseado.

Actualmente es un gran reto para los instructores el saber manejar un grupo e instruirlo con éxito; a continuación se señalan algunos aspectos que distinguen al buen instructor:

A) Conocer al grupo .- El primer día del -- curso el instructor debe hacer su presentación ante el grupo y pedir a los participantes que cada uno haga lo mismo.

B) Control de la situación ,.- Debe dirigirse a cada uno de los participantes por su nombre.

C) Seguridad en sí mismo.- Debe demostrar -- confianza y seguridad en sí mismo, por lo que deberá estar lo suficientemente preparado en el área que desea enseñar.

D) Preparar la sesión .- Dentro de su preparación para las sesiones posteriores, deberá hacer un ensayo previo en condiciones semejantes a las que habrá en la sesión.

E) El instructor es una autoridad .- Tiene la suficiente autoridad para tomar decisiones que afecten a otras personas.

F) Promueve buenas relaciones .- Debe ofrecer la misma oportunidad a todos los participantes para -- que intervengan en la sesión, y así formar una agradable - atmósfera de grupo. Es necesario que estimule interrelaciones positivas entre los participantes, para que el grupo se estructure y funcione en forma eficaz.

G) Tipo de participantes .- Es necesario---

que conozca y maneje las diferentes características de los participantes; y de esa manera hacer frente a aquel integrante del grupo que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien, para activar a la persona pasiva, o a aquel elemento que está presente físicamente, pero que no brinda su atención.

H) Corrección de errores .- Los errores que cometan los participantes deberán ser corregidos en forma constructiva.

I) Presencia del instructor .- Las actitudes y posiciones corporales del instructor serán observadas durante las sesiones por los participantes, por lo cual deberá situarse en un lugar visible, alumbrado, para que todo el grupo pueda observarlo.

J) Madurez .- El instructor debe ser lo suficientemente maduro para aceptar las críticas o sugerencias que los participantes le hagan, ya que, al finalizar el programa o unidad debe presentar al grupo un cuestionario que le pueda ayudar a mejorar los futuros programas y sus actitudes hacia el grupo.

Ante un grupo el instructor generalmente se enfrenta a dos realidades; por un lado, la del grupo como tal, es decir, que está regido por principios sociológicos en rela



ción con sus reacciones y comportamiento en general; y por el otro lado, la conducta individual, la personalidad propia y particular de cada uno de los miembros que integran el grupo.

El instructor debe estar consciente de que un grupo es heterogéneo, y por lo tanto, de la doble personalidad, la colectiva y la individual, que éste tiene; de lo contrario, sus enfoques carecerán de prudencia y tacto para el desarrollo y consecución de objetivos para los cuales fue elaborado el programa.

En muchas ocasiones el instructor tiene doble personalidad, una dentro del aula y otra fuera de ella, ya que el tono amigable, la confianza e incluso la cara y gesticulaciones son diferentes cuando está exponiendo, que cuando está en un descanso o receso; muchos instructores prefieren aislarse en el momento de descanso y evitar el diálogo informal con los integrantes del grupo; en este aspecto, los que imparten conocimientos deben tratar de hacer un esfuerzo especial para ser cordiales y dejar que el grupo disponga de su tiempo, proporcionándole la oportunidad para hacer efectiva la amistad y colaboración que en diferentes formas ofrecen a un grupo.

En la mayoría de los cursos, el instructor es también

coordinador del mismo; la labor de coordinación implica el tener presente siempre el proceso lógico de cómo funciona la capacitación y, además, el ser responsable de una serie de trámites administrativos de cuya eficacia depende cualquier curso.

El coordinador de capacitación deberá poseer algo más que unas cuantas técnicas y una gran facilidad para expresarse, además, deberá de estar preparado para investigar -- los aspectos problemáticos que lo dirijan a aplicar con -- eficacia la capacitación en la empresa; tiene que comprender y utilizar la investigación realizada por especialistas, poseer un alto grado de adaptación intelectual en la investigación y en el uso de sus técnicas; sobre todo, deberá tener la habilidad de comunicar los resultados de la capacitación a los funcionarios y ejecutivos de la empresa.

### 3.7 La Capacitación como Instrumento de la - Administración.

La capacitación es una herramienta utilizada por la -  
Administración, que requiere de planeación, coordinación, -  
programación y orientación equilibrada y cuidadosa, por lo  
que sus resultados dependen de la importancia que se le --  
dé, pues el elemento humano, sobre todo en el nivel ejecu-  
tivo, se ve limitado a los esfuerzos personales y al con-  
tacto rutinario con sus superiores, adquiriendo sólo una -  
capacitación lenta, deficiente y algunas veces ineficaz.  
(1)

La capacitación del personal dentro de la empresa es -  
indispensable, ya que constituye una de las herramientas -  
necesarias para alcanzar las metas y objetivos de la orga-  
nización. La capacitación es un fenómeno que se produce-  
en el individuo como resultado de su propio esfuerzo, es -  
un medio formidable para encauzar al personal de una empre-  
sa, logrando una auténtica automotivación e integración en  
la misma. Esto es posible si la educación que se imparte  
es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al em---  
pleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, co-  
mo un miembro responsable del conglomerado social al que -  
pertenece.

No es posible identificar a la capacitación como la -

(1) Prieto, Antonio. La Capacitación en la Esfera Gubernamental. UNAM, Tesis, 1968, 91.

panacea de la administración que nos va a resolver todos - los problemas de la empresa, que le va a enseñar al mando-intermedio relaciones humanas efectivas y seguras, tampoco le va a enseñar a hacer lo correcto en un momento determinado ni le va a indicar que alternativa elegir en una toma de decisiones; pero si puede ayudarle en circunstancias favorables a :

A) Adquirir mayor sensibilidad al medio ambiente de relaciones humanas en el trabajo. Puede darle un desarrollo mental y analítico, mejorando sus aptitudes para diagnosticar las motivaciones y necesidades de su personal.

B) Comprender porqué se comporta tal como - lo hace, como reacciona ante estímulos determinados y como su comportamiento afecta a los demás.

C) Hasta cierto punto puede equiparle con - capacidades tales como la técnica para las entrevistas y - para la dirección de debates, que le ayudarán a desenvol-verse en las situaciones a las que se ve llevado.

El medio ambiente que impere en la organización será un factor determinante para que la capacitación se pueda - realizar en un factor óptimo de efectividad y calidad.

Un programa de capacitación requiere que se ajuste a la realidad y características especiales de la unidad de trabajo en que se pretende efectuar.

Las personas seleccionadas para recibir capacitación deben apegarse a los siguientes términos generales:

A) Tener un aprendizaje sobre la marcha; -- concentrándose en los problemas y participando directamente en su solución.

B) Someterse a una adecuada rotación en los puestos clave del organismo social.

C) Intervenir por sí mismo en la resolución de problemas de menor a mayor importancia.

D) Participar en cursos especiales de estudios.

E) Adquirir instrucción práctica, supervisada por un instructor.

F) Dar a conocer su opinión acerca de las necesidades de capacitación.

G) Participar en conferencias, seminarios, mesas redondas, etc.

H) Estudiar la solución de casos específicos, etc. .

Las personas que ya han recibido capacitación no deben quedar conformes con los cursos impartidos, sino seguir perfeccionándose, reforzando temas para el desarrollo de sus actividades.

En cuanto mayor sea el grado en que se impartan los programas de capacitación dentro de una empresa, más eficaz se tornará la actuación administrativa en general, ya que sus funciones se irán perfeccionando o incrementando en eficiencia en relación directa de la productividad.

El costo de la capacitación es difícil de determinar, ya que intervienen una serie de factores que tienden a hacerlo un tanto intangible, por lo que el costo será directamente proporcional a la intensidad que se pretenda dar a las inversiones que afecten a los programas, y se verá seriamente influenciado por los índices de rotación de personal que se tenga en la empresa.

Se puede decir que el costo de capacitación varía de persona a persona, en condiciones iguales, pues no todos tienen las mismas capacidades y aptitudes como para que, en un momento dado, todos los elementos en período de capacitación pasen de una etapa improductiva a una etapa productiva.

4. ETAPAS DE LA  
CAPACITACION

#### 4.1 Determinación de las Necesidades de Capacitación.

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

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

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



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

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

A) Quién necesita capacitación?

B) En qué necesita capacitarse?

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

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

posible de la capacitación al considerar el tiempo y el personal necesario para elaborar el programa y el material didáctico, el costo de la preparación de instructores, el acondicionamiento de locales e instalaciones, etc. - Una eficiente determinación de necesidades debe garantizar la elección de las personas que verdaderamente requieren capacitación. Si para un curso determinado se eligen personas que no necesitan capacitación, no sólo se aumentará el costo de este tipo de acciones, sino que se desarrollarán actitudes negativas, tanto en los trabajadores, supervisores y directivos, al darse cuenta que se da capacitación a quienes no lo necesitan. Por otro lado, no seleccionar al personal que sí tiene necesidades de capacitación significa no resolver los problemas causados por las deficiencias del personal.

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

Las características que deben investigarse son: la edad, escolaridad y la experiencia laboral. Conociendo -

lo anterior ayuda a tomar decisiones sobre la amplitud del contenido del programa, de manera que la capacitación se enfoque sobre las necesidades reales sin incluir cuestiones que los participantes ya dominen. Además, permite planear la organización del curso en cuanto a recesos y ritmo de trabajo.

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

Si en esa descripción se incluyen actividades que la persona domina o no necesita para desempeñar su trabajo, es decir, actividades en que no requiere capacitación, el programa que se elabore no cubrirá verdaderas deficiencias.

Como ya se dijo, los resultados que se obtengan en la determinación de necesidades constituyen los antecedentes para la elaboración de un programa de capacitación; se clasificarán estas necesidades de acuerdo a los casos en que se presentan y a los procedimientos que se aplican para determinarlas.

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

La existencia de problemas en las empresas, es el punto de partida para iniciar la determinación de necesidades encubiertas; el procedimiento para determinarlas implica la investigación de dichos problemas, para poder separar aquéllos cuya causa sea la falta de conocimientos o habilidades del personal, de los que requieran cambios administrativos, de políticas, de locales e instalaciones, etc.. Las etapas para determinar las necesidades de capacitación encubiertas son:

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

B) Localizar áreas críticas y causas de los problemas. Una vez localizados los síntomas generales de problemas, se procede a localizar las áreas críticas, o sea, precisar cuales son los departamentos y/o secciones que presentan una situación más crítica y que requieren atención inmediata. Debe anotarse cualquier dato que se considere como causa de los problemas, sean estas deficiencias del personal, políticas inadecuadas, deficiencias ad-

ministrativas, de comunicación, etc..

C) *Buscar soluciones para cada problema.*

Concluidas las dos etapas anteriores, se cuenta con una serie de datos que es necesario analizar, para ello se recomienda reunir a las jefaturas o gerencias de los departamentos y secciones afectadas, para decidir las soluciones más adecuadas a cada problema.

En esta etapa se separan los problemas cuya solución inmediata sea la capacitación, y los que requieran la aplicación de cambios administrativos, de políticas, etc.. - Separados los problemas cuya solución sea la capacitación, se decide cuáles son los que por su importancia o gravedad requieren una atención inmediata, ordenándose por prioridades.

De los problemas cuya solución sea la capacitación, - ya ordenados por prioridad, se toma el primero y se procede a precisar quiénes requieren capacitación, y en qué actividades son deficientes, para ello se seleccionan las -- técnicas de investigación más convenientes y se elaboran - los instrumentos respectivos.

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

A) Cuando en la empresa se tiene personal - de nuevo ingreso.

B) Cuando hay personal que es transferido - (pasa a un puesto de categoría similar) o ascendido, (pasa a un puesto de categoría superior).

C) Cuando se sustituyen o modifican: la maquinaria, las herramientas y/o el método de trabajo.

En los tres casos de necesidades manifiestas, los procedimientos para determinarlas y obtener los antecedentes - resultan de aplicación relativamente sencilla.

Es de particular importancia en estos tres casos, obtener una exacta descripción de actividades en que se requiere capacitación, ya que de esta manera los programas - se elaborarán para cubrir verdaderas deficiencias.

Para obtener esa descripción de actividades, se debe - realizar una comparación de puestos en el caso de transferencias o ascensos, y una comparación de actividades (actuales y futuras) en el caso de cambios de maquinaria o método de trabajo.

Para poder realizar una buena determinación de necesidades, se deben efectuar los siguientes análisis: análisis de la organización, análisis de las operaciones y análisis

humano.

Al cubrir estos tres aspectos, obtendremos una visión más amplia de la organización y de las funciones que realiza cada persona para dar la debida orientación a la capacitación.

#### 4.1.1 Análisis de la Organización.

##### A) Objetivos generales.

La función de capacitación se realiza permanentemente en una empresa o cualquier tipo de organización, y el alcance de la misma lo proporciona el análisis de la organización; sin embargo, este esfuerzo de capacitación puede estar orientado en forma que no contribuya para nada a la consecución de los objetivos de la organización. Hay que estar conscientes de que muchos intentos de capacitación han comenzado sin ninguna razón, han continuado sin finalidad y terminado sin resultado, por lo que es vital que el análisis se realice de una manera adecuada para lograr resultados satisfactorios, comenzando por delinear la naturaleza de la empresa, pues de este modo nos centramos en lo que ésta persigue y lo que quiere alcanzar, para poder determinar sus necesidades.

Debemos analizar a la organización en forma global, - con el fin de dirigir en forma adecuada los esfuerzos de - capacitación. No se debe orientar a la empresa hacia un - único objetivo, sino que se deben establecer objetivos en - todas las áreas.

En la moderna dirección de empresas, la función más - importante es el desarrollo de objetivos fundamentales y - la determinación del grado en que éstos se han alcanzado, - así como la determinación de los objetivos parciales para - las diversas áreas y elementos de la empresa.

Por medio de la planeación, se deben establecer los - objetivos a corto y largo plazo, tomando en cuenta que de - ben ser razonables dentro de un tiempo igualmente razona - ble, pues se puede caer en el riesgo de volverse anticuado - antes de haberse alcanzado, sobre todo en el sector indus - trial que estamos tratando, donde los progresos tecnológi - cos caminan a un paso extraordinario.

El primer paso que se da para el Análisis de la Orga - nización, por lo que a nuestro estudio se refiere, consis - te en una comprensión clara de los objetivos de la propia - empresa.

Otro aspecto básico que debemos tomar en cuenta es el estudio de la estructura orgánica de la empresa.



### B) Estructura orgánica.

La capacitación está relacionada con la estructura de la organización de la empresa, puesto que un adecuado sistema de capacitación presupone una sólida estructuración organizacional, por lo que sería difícil que los objetivos propios de la capacitación se puedan desarrollar en una empresa que no cuenta con fundamentos concretos y perfectamente delineados.

C) Lista de verificación para el análisis de la estructura.

La lista de verificación ayuda al análisis de la estructura de la empresa, ya que en ella podemos detallar una secuencia lógica de todos aquellos pasos o aspectos que por su importancia sean dignos de tomar en cuenta; se puede realizar dentro de los objetivos, estructura de la organización, políticas operacionales, políticas de personal, servicios de administración, etc..

### D) Inventario de mano de obra.

Se debe realizar un inventario de la mano de obra, de determinar la necesidad y el tipo de capacitación requeridos en la organización.

Para realizar un inventario de mano de obra, los da--

tos indispensables son:

- a) Número de empleados en la categoría de que se trate.
- b) Número de empleados que se necesitan en esa categoría.
- c) Edad de cada empleado.
- d) Nivel de habilidad individual.
- e) Nivel de conocimiento individual.
- f) Actitud de cada empleado ante el trabajo y ante la empresa.
- g) Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
- h) Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas.
- i) Posibles sustituciones para este puesto fuera de la compañía.
- j) Posibles sustituciones para este puesto dentro de la compañía.
- k) Tiempo de capacitación requerido para-

posibles sustituciones.

l) Tiempo de capacitación requerido para un principiante.

m) Faltas de asistencia.

n) Especificaciones del trabajo.

La elaboración de un inventario con los datos anteriores es una labor larga y con dificultades crecientes de -- acuerdo al grado de organización de la empresa.

E) Índices de eficacia.

Las funciones de una organización deben ser desempeñadas con absoluta eficacia, ya que de ello dependerá la eficacia general de la empresa; la dirección de la empresa ha creado diversos índices para valorar estas funciones diversas. Normalmente, los índices se expresan en términos de contabilidad de costos y se presentan como un cociente entre el rendimiento real y el ideal.

La naturaleza de estos índices varía de empresa a empresa, pero generalmente incluye los factores siguientes:

a) Costos de trabajo requerido para la -- producción de bienes o servicios.

b) Costos de los materiales necesarios para productos.

c) Calidad de los bienes o servicios.

d) Utilidad de maquinaria y equipo.

e) Costos de distribución.

Muchas empresas cuentan como parte de su sistema operacional, una colección de datos que indican si la compañía es considerada como un todo y si cada parte de ella está realizando o no el rendimiento esperado en esos cinco puntos. El uso efectivo de esta información puede arrojar mucha luz sobre diversas necesidades de capacitación.

#### 4.1.2 Análisis de las Operaciones.

El análisis de las operaciones nos indica en qué debe consistir la capacitación.

El trabajador y el ejecutivo están tan habituados al rendimiento que tienen en su trabajo, que casi nunca saben lo que tienen que hacer para obtener los resultados que la empresa espera de ellos. Es difícil saber lo que cada persona está haciendo y cómo lo está haciendo, por lo que es necesario realizar un cuidadoso análisis para conocer -

Los detalles de su ejecución.

El Análisis de las Operaciones es la colección ordenada y sistemática de datos acerca de una tarea simple o compleja, y su finalidad es determinar lo que la persona debe aprender para que desempeñe sus labores de tal manera que contribuyan al máximo a la consecución de los fines de la organización.

Para capacitar al personal se debe tener presente que el objetivo principal es el desempeño correcto de un trabajo, por lo que será necesario conocerlo perfectamente; es indispensable que la persona que enseñará sepa hacer el -- trabajo y qué es necesario para realizarlo eficientemente.

Para analizar el contenido del trabajo y los conocimientos necesarios para desempeñarlo, se deben considerar los siguientes elementos:

A) Normalización del desempeño y rendimiento de la tarea.

B) Identificación de las diversas actividades que integran la tarea.

C) Determinación de la manera en que deben realizarse las actividades para conseguir las normas del -- desempeño indicadas en el primer punto.

D) *Habilidades, conocimientos y actitudes - básicas para el desempeño.*

*Los elementos de un análisis de operaciones son:*

A) *Normas y especificaciones de rendimiento.*

*Desde el punto de vista de la capacitación, el primer paso que se debe dar es determinar los objetivos de la tarea dentro de la organización y determinar las normas para valorar su rendimiento. Si se trata de un conjunto de actividades integradas en una tarea, debe investigarse si todas ellas contribuyen a que la tarea se encuentre dentro de los objetivos de la empresa.*

*Al conocer las normas mediante las cuales pueden juzgarse los resultados de una tarea, podemos valorar el rendimiento, ya que sin ellas no tendremos una base para evaluar los resultados de la capacitación.*

B) *Identificación de las tareas.*

*Para enseñar a un empleado a realizar en forma satisfactoria una tarea, es necesario conocer cuales son las actividades que la integran y la relación entre la ejecución correcta de estas tareas y las normas de rendimiento, para poder insistir en lo necesario del aprendizaje.*

C) *Determinación de la manera en que debe desempeñarse cada actividad.*

*Después de realizar la determinación de las tareas, se debe hacer una descripción adecuada de la manera en que debe desempeñarse cada una de ellas; se especifican los pasos reales requeridos para efectuar esas actividades y el orden del comportamiento necesario para ello. Siempre se debe buscar la mejor forma de desempeñar cada tarea.*

D) *Habilidad, conocimiento y actitudes.*

*Para conocer el trabajo, se debe analizar qué habilidades, conocimientos y actitudes son necesarias para su ejecución. El desarrollo de estas cualidades que el empleado debe poseer o adquirir, forma parte de la capacitación.*

*El Análisis de las Operaciones también debe indicar el grado hasta el cual tiene que desarrollarse una actividad y el nivel de conocimiento requerido para obtener un rendimiento y una capacitación conveniente, ya que si esta es insuficiente o mayor a las necesidades de la empresa, representará un gasto infructuoso para la misma.*

*Las técnicas que se utilizan son las siguientes:*

A) *Revisión de la literatura acerca de la -*

tarea.- Esta técnica tiene como finalidad obtener datos o referencias para observar una tarea, lo cual nos ayudará a comprender lo que se ha observado y las respuestas que hemos obtenido. La tarea podrá ser tan técnica y compleja como lo es la literatura que existe, por lo que solamente podrá entenderla un experto.

B) Realización de la tarea .- Es la mejor forma para determinar las actividades de que se compone ésta, pero no siempre es de la misma manera, ya que si la tarea no es sencilla requiere tanto tiempo para dominarse -- que el aprendizaje se hace prohibitivo. Para las tareas de alto nivel jerárquico: será necesaria una mayor capacitación dentro y fuera de la empresa para realizarla con mayor eficacia.

C) Observación de la tarea .- Este tipo de técnica la debe realizar un profesional de la misma, ya -- que si no es así se dejarán muchas preguntas sin resolver. Para realizar la observación de las tareas existen dos procedimientos: el método continuo y el de muestra. Con el primero se analiza continuamente la tarea durante un tiempo determinado. El segundo es un sistema planificado de observación, con una duración relativamente corta, sobre varios empleados que realizan la tarea.



El Análisis de las Operaciones por Observación se puede realizar a través de un observador que registre las actividades que se realizan y el modo como se llevan a cabo, o por medio de la utilización de técnicas filmicas.

D) Preguntas acerca de la tarea .- Los cuestionarios que se vayan a emplear se pueden realizar de dos maneras: las entrevistas con los trabajadores y la aplicación de los cuestionarios, los cuales se deben emplear con mayor cuidado, pues será necesario que la gente tenga mayores conocimientos de las tareas que se realicen.

Así, podemos decir que el Análisis de Operaciones es el procedimiento para la determinación de las actividades que integran una tarea, la forma como esas actividades deban realizarse y el comportamiento que se requiere en un empleado para realizar las tareas de la forma en que se le exige; y por lo tanto es la directriz para organizar y realizar las actividades de capacitación para una tarea determinada.

#### 4.1.3 Análisis Humano.

A través de este análisis, se determinará qué empleados requieren capacitación y qué tipo de capacitación necesitan; en otras palabras, llega a ser la fase final para -

determinar las necesidades de capacitación; en este análisis se estudia a las personas individualmente.

El análisis humano completo consiste en dos fases:

A) Análisis humano sumario.

Cuyo objetivo principal es determinar la secuencia -- que sigue una persona de la organización en las actividades -- que constituyen su puesto; se efectúa periódicamente -- para determinar si una persona está contribuyendo a los objetivos de la misma organización.

B) Análisis humano de diagnóstico.

Este tipo de análisis se utiliza cuando en el análisis sumario se observa que el rendimiento de la persona es deficiente, por lo que su objetivo es determinar las habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar -- una persona para mejorar su rendimiento. Este análisis -- es utilizado algunas veces al estudiar a una persona sobre un traslado o ascenso en la organización que presta sus -- servicios.

El análisis humano de diagnóstico resulta difícil por la naturaleza de las actividades que deben medirse en el -- proceso de la determinación de necesidades, ya que el comportamiento humano es en sí complejo y se hace más eviden-

te cuando se trata de obtener medidas de habilidad, conocimientos y actitudes de una persona; este análisis se requiere cuando una persona obtiene un nivel aceptable de rendimientos y posteriormente este nivel baja.

El análisis humano completo se debe efectuar continuamente durante el tiempo en que la persona está aprendiendo o conociendo una nueva actividad o métodos para desempeñar las funciones que integran su puesto. Durante este tiempo se deben corregir oportunamente los errores que se lleguen a detectar y posteriormente estimular los comportamientos correctos para evitar la obtención de hábitos que se reflejen en el nivel de rendimiento.

Los métodos de análisis humano son los siguientes:

A) Registros objetivos de rendimiento en el trabajo.

B) Medidas de situación.

C) Medidas de observación.

El primero de estos métodos es aplicable al análisis humano sumario y permite determinar las necesidades de emplear el análisis humano de diagnóstico; los otros dos son aplicables sólo a este último.

A) Registros objetivos de rendimiento en el trabajo.

Después de efectuar cuidadosamente un análisis de operaciones acerca de una actividad, los resultados se concentran en normas de rendimiento, las cuales se pueden expresar en: cantidad, calidad y costo de trabajo, considerando en este último aspecto los materiales, herramientas y maquinarias utilizados.

Las cifras se obtienen en base a dichas normas, y --- constituyen los registros objetivos de rendimiento, cuya --- elaboración se dificulta al cuantificar esos datos obtenidos, lo cual se agrava cuando intervienen factores que --- afectan indirectamente a las cifras de resultados. Di--- chos registros son la base del análisis humano sumario; si revelan rendimientos inferiores a los establecidos en las normas, indican la necesidad de realizar un análisis humano de diagnóstico.

Para determinar el rendimiento de una persona, se mencionan algunos objetivos utilizados en el análisis humano:

a) Unidades productivas en un período de tiempo determinado.

b) Calidad de unidades productivas.

c) Costo de los materiales utilizados para producir una unidad.

d) Costo de mantenimiento de herramienta y maquinaria utilizadas por la persona.

e) Asistencias y retardos.

f) Quejas.

g) Frecuencias y gravedad de accidentes.

h) Medidas disciplinarias.

Estos índices son los que realmente determinan la necesidad de realizar el análisis de diagnóstico, y su cuantificación es relativamente sencilla cuando la persona es responsable de un solo producto o de lograr pocos resultados de escasa dificultad.

Los registros de rendimiento se pueden enfocar hacia el personal directivo; es evidente que este tipo de personal influya en el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que es importante realizar el registro de rendimiento de cada directivo (supervisor, personal técnico y profesional, directores, etc.), pero hay que tomar en cuenta que existen dificultades en relación a los intervalos de tiempo con que deben efectuarse dichos registros, y

que las actividades del personal directivo están más expuestas a la influencia de factores internos o externos, -- que afectan indirectamente su rendimiento.

B) Medidas de situación o medidas de situación ficticia.

Estas medidas consisten en poner a la persona una situación previamente estructurada para que utilice las habilidades y conocimientos que le son necesarios en el desempeño de sus actividades. Este comportamiento es analizado para observar qué habilidades son deficientes, y qué conocimientos le hace falta adquirir.

Las razones por las cuales se justifica el uso de situaciones ficticias son:

a) En el ambiente de trabajo ocurren varias situaciones que pueden proporcionarnos datos poco confiables sobre el nivel de rendimiento de una persona:

b) La persona que es sujeto de estudio, - puede no repetir adecuadamente un comportamiento que, para su análisis, deba ser comprobado en varias ocasiones debido a las exigencias de la producción o la urgencia de realizar el trabajo.

c) Existen comportamientos en las perso--

nas que se presentan con muy poca frecuencia y no es fácil provocar su repetición.

d) La naturaleza de una actividad específica y la cantidad de un conocimiento (al que no afectan otras habilidades y conocimientos que posee la persona), se pueden medir por medio de situaciones ficticias.

Las Medidas de Situaciones Ficticias se utilizan en forma de test para conocer el rendimiento de conocimientos del trabajo, y sus resultados han sido empleados en la selección de personal y evaluación de programas de capacitación.

El principal objetivo de los test de perfección es determinar si una persona cumple o no con las habilidades y conocimientos requeridos para efectuar las actividades que le fueron asignadas.

Este tipo de test está sujeto a las necesidades específicas de la organización y son de dos clases: de conocimientos y de habilidades; son muy semejantes a los test de perfección para fines educativos, ya que en la industria es importante que la persona cuente con ciertos conocimientos básicos para desempeñar sus actividades, pues de lo--  
contrario puede haber un bajo rendimiento.

El procedimiento de estudio de casos, método de incidentes, juegos de empresas, etc., son tipos de procedimientos de situaciones ficticias que permiten medir el rendimiento de una persona para demostrar sus conocimientos y/o habilidades y algunas aptitudes.

La ventaja de este método de situaciones ficticias, sobre la observación real, consiste en que en un corto tiempo pueden estudiarse comportamientos tan complejos que requieren meses para observarse directamente; además, las personas aceptan cooperar más cuando se trata de una situación ficticia, que en el desempeño real de sus actividades.

### C) Medidas de Observación.

Estas medidas se basan en la observación directa del comportamiento de una persona cuando realiza diversas actividades en su puesto.

Los registros objetivos de rendimiento se diferencian de las medidas de observación, en que en las segundas se registra, además del resultado obtenido por la persona que está siendo estudiada, su comportamiento para obtener dicho resultado. Estas medidas son registros de lo que sucede realmente en una actividad y no en una situación disimulada.



Las medidas de observación son de dos tipos.

a) Medidas de observación inmediatas, registradas durante el comportamiento observado o inmediatamente después.

b) Medidas de observación posterior, registradas por referencias obtenidas después del comportamiento observado.

Las medidas de observación tienen como ventajas, la de suministrar datos tanto de los productos obtenidos como del comportamiento adoptado para obtener tales productos; no provocar reacciones artificiales porque la conducta es observada en la situación real del trabajo, y no causar la interrupción en el funcionamiento normal de la organización.

Las desventajas de estas medidas son: la necesidad de uno o más observadores experimentados para la obtención de datos; las observaciones están sometidas a errores de percepción, atención y memoria, e influenciadas por las actitudes, creencias y teorías del observador; además, las medidas de observación se realizan en situaciones desconocidas para el observador y por lo tanto pueden influenciar la naturaleza del comportamiento observado.

Es necesario haber fijado lo que se debe observar al intentar determinar las necesidades de capacitación de una persona en la realización de sus actividades. En la práctica, es conveniente que se disponga de una lista de comprobación que permita registrar los requerimientos para deseñar las actividades observadas; esta lista es un instrumento para obtener medidas de comportamiento de los empleados en sus funciones, y al igual que todos los instrumentos de medición, debe ser adecuada y confiable.

En la elaboración de una lista de comprobación, deben participar las personas que tengan amplios conocimientos y experiencias de la situación a observar, ya que se consideran muchos factores e indicadores que identifiquen o determinen necesidades de capacitación.;

Para concluir, el Análisis Humano completo deberá ser elaborado utilizando métodos y medidas que estén enfocados para determinar claramente si un comportamiento debe observarse o evaluarse en razón de su relación con la determinación de necesidades de capacitación.

#### 4.1.4 Métodos de Análisis.

Los métodos utilizados para obtener información en --  
los análisis que se deben realizar para la determinación -

de necesidades de capacitación son: observación, cuestionario, entrevista, test.

#### 4.1.4.1 Observación.

A fin de recolectar datos suficientes para verificar las hipótesis formuladas, es necesario observar los fenómenos en cuestión, con objeto de determinar si existe una adecuación en ellos y las hipótesis. Es empleada la palabra observación porque los sentidos del investigador deben percibir los eventos directamente o a través de registros realizados por un aparato o por el propio sujeto.

Existen seis tipos de observación:

##### A) Introspección.

Consiste en observar directa e inmediatamente las formas de operación del propio psiquismo, es decir, al mismo tiempo es el observador y el observado.

El investigador debe procurar sistematizar las introspecciones de sus sujetos para lograr un conjunto uniforme y coherente de datos.

##### B) Extrospección.

Es la observación de fenómenos externos, ya que en al

gunas ocasiones no es posible solicitar datos introspectivos a los sujetos de estudio, ni pedir que nos comuniquen sus experiencias.

#### C) Observación naturalista.

El investigador se enfrenta al fenómeno tal como se produce espontáneamente; adapta una actitud exclusivamente pasiva en cuanto a su producción, esto es, el investigador no planea ni controla la producción de fenómenos ni sus resultados, debe mantenerse al margen como simple espectador. Este tipo de observación se apoya en fuentes erróneas, por lo que no existe mucha confianza en sus conclusiones; puede utilizarse como un indicio para plantear problemas significativos, pero no como métodos de investigación totalmente válidos.

#### D) Objetividad.

Es la posibilidad de referirse a fenómenos independientes del propio investigador, a eventos cuya ocurrencia o característica no esté en relación con las creencias, ideología y personalidad del investigador. Entre mayor sea el número de pruebas en favor de una hipótesis, menor será el riesgo al generalizar.

#### E) Observación controlada.

Intenta reducir la subjetividad; consiste en el diseño de métodos para detectar la producción del fenómeno y los efectos del mismo, garantizando la objetividad, partiendo de que la observación se repite sobre una serie de fenómenos semejantes. Se utilizan registros, cuestionarios, entrevistas, células de observación, etc..

#### F) Observación histórica.

Frecuentemente el investigador debe dirigirse al pasado; existe una interrelación y continuidad de fenómenos sociales, económicos, políticos, psicológicos, etc., que ocurren al mismo tiempo y que también están relacionados con fenómenos ocurridos anteriormente.

Si se presta atención exclusivamente al presente se corre el riesgo de contar con una visión fragmentada, y por lo tanto inadecuada de los fenómenos que interesan al investigador, ya que también se requiere de un estudio histórico, es decir, de un acopio de antecedentes respecto al problema.

#### 4.1.4.2 Cuestionario.

Los cuestionarios son formas impresas, por medio de las cuales el investigador obtiene información escrita del

sujeto.

En relación con la entrevista, el cuestionario permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo; asimismo, facilita la cuantificación de las respuestas.

Esencialmente existen dos tipos de cuestionarios:

A) Cuestionario de respuestas abiertas.

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

B) Cuestionarios de elección forzosa.

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

a) Cuestionarios dicotómicos .- Este tipo de cuestionario sólo presenta dos alternativas: responder afirmativa o negativamente. El conteo de las respuestas permite la obtención de cálculos estadísticos a partir del conjunto de respuestas de grupo.

b) Cuestionarios tricotómicos.- En algu-

nos casos se ofrece la opción de abstenerse, se agrega un "no sé", además de las alternativas afirmativas y negativas.

c) Comparación por pares .- Este método indica la preferencia relativa entre una serie de proposiciones, cada una de las cuales debe ser comparada una vez con todas las restantes, formando pares.

d) Alternativas múltiples .- En este método se presentan varias alternativas entre las cuales pueden optar los sujetos.

e) Gradación de Liker .- Se emplea este cuestionario para graduar las opiniones, los intereses o las actitudes en cada respuesta, utilizándose cinco categorías: totalmente de acuerdo, generalmente de acuerdo, no sé, generalmente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo; o bien: siempre, algunas veces, no sé, rara vez, nunca.

f) Tendencia equívoca .- Se enlista una serie de afirmaciones, todas erróneas pero escalonadas de manera que el sujeto, al responder, indica la dirección de su opinión.

El investigador no debe olvidar varias dificultades prácticas y técnicas que limitan su empleo.

Las limitaciones de los cuestionarios son:

A) Falta de profundidad .- En el uso del cuestionario se pierde la oportunidad de detenerse en un punto digno de una exploración más detallada, pero se puede remediar al dejar un espacio en blanco para que se pueda anotar cualquier aclaración.

B) Problema por baja escolaridad .- Se encontrarán múltiples dificultades para la interpretación de preguntas e instrucciones, si la escolaridad de la población a estudiar es baja.

C) Muestras .- No siempre es posible encontrar una muestra que reúna las características técnicas para obtener inferencias válidas; otro problema es que no todas las personas están dispuestas a colaborar para responder el cuestionario.

D) Carencia de anonimato .- En algunos casos los sujetos prefieren dar una buena imagen de sí mismos porque piensan que las respuestas pueden beneficiarlos o perjudicarlos en alguna forma, por lo que se recomienda garantizar el anonimato de los sujetos para evitar esta posible fuente de errores.

E) Validez de los cuestionarios .- No siem-



pre es posible estar seguro de que la información proporcionada por los sujetos se apega a la realidad.

F) Confianza en los datos .- No se puede establecer una generalización en los datos, ya que depende, hasta cierto punto, de la información recabada. Si se requieren datos constantes, la confiabilidad es elevada; pero en materia de actitudes, opiniones o rasgos de personalidad, los estudios efectuados al respecto han denotado algunas deficiencias en la confiabilidad.

#### 4.1.4.3 Entrevista.

La entrevista consiste en una conversación que tiene como objetivo recabar datos, opiniones, etc.. Básicamente existen tres tipos de entrevistas:

##### A) Libre.

No se conversa sobre un tema fijo, puesto que no existe un orden preestablecido a seguir en la obtención de la información. El entrevistador se concreta a escuchar, y deja que su interlocutor se exprese abiertamente.

##### B) Dirigida.

El entrevistador selecciona algunos temas que sean de

interés y sobre ellos centra la conversación.

C) Estandarizada.

El entrevistador redacta anticipadamente una lista de preguntas que lee a los entrevistados, y se concreta a anotar las respuestas.

La entrevista, como medio de investigación de diversos campos de las ciencias administrativas y las del comportamiento, presenta algunas limitaciones.

Las limitaciones de la entrevista son:

A) Conducta del entrevistador .- Como en la entrevista se establece una interacción entre el entrevistador y el entrevistado, éste no responde solamente al significado de las palabras que pronuncia el investigador, si no también a su conducta.

B) Introspección del entrevistado .- Tanto en la entrevista como en algunos tipos de cuestionarios, - frecuentemente se requiere una introspección del sujeto. - pero no todas las personas tienen la misma facilidad para introspeccionarse.

C) Cooperación .- Existen muchas personas - que no fácilmente proporcionan información sobre sí mis---

mas; algunas rehúsan abiertamente y otras sólo proporcionan datos superficiales.

D) Reducción .- Se debe hacer una reducción de los datos que se obtienen en una entrevista, puesto que son múltiples y sólo unos cuantos son significativos.

E) Costo .- Cuando se trata de un estudio de una muestra numerosa, el costo de la investigación se incrementa, debido a que son necesarios varios entrevistadores.

F) Validez de la entrevista .- Al analizar las limitaciones de la entrevista, se determina que su validez es, en términos generales, reducida como para emplearla sin reservas en la investigación.

G) Confiabilidad de la entrevista .- Algunos estudios han demostrado que se presenta una falta de consistencia en los resultados obtenidos por diversos entrevistadores.

#### 4.1.4.4 Test.

Es una serie de estímulos debidamente sistematizados [factores capaces de suscitar una respuesta observable] para obtener muestra de conducta que permita realizar ju---

cios sobre las habilidades, intereses o rasgos de personalidad.

El psicólogo es el único profesionalista preparado para emplear con criterio científico el test, pero en las disciplinas administrativas es frecuente su utilización para seleccionar personal, decidir sobre ascensos, determinar necesidades de capacitación, estudios de motivaciones de los consumidores, etc., por lo que los profesionistas que lo empleen deberán recurrir a psicólogos acreditados para no causar daño.

Los requisitos que debe cumplir el test son:

A) Validez .- Es el grado en el cual el test mide o aprecia aquello que pretende medir o apreciar. Existen varios tipos de validez.

a) Validez de contenido .- Se utiliza en test tendientes a apreciar el aprovechamiento del individuo en una materia escolar o en el dominio de una actividad específica.

b) Validez productiva .- Se refiere a la efectividad del test para indicar por anticipado el nivel de ejecución o de realización de una persona en un determinado tipo de conducta. Para la determinación de esta va-

lidez se requiere de la comparación entre dos mediciones: - la calificación en el test y el criterio.

c) Validez concurrente .- En algunas ocasiones no se desea esperar a establecer la comparación entre la puntuación de un test y la conducta futura, apere -- ciado mediante un criterio. Puede obviarse el lapso que oscila entre varios meses o años, aplicando el test a los grupos para los cuales se han cuantificado ya los crite -- rios.

d) Validez de construcción .- A través de este se demuestra que algunas estructuras teóricas inter -- vienen en ciertas medidas en los resultados del test.

B) Confiabilidad .- Es el grado de aproxima -- ción con el cual se mide, sin importar aquello que mide, - es decir, se refiere al grado en el cual las aproximacio -- nes contendrán errores de medición únicamente, sin verse - influenciados por errores de muestreo.

a) Consistencia interna .- Se refiere a - una medición basada en el análisis interior de datos obte -- nidos en una ocasión en la cual se ha aplicado el test a - un grupo de personas, básicamente consiste en dividir en - dos partes la prueba y calcular el índice de correlación -

entre los dos métodos.

b) Equivalencia .- Pueden construirse formas paralelas de la prueba, con objeto de aplicar una en una ocasión, y la otra en la siguiente, a las mismas personas, por lo que debe mostrar el mismo tipo de contenido: - el orden de dificultad, las instrucciones, el formato, etc.

c) Estabilidad .- Cuando se aplica un test y se deja pasar cierto tiempo y vuelve a aplicarse sobre los mismos sujetos, se está en posibilidad de cambiar el coeficiente de estabilidad. (1)

(1) Arias, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Admón. y del Comportamiento. México : Trillas, 1977, 111.

#### 4.2 Programación de la Capacitación.

Una vez identificados los elementos que requieren capacitación y precisadas las actividades en que necesitan ser capacitados, es necesario seleccionar el tipo de acciones que deben llevarse a cabo, para resolver las necesidades de capacitación detectadas. Estas acciones pueden ser de dos tipos:

A) Elaboración de programas para capacitación en la misma planta.

B) Contratación de programas para capacitación elaborados por instituciones o compañías especializadas.

Para decidir acerca de cuál acción seguir, es necesario considerar:

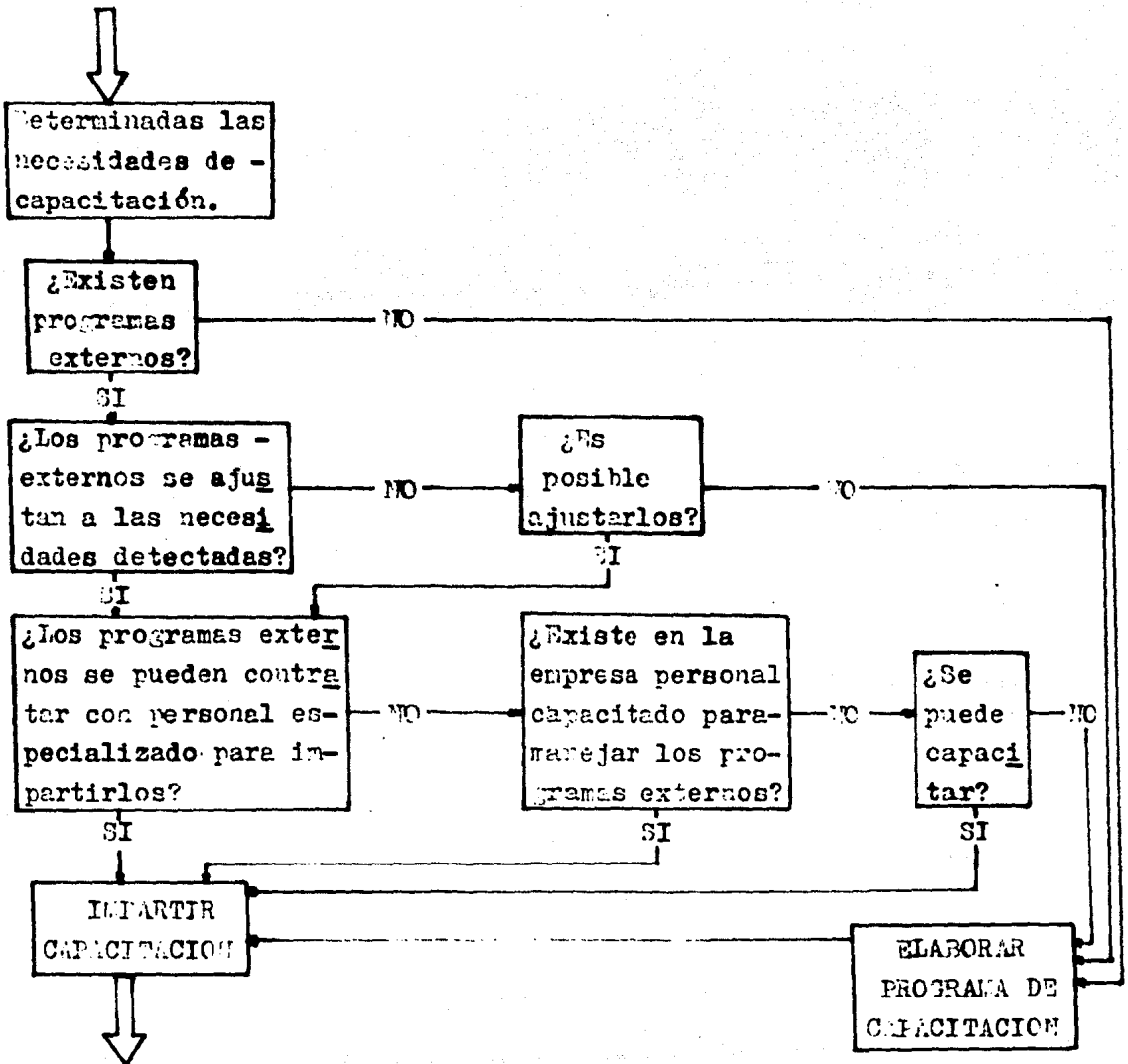
A) Las posibilidades tanto materiales como humanas de la empresa.

B) El costo de cada acción.

C) Los resultados que se obtendrán con cada acción.

Los criterios sobre los cuales debe basarse una acer-

tada decisión son los siguientes:



(1)

(1) Fuente: A.R.M.O. Antecedentes para la Elaboración de Programas de Adiestramiento, 1978, 43.



#### 4.2.1 Importancia de los Programas de Capacitación.

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

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

#### 4.2.2 Antecedentes.

Como mencionamos al principio del presente capítulo, es indispensable determinar las necesidades de capacitación mediante una investigación que proporcione la descripción detallada y precisa de las actividades en las que se debe capacitar al elemento humano, el número de posibles participantes, y sus características.

##### 4.2.2.1 Descripción de Actividades.

Si la descripción de estos trabajos no es correcta, -

o es incompleta, es muy probable que el programa no sea -- eficiente, pues los participantes no serán instruidos en todas las actividades que deben realizar.

#### 4.2.2.2 Características de los Participantes.

También es muy importante conocer las características y antecedentes de los elementos a quienes se destina el -- programa de capacitación, sobre todo en cuanto a nivel escolar y experiencias en el trabajo, para que este programa resulte adecuado.

#### 4.2.2.3 Número de Participantes.

Para prever las técnicas y materiales de instrucción, así como los recursos necesarios, la investigación debe -- calcular el número de los posibles asistentes a cada curso de capacitación. Es importante saber si la instrucción -- será individual o en grupo.

#### 4.2.3 Etapas del Proceso.

##### 4.2.3.1 Redacción de Objetivos.

La elaboración de un programa debe iniciarse con la -

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

#### A) Importancia.

Los objetivos deberán redactarse de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos, dependerán:

- a) La amplitud del contenido.
- b) Las técnicas de instrucción.
- c) Los materiales didácticos.
- d) El tipo de evaluación.

Cuando los objetivos no son claros, es muy difícil -- evaluar un programa y no existen bases sólidas para delimitar el contenido, seleccionar los materiales didácticos y las técnicas de instrucción.

#### B) Funciones.

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

- a) Comunicar a los participantes, a otros

instructores o a cualquier persona, la intención del programa.

b) Estimular y enfocar la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.

c) Precisar a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

### C) Redacción.

a) *Objetivos en términos de conducta* .- Hay muchas formas de redactar objetivos. Una de ellas consiste en expresar la conducta que manifiestan los participantes al finalizar su capacitación; estos objetivos reciben el nombre de " objetivos en términos de conducta " .

b) *Procedimiento* .- Para redactar objetivos en términos de conducta, es necesario seguir un procedimiento que consiste en:

1) Listar las actividades en que se requiere capacitación, basándose en la descripción elaborada previamente.

2) Redactar los objetivos basándose en dicha lista.

3) Verificar que no falten en los objetivos ninguna de las actividades o tareas.

Es muy importante que cualquier persona interprete de la misma manera los objetivos de un programa, por lo que - hay que precisar claramente los resultados que se desean - lograr; esto es, lo que el participante podrá hacer al terminar el programa y la forma en que podrá comprobar que ha aprendido.

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

c) Elementos de los objetivos .- En la -- redacción de los objetivos se incluyen cuatro elementos -- básicos:

- 1) Presentación.
- 2) Formas de conducta.
- 3) Condiciones de operación.
- 4) Nivel de eficiencia.

Los cuatro son importantes y se debe estar seguro de-

que no falte elemento alguno.

1) *Presentación* .- Tiene por objeto hacer que los participantes sientan de manera personal, directa y cordial, lo que lograrán hacer como resultado de su capacitación. El valor motivacional de la presentación, es decir, el estímulo al interés, reside en el hecho de hacer sentir como propias las metas de la capacitación. En la medida en que los participantes se identifiquen con los objetivos y los comprendan, su impulso para alcanzarlos será mayor. Una presentación adecuada es de gran ayuda para comunicar a los participantes lo que se desea de ellos.

La presentación debe redactarse siempre de manera directa.

2) *Formas de conducta* .- Después de la presentación se redactan las formas de conducta. Son la descripción de lo que se espera harán los participantes como demostración de que han alcanzado los objetivos. Por este motivo se redactan en futuro de indicativo.

Las formas de conducta son cualquier actividad visible y verificable manifestada por los participantes.

Lo más importante de los objetivos, reside en que se-

elijan formas de conducta que no se presten a más de una interpretación, esto es, que no tengan significados diversos, vagos o ambiguos.

La redacción de los objetivos generales de un programa deberá basarse en las actividades que se desea que realice el elemento capacitado; por lo tanto, no existe ningún problema para elegir las formas de conducta, ya que se refieren a las actividades presentadas en tiempo futuro.

Si las formas de conducta no son actividades observables y de fácil comprobación, no son adecuadas.

3) Condiciones de operación .- Las condiciones de operación son las situaciones en las cuales se deben manifestar las formas de conducta. Las condiciones de operación precisan los objetivos que se persiguen. -- Por ejemplo: el siguiente objetivo, " reparará motores ", -- expresa la conducta deseada del participante, pero no la especifica con claridad y puede prestarse a confusiones.

Para resolver este problema y evitar ser mal interpretado o parcialmente comprendido, es necesario aclarar al tipo de motor que se reparará y las ayudas o medios que se emplearán para realizar la reparación. El objetivo quedará así: " reparará motores de combustión interna, empleando el equipo de herramientas y el manual ".

Las condiciones de operación son sumamente importantes, ya que precisan las formas de conducta.

Hay que tener presente que en las actividades de aprendizaje (fundamentalmente ejercicios, ejemplos y evaluación), se tomarán en cuenta las condiciones de operación presentadas en los objetivos.

Las situaciones en que el participante realiza o realizará sus actividades, son la base de las condiciones de operación.

A continuación presentamos ejemplos de los cuatro grupos en los cuales se clasifican las condiciones de operación:

- A partir de qué información:

\* Cortará, labrará y ensamblará piezas de madera a partir de órdenes escritas.

\* De acuerdo con la descripción de actividades verificará los objetivos del programa y determinará si coinciden con éstas.

\* Hará ranuras y agujeros para el paso de los tubos de acuerdo con el plano.

- En qué circunstancias:



\*Ajustará la velocidad de la segadora a las condiciones y altura del cultivo.

\*Vigilará el funcionamiento del tocadiscos y lo reabastecerá de discos cuando sea necesario.

\*Seleccionará las técnicas de instrucción considerando -- las características de los participantes.

- Con qué equipos y/o herramientas.

\*Cortará tubos con arco y segeta.

\*Realizará mediciones de tensión utilizando el voltmetro.

\*Afilará sus herramientas con la máquina afiladora.

- En qué lugar.

\*Realizará trabajos de mantenimiento de tuberías en la fábrica.

\*Instalará compresoras sobre el piso.

\*Colocará piedra estructural en los cimientos de edificios.

Las condiciones de operación pueden ser generales, -- esto es, para todas las formas de conducta, en cuyo caso -- se recomienda incluirlas junto con éstas.

Las condiciones de operación pueden presentarse antes o después de las formas de conducta, o en la presentación de los objetivos, según sea necesario.

4) Nivel de eficiencia.- Hasta aquí los objetivos son lo suficientemente específicos, pero falta -- indicar qué tan bien se desea que se realice la conducta prevista. Es importante que dominen perfectamente las actividades, o es suficiente cierto nivel? Es necesario -- que los participantes desempeñen en determinado tiempo las actividades, o cualquier ritmo es adecuado? Las respuestas a las preguntas anteriores, indican que es necesario -- un criterio preciso para saber si se han alcanzado los objetivos.

La cantidad, calidad o precisión con que se exige que se manifiesten las formas de conducta, constituyen el nivel de eficiencia.

El nivel de eficiencia se fija:

- Indicando la rapidez.
- El mínimo de respuestas correctas.
- El número o tipo de errores que se pueden aceptar.
- La exactitud o las características de una ejecución

correcta.

Para los participantes, es de gran importancia conocer con exactitud lo que se espera de ellos. El nivel de eficiencia lo permite y es, además, una guía para que valoren sus actividades.

#### 4.2.3.2 Análisis de los Objetivos.

El siguiente paso consiste en analizar detalladamente los propios objetivos, para determinar el contenido del programa:

##### A) Importancia.

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

Así se evita uno de los problemas más graves en la elaboración de programas, que consiste en incluir contenidos innecesarios y en excluir algunos indispensables.

##### B) Procedimiento para el análisis.

Aún cuando los objetivos se hayan precisado adecuadamente, la elección y especificación del contenido puede --

de formar el programa completo, si no se emplea un procedimiento adecuado. Uno de los procedimientos a seguir es - el siguiente:

a) Listar las formas de conducta de los - objetivos generales ya redactados.

b) Desglosar las formas de conducta de -- los objetivos generales en objetivos específicos, hasta -- que se obtengan conocimientos y/o habilidades concretas.

c) Formar cuadros sinópticos con los con - conocimientos y/o habilidades obtenidos.

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

Al desglosar los objetivos generales se determinan -- los objetivos específicos, es decir, se precisan las acti - vidades detalladas que es necesario dominar para poder al - canzar los objetivos generales.

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

En las actividades posteriores nunca deberá perderse de vista la íntima relación entre los contenidos y lo que los participantes harán con ellos. Una medida práctica para facilitar el análisis de los objetivos es utilizar -- hojas en forma horizontal.

No es necesario que los objetivos específicos, utilizados para determinar contenido, incluyan la presentación y los niveles de eficiencia. Son suficientes las formas de conducta con sus condiciones de operación.

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

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

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

#### 4.2.3.3 Estructuración del Contenido.

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

A) *Funciones de la estructuración del contenido.*

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

*Para facilitar las actividades del instructor durante la instrucción y para establecer el orden en que los elementos del contenido serán enseñados, se hace indispensable, dentro del proceso de elaboración de un programa, la etapa de estructuración del contenido. En esta etapa el contenido se organiza de manera que resulte fácil entender las relaciones entre sus elementos, con ello, cada uno de estos adquiere una significación en relación con el contenido total.*

B) *Criterios para estructurar el contenido.*

*Una vez analizados los objetivos de un programa, el elaborador se enfrenta a estas preguntas:*

a) *¿Qué criterio debe seguirse para estructurar un contenido?*

b) *¿Qué ordenamiento facilitará la comprensión y adquisición del contenido por aprender?*

Para responder a las preguntas anteriores debe partirse del siguiente hecho: no existe un criterio único para estructurar un contenido; por consiguiente, el problema principal es elegir el criterio más eficiente para cada caso.

A continuación explicaremos dos criterios que pueden ser aplicados a cualquier programa.

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

En la mayoría de las ocasiones la secuencia de los objetivos específicos, obtenida en el análisis resulta válida para ordenar el contenido y estructurarlo adecuadamente.

El tipo de actividades que se realizan en un determinado trabajo proporciona frecuentemente, la estructuración del contenido. Esto es más evidente en tareas de tipo manual.

Cuando es necesario proporcionar informaciones tecnológicas para fundamentar las operaciones, el problema consiste en decidir el momento en que se debe proporcionar tal información. Si la teoría establece las bases para -

las operaciones, es recomendable presentarla antes.

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

Los contenidos cuya secuencia no depende del desarrollo de una tarea, requieren de una estructuración lógica - que facilite, tanto al instructor como al participante, la organización de los elementos de manera que cada uno tenga significado en función de la estructura total; lo que facilita la instrucción. En estos casos es conveniente asegurarnos de los siguientes:

1) Los elementos que son antecedentes generales para todo el programa, deben aparecer en primer lugar.

2) Que cada elemento pueda ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que aparecen más adelante en el programa.

3) Que cada elemento esté ubicado de manera que se comprenda claramente su relación con los demás.



4) Que no aparezcan elementos aislados o desconectados del resto del contenido.

### C) Unidades de instrucción.

Determinar las unidades de instrucción de un programa, es el último paso para estructurar el contenido.

Después de ordenar los elementos, surge la necesidad de integrarlos en grupos afines que constituyan una totalidad y tengan un significado por sí mismos.

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

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

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

a) Ventajas. La presentación del contenido a través de unidades de instrucción reporta las siguientes ventajas:

1) Organiza los elementos del contenido en función de una tarea específica, dándoles un significado más preciso para los participantes.

2) Las unidades facilitan que los participantes integren los elementos que aprenden.

3) Facilitan la planeación de las actividades de instrucción.

Cuando se divide un contenido en unidades de instrucción,

Es conveniente dividir un contenido en unidades cuando:

1) Existen varios objetivos específicos bien delimitados.

2) El contenido indica claramente la presencia de elementos antecedentes o básicos para el aprendizaje de otros elementos del mismo programa.

3) Los elementos del contenido corresponden evidentemente a varios grupos independientes.

b) Procedimiento. La estrecha interrelación o la relativa independencia de los elementos, las semejanzas y diferencias de los mismos, son los mejores indi

cadores para determinar el número y la amplitud de las unidades.

Se recomienda considerar estos lineamientos en el momento de organizar el contenido en unidades de instrucción:

1) Cada unidad debe comprender varios elementos tan relacionados entre sí que lleguen a formar una totalidad de relativa independencia.

2) La extensión de los elementos del contenido de cada unidad debe ser adecuada, ni demasiado amplia, ni demasiado breve.

3) La secuencia de las unidades debe corresponder a la dificultad y complejidad progresiva de la materia o tarea por aprender, o a su relación lógica.

4) La duración no debe determinar el contenido de las unidades de instrucción; Estas pueden abarcar una o más sesiones.

Ejemplo.

Para una mayor comprensión de los puntos expuestos anteriormente expondremos a continuación la manera como debe desglosarse el objetivo general hasta llegar al conte

nido.

Programa para Ejecutivos del área de producción encargados de mantenimiento.

Objetivos del programa: "Al terminar su capacitación; elaborará un plan de mantenimiento preventivo, de acuerdo con las necesidades y características de su empresa.

Se considera que los objetivos se han logrado, si en el plan se incluyen los equipos y la maquinaria críticos y costosos; si se precisan los elementos que deben atenderse; si se determinan las actividades necesarias en cada caso, y la frecuencia con que se realizarán " .

**EJEMPLO:****Objetivo General:**

Elaborar un plan de mantenimiento preventivo, de acuerdo con las necesidades y características de su empresa.

**Objetivos específicos:**

1. Expresar los fundamentos de un programa de mantenimiento preventivo.

**Contenido:**

- Conservación de las propiedades físicas de la empresa.
- Aumento de la productividad de la empresa.
  - Reducción de tiempos muertos por fallas.
  - Disminución de rechazos y desperdicios.
  - Disminución de reparaciones.
  - Mejoramiento del control de refacciones.
  - Aumento de vida de la maquinaria.
- Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Disminución de riesgos para el trabajador.
- Aumento de la productividad de la empresa.

2. Establecerá prioridades para el mantenimiento preventivo.

2.1. Determinará la maquinaria y el equipo críticos.

2.2. Determinará la maquinaria y el equipo costosos.

Contenido:

- Maquinaria y equipo que intervienen en las actividades claves de la manufactura de un producto, o del desarrollo de un proceso. Su paro o falla perjudican la producción.

- Maquinaria y equipo de precio elevado y de difícil adquisición. Su reposición o compostura es costosa.

3. Desglosará la maquinaria en bloques funcionales.

Contenido:

- Bloque: Elementos que cumplen una función, o elementos clave que requieren atención prioritaria.

4. Determinará las actividades de mantenimiento necesarias en cada caso.

- Inspección:

Consiste en verificar el funcionamiento seguro, eficiente y económico de la maquinaria y equipo de producción.

Se aplica para detectar fallas potenciales y verificar condiciones de funcionamiento. A partir de la inspección se determina el mantenimiento necesario.

- Servicio:

Consiste en mantener en buenas condiciones de operación la maquinaria y los equipos.

Las tareas más comunes son: lubricación, limpieza, -- ajuste y pintura.

- Cambio:

Consiste en sustituir un elemento que ha agotado su vida útil por otro en perfecto estado.

Se utiliza para conservar la eficiencia del equipo -- dentro de los límites marcados.

Se realiza de acuerdo con las fallas detectadas y las recomendaciones del fabricante, por razones técnicas, económicas y de seguridad.

5. Determinará la frecuencia con que se realizará cada actividad.

- La frecuencia se determina en periodos de tiempo, cronológico o de operación.

- Se basa en experiencias personales o recomendaciones --  
del fabricante de la maquinaria.



#### 4.2.3.4 Planeación de la Evaluación.

Es necesario planear la evaluación y elaborar los instrumentos correspondientes, para comprobar que el participante ha alcanzado los objetivos.

La evaluación permite conocer la eficiencia del curso.

##### A) Funciones de la evaluación.

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

La evaluación permite:

a) Determinar la eficiencia del programa de capacitación y de cada una de las unidades que lo forman.

b) Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente el programa.

c) Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.

d) Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.

e) Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje, al informarle sus resultados.

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

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

Si se ignora lo que saben los participantes antes de ser capacitados, se desconocerá la eficiencia real de la - instrucción.

#### B) Condiciones de la evaluación.

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

a) Que la situación de evaluación sea la misma para todos los participantes, para que los resultados puedan ser comparados.

b) Que las respuestas o actividades de -- los participantes estén previstas, para unificar el criterio de apreciación.

c) Que la forma de calificar sea la misma para todos los casos, sin que influya la personalidad del evaluador.;

d) Que se prevea una forma de registro de los resultados, para poder controlar las respuestas de los participantes.

e) Que los resultados sean conocidos por los participantes, para que corrijan sus errores y refuerzen sus conductas correctas.

### C) Tipos de evaluación.

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

Criterios	Tipos	Explicación
Por su amplitud	general	explora: el contenido - de todo el <u>cur</u> so.

	parcial	sólo una parte del mismo.
Por el momento de aplicación	inmediata	se realiza: durante el programa o a su término.
	mediata	al volver el participante a su trabajo.

a) Por su amplitud.

1) Evaluación general.

- La evaluación general estima los resultados de un programa completo.

- Se planea en función de los objetivos generales del programa, con el fin de conocer hasta qué punto se alcanzan.

- Utiliza instrumentos específicos de evaluación ( -- pruebas, escalas estimativas, etc. ).

- Tiene por objeto primordial conocer los cambios de conducta que ha producido el programa.

- Incluye apreciaciones de las diversas unidades del-

programa.

2) *Evaluación parcial* .- Se administra - para estimar los resultados de cada una de las unidades de instrucción o frases importantes del programa.

Los objetivos de cada unidad sirven de base para la - planeación de esta evaluación.

Se aplica el término de cada unidad y permite:

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

b) *Por el momento de aplicación.*

1) *Evaluación inmediata* .- Es la evaluación parcial o general que se efectúa durante el desarrollo de un programa de capacitación, ofrece información inmediata sobre la eficiencia del programa y cubre los propósitos generales de la evaluación.

2) *Evaluación mediata* .- Cuando la evaluación de la eficiencia del programa se realiza tiempo --

despues de haber concluido este, se llama evaluación media ta.

Consiste en apreciar la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas en la situación real del trabajo.

Se recomienda realizar este tipo de evaluación, comparando el rendimiento del grupo de participantes, con un -- grupo equivalente de trabajadores que no haya participado en el programa.

Los datos que se comparan pueden ser:

- El tiempo requerido para desempeñar con éxito una - tarea o actividad.
- El volumen de producción.
- La rotación de personal.
- Los censos.
- El número de accidentes.
- El desperdicio de materiales.
- Etc. etc..

Este tipo de evaluación demuestra en forma definitiva

las ventajas de la capacitación.

#### D] Formas de conducta.

Siendo los objetivos la base para planear y elaborar la evaluación, es necesario analizar y determinar los tipos de conducta que incluyen los objetivos y, de acuerdo con eso, prever las actividades que será conveniente proponer a los participantes para evaluar el aprendizaje.

De acuerdo con la forma de conducta por explorar, la evaluación utiliza diferentes actividades. Las formas de conducta se clasifican en tres categorías:

- a) Conocimiento o habilidades intelectuales.
- b) Destrezas manuales o motoras.
- c) Actitudes.

Frecuentemente se presentan combinadas las tres categorías de conducta, por tanto, la clasificación que hicimos anteriormente obedece únicamente a razones prácticas.

Para evaluar correctamente la capacitación es necesario clasificar las formas de conducta. Si se presentan combinadas conviene separarlas en las diferentes categorías y evaluar cada una en la forma correspondiente.

### El Plan de evaluación.

El principio del que podemos partir es el siguiente: - la situación óptima de la evaluación es la que permite al participante expresar el tipo de conducta que se desea medir, una situación que permita observarm en forma experimental e inmediata, a qué nivel se han alcanzado los objetivos del programa.

Los elementos que el plan debe contener son los siguientes:

a) Tipo de actividades .- La evaluación debe propiciar que el participante a un programa manifieste en forma evidente que ha logrado los objetivos del mismo, por lo tanto las actividades que realice en la evaluación deberán corresponder directamente a las formas de conducta marcadas en los objetivos.

Las actividades que se pueden proponer al participante son contestar preguntas, resolver problemas, ejecutar operaciones, etc., que deben preverse en el plan de evaluación.

b) Materiales .- Para ejecutar las actividades de evaluación, especialmente las operaciones, es necesario señalar qué herramientas, materiales, equipo o ma-



quinaria son indispensables para su realización, para que en el momento de la evaluación estén disponibles para su empleo.

Los materiales específicos para ejecutar una actividad se señalan en las condiciones de operación de los objetivos.

c) Instrumentos de evaluación .- Para registrar y controlar la realización de las actividades de evaluación se elaboran instrumentos que constan de un conjunto de reactivos (preguntas o problemas) o de variables (actividades o características de una ejecución descritas con precisión). Los instrumentos de evaluación se elaboran de acuerdo con:

1) El contenido.

2) El nivel de eficiencia.

El contenido se obtiene al analizar los objetivos generales en objetivos específicos; la información proporcionada por el contenido ofrece el material básico para redactar los reactivos o las variables que aparecen en los instrumentos de evaluación.

Los instrumentos de evaluación deben tomar en cuenta el nivel de eficiencia establecido en los objetivos; este

señala los criterios sobre cantidad, calidad o precisión - que deben alcanzar los participantes en sus realizaciones.

#### F) Formas de evaluar.

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

a) Conocimientos o habilidades intelectuales .- En general las situaciones usadas para evaluar conocimientos o habilidades intelectuales son pruebas escritas formadas por preguntas, por problemas o por afirmaciones - incompletas.

b) Destrezas .- En el caso de las destrezas motoras, es necesario observar cómo se realizan esas - tareas y analizar la ejecución. Se emplean las pruebas - de ensayo que consisten en la ejecución de actividades previamente seleccionadas donde se manifiestan las destrezas - por evaluar.

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

1) Lista de verificación. Señala cada una de las actividades de un proceso, para marcar su eje--

cución y/o el orden de las mismas.

2) Escala estimativa de ejecución. Indica cada uno de los pasos de una operación para anotar la calidad de su ejecución.

3) Escala estimativa de producto acabado. Indica las características que debe tener un producto terminado, para señalar la calidad que se logró en su realización.

c) Actitudes .- Para evaluar las actitudes se observa la conducta del participante, en las situaciones reales o simuladas en que éstas se manifiestan, utilizando una escala estimativa de actitudes como instrumento de control.

Para la actitud " aceptará las recomendaciones de trabajo que le hagan " , la evaluación consistirá en colocar al sujeto en situaciones donde manifieste tal conducta.

1) Escala estimativa de actitudes. Presenta las actitudes que se pueden tener ante una situación y el grado o frecuencia con que se manifiestan.

Ejemplo.

Conducta del ejecutivo respecto a los obreros.

Variables	Grados		
	Casi nunca	A veces	Siempre
Se dirige amablemente a los obreros.	1	2	3
Asesora a los obreros a sus dificultades - de trabajo	1	2	3
Atiende las solititudes de los obreros.	1	2	3
Toma en cuenta las <u>su</u> gererencias de los -- obreros para <u>mejorar</u> el trabajo.	1	2	3

### G) Elaboración de instrumentos.

a) Descripción y funciones .- Para controlar y registrar las actividades que se desarrollan en una situación de evaluación, se elaboran instrumentos compuestos de varios reactivos, que permiten al participante emplear la información recibida durante la capacitación, en la solución de problemas específicos.

Para que un instrumento de evaluación esté bien elaborado, sus reactivos deben ser una buena muestra de la información por evaluar y deben corresponder a los objeti---

vos. Los reactivos deben explorar todos los conceptos, - actividades características de las informaciones o temas desarrollados durante la capacitación.

Los instrumentos de evaluación a través de sus reactivos, permiten evaluar exactamente las conductas indicadas por los objetivos, en las condiciones que los mismos señalan, y de acuerdo a los niveles de eficiencia marcados.

Todo instrumento de evaluación está constituido por:

1) Instrucciones: son la explicación de las actividades que tiene que realizar el sujeto para resolver la prueba y la forma en que anotará sus respuestas.

2) Reactivos: son las preguntas o los -- problemas que se plantean al participante. En cierto tipo de instrumentos (escalas) son las actividades que serán observadas y analizadas.

2) Clave: es la lista de respuestas esperadas para los reactivos; uniforma el criterio de calificación.

Los instrumentos de evaluación pueden ser:

1) Pruebas escritas, cuando se trate de conocimientos o habilidades intelectuales.

2) Pruebas de ensayo, para destrezas manuales o motoras.

3) Escalas estimativas, para evaluar actitudes.

b) Procedimiento de elaboración .- Para elaborar el material previsto al planear la evaluación se procede como sigue:

1) Se clasifica el tipo de conducta, para determinar el instrumento que mejor evalúe dicha actividad.

2) Se señalan las informaciones precisas para elaborar los reactivos, tomándolas de los contenidos obtenidos con el análisis de los objetivos.

3) Se redactan los reactivos en base a las informaciones precedentes.

c) Pruebas escritas .- Los reactivos de las pruebas escritas pueden ser: afirmaciones incompletas, preguntas o problemas para ser resueltos por medio de frases u oraciones cortas, signos o símbolos.

Este tipo de pruebas permite observar la comprensión de vocabulario, la memorización de nombres y fechas, la --

comprensión de conceptos y la habilidad para resolver pro  
blemas.

1) Afirmaciones incompletas. Para explicar concretamente este punto emplearemos los siguientes ejemplos:

- Redacte oraciones breves que expliquen los conteni  
dos básicos del tema.

Ejemplo: Se llama cambio a la sustitución de una pieza, - que ha agotado su vida útil, por una en perfecto estado en una máquina.

- Tome una parte significativa de cada oración y sepa  
rela.

Ejemplo: "cambio".

- Elabore el reactivo con el material de la oración original, estructurándolo de tal forma que la respuesta -- sea la parte significativa separada.

Ejemplo : Cuando una pieza ha agotado su vida útil y se le sustituye por otra en perfecto estado se ha realizado ...?

2) Preguntas. Si el objetivo es "Indi  
cará las características de las actividades de mantenimien  
to". Los reactivos se pueden presentar en forma de pre-

guntas.

Ejemplo: *Cuales son las caracterlsticas de la actividad -- servicio si se habla de mantenimiento ?.*

*Procedimiento de elaboraci3n de preguntas:*

*Se precede de la misma forma que para elaborar afirmaciones incompletas, pero se presenta el reactivo en forma-interrogativa.*

Ejemplo: *C3mo se llama a la sustituci3n de una pieza que - ha agotado su vida 3til, por otra en perfecto estado ?.*

*Recomendaciones:*

- Redacte sus preguntas con claridad y sencillez.*
- Procure que las preguntas no sean demasiado largas, ni den lugar a respuestas de modo muy amplio.*
- Elabore las preguntas de modo que s3lo haya una respuesta.*
- Elabore las preguntas de modo que den lugar a razonamientos, reflexi3n e interpretaci3n, o sea, a la aplicaci3n de los conocimientos.*
- Plantee de preferencia situaciones concretas, en -- base a conocimientos o informaciones, en lugar de pregun-*



tas acerca de estos.

- No tome partes íntegras de información impresa, para elaborar sus preguntas.

3) Problemas. Los reactivos se presentan en forma de problema que el participante resolverá -- de acuerdo a lo que haya aprendido en el curso.

Recomendaciones:

- Plantee el problema claramente.
- Presente problemas específicos.
- Asegúrese de incluir datos suficientes para una co-rrecta solución.
- Especifique qué datos deben ser obtenidos con la so-lución del proble.

b) Pruebas de ensayo .- Las pruebas de ensayo, llamadas también de práctica, son la ejecución de -- las operaciones que le han sido enseñadas al participante y son propias para evaluar destrezas manuales. Estas --- pruebas se pueden realizar con los equipos e instalaciones habituales, ya sea en la planta o fuera de ella, o con modelos y aparatos de menor tamaño.

Para calificar las ejecuciones de pruebas de ensayo - es necesario contar con:

1) Una hoja de registro o un instrumento de evaluación que se elaborará para cada caso particular, - según el tipo de situación.

2) El nivel mínimo de eficiencia de los - objetivos que permite saber si los participantes los han - alcanzado.

La prueba de ensayo se realizará en las situaciones - señaladas como condiciones de operación en los objetivos - y será la misma para todos los participantes. El puntaje de una prueba de ensayo se obtiene de acuerdo a la rapidez, la calidad, la secuencia, el número de errores, etc. de -- las ejecuciones o del producto de estas, cuantificando nu -- méricamente cada uno de los aspectos, fases o variables -- que se consideran y en base al nivel de eficiencia previs- to.

1) Escalas estimativas. Las escalas -- estimativas tienen por objeto dirigir, precisar y regis--- trar de modo cuantitativo las observaciones sobre determi- nada actividad o conducta. Permiten establecer compara-- ciones entre las ejecuciones de diferentes sujetos.

Una escala estimativa está formada por:

— *Instrucciones.* Explican la manera en que el instructor o evaluador manejará la escala, especificando la forma de registrar la conducta observada.

— *Ejemplos.* Dan una muestra del manejo de la escala.

— *Variables.* Son las acciones o cualidades listadas que se van a evaluar.

— *Grados.* Son los niveles de calificación; estos grados pueden indicar: calidad, rapidez, frecuencia, precisión, número de errores, etc.

Según la manera en que se presenten los niveles, las escalas pueden ser descriptivas, numéricas o mixtas:

Las descriptivas incluyen explicaciones concretas para cada uno de los grados. Las numéricas señalan de modo general los grados posibles. Las escalas son mixtas cuando incluyen descripciones y números para cada grado; estas son las más recomendables.

El defecto más grave de la escala es su falta de objetividad. Para contrarrestarla es conveniente precisar cada variable y diferenciar claramente sus grados.

Son útiles para evaluar:

- La ejecución de tareas que implican actividades motrices (escalas de ejecución).

Para su correcta elaboración se recomienda:

- . Determinar las actividades o tareas por evaluar, partiendo de la hoja de descomposición del trabajo, o de las fases más importantes de la actividad.
- . Redactar las variables de manera clara y precisa, utilizando la tercera persona del singular.
- . Determinar los grados de calificación, procurando que correspondan gramaticalmente con las variables.
- . Utilizar de preferencia 3 grados, y si no existen problemas de discriminación o si es útil para sus fines, emplear 5 grados.
- . Colocar el valor más alto en el extremo derecho y el más bajo en el izquierdo.
- . Asegurarse de que el grado intermedio indique una ejecución promedio.
- . Usar siempre el mismo número de grados para todas las variables.

. Corcorarse de que existan diferencias de fácil discriminación entre grado y grado; si es necesario describa el significado de cada uno.

. Incluir siempre instrucciones y un ejemplo para el manejo de la escala.

. Discutir y comentar su escala con otros técnicos o especialistas, antes de utilizarla.

. Preparar a los evaluadores analizando y discutiendo la escala.

. Ejercitar a los evaluadores en el empleo de la escala en una situación experimental.

- Las características o cualidades de un producto acabado. Su elaboración debe adaptarse a las recomendaciones de las escalas estimativas y a las características del producto que se va a evaluar. Esta escala sirve para realizar diferentes actividades de inspección de una manera sistemática y ordenada. Permite también cuantificar y precisar la calidad y/o exactitud del producto a evaluar.

Para elaborar este tipo de escalas es necesario listar las características o cualidades de la pieza que vamos a inspeccionar.

2) *Listas de verificación.* Las listas de verificación están formadas por una serie de variables que son las características de un producto, o bien, las ejecuciones realizadas para elaborar el producto. Son útiles para apreciar el procedimiento seguido en la ejecución de determinada actividad, sobre todo cuando es necesario seguir cierta secuencia.

La elaboración de las listas de verificación se basa en la hoja de descomposición del trabajo o en la lista de variables de un producto acabado.

Recomendaciones para elaborar y utilizar dichas listas:

- Listar las variables o actividades por evaluar.
- Redactar las instrucciones según el uso que se vaya a dar a la lista.
- Ser preciso y claro en sus instrucciones.
- Dar un ejemplo del manejo de la lista.
- Redactar las variables o actividades de acuerdo a las instrucciones y al tipo de respuestas que se espera.
- Utilizar el mismo tipo de respuestas para toda la lista de verificación.

- Cerciorarse de que existen diferencias fáciles de discriminar al verificar la presencia o ausencia de las variables.

- Discutir y comentar la lista con otro técnico o especialista antes de utilizarla.

- Preparar a los evaluadores analizando y discutiendo las listas de verificación elaborada.

- Ejercitar a los evaluadores en el empleo de la lista en una situación experimental.

e) Evaluación de actitudes .- Todo programa de capacitación tiene entre sus propósitos, además de capacitar en un aspecto específico, fomentar un cambio de actitudes hacia el trabajo, la maquinaria, los compañeros, los superiores, etc. por medio de la aplicación de las adquisiciones. Existen además programas que tienen como propósito específico propiciar un cambio de actitudes en aspectos tales como: relaciones humanas, comunicación, organización dentro de la empresa, atención de las necesidades del trabajador, seguridad industrial, etc. .

La evaluación de las conductas resultantes de esos programas se realiza por medio de la observación directa de las actividades en los lugares y/o situaciones propi---

cias para la manifestación de estas actitudes.

Las actitudes son las formas de conducta más difíciles de evaluar. Para su correcta apreciación se requiere de observadores bien entrenados.

Generalmente la elaboración de los instrumentos de registro y la evaluación las realiza un especialista.

Los resultados de la observación se registran en escalas estimativas. En éstas se anotan las apreciaciones -- del observador que ofrecen información real y valiosa.

#### 1) Escalas estimativas de actitudes. -

Para su elaboración se siguen las recomendaciones dadas -- para las escalas estimativas de ejecución, además hay que considerar lo siguiente:

- Los instrumentos deben tener una descripción concreta de la conducta, para poder discriminarla.

- Las condiciones bajo las cuales va a evaluarse deben ser reales.

- Los períodos de observación deben ser frecuentes.

- El evaluador deberá tener suficiente entrenamiento en la observación y en el manejo de materiales de registro.



— El observador debe tener amplia experiencia en su trabajo para analizar correctamente las conductas.

Estas conductas se evalúan con posterioridad a la realización de los programas y forman parte de la evolución mediata.

Ejemplo.

Escala estimativa de actitudes.

Variables	Grados		
El ejecutivo explica a sus subordinados los propósitos de una orden.	casi nunca	a veces	casi siempre
El ejecutivo permite que sus subordinados se comuniquen con él cuando desean.	casi nunca	a veces	casi siempre

#### 4.2.3.5 Selección de Técnicas y Materiales - Didácticos.

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

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

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

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

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

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

cumentos impresos.

#### 4.2.3.6 Preparación de la Instrucción.

La preparación de la instrucción constituye una importante etapa en la elaboración de un programa. Consiste en precisar las actividades que se van a realizar para que los participantes aprendan: cómo se va a dar la información, qué ejemplos y ejercicios se van a usar, etc.

Esta preparación incluye la elaboración de los materiales didácticos, como son: magnetogramas, diapositivas, documentos impresos, films, etc.

#### 4.2.3.7 Organización de Cursos.

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

También es necesario cuidar que las condiciones materiales (espacio, iluminación, etc.) sean adecuadas para evitar que surjan problemas que interfieran en el desarrollo del programa.

#### 4.3 Medición de los Resultados de Capacitación.

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

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

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

El problema de evaluación tiene dos aspectos:

A) El determinar si los ~~distintos~~ procedi-

nientos de capacitación realmente originan las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

B) Determinar si el resultado de los procedimientos de capacitación tienen relación demostrable con las metas de la compañía.

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

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

A) Encuestas de opinión .- Este procedimiento de evaluación es el más usado en la capacitación de los ejecutivos; se efectúa a través de la aplicación de encuestas sobre las opiniones de los participantes en el programa.

ma de capacitación; tiene la ventaja de ser económico y fácil de obtener, pero también tiene sus desventajas en cuanto a objetividad, falta de precisión y confiabilidad. - Además, con frecuencia será difícil relacionar los resultados de las opiniones con otros criterios o con los objetivos de la capacitación.

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

B) Medición objetiva de la ejecución .- En este procedimiento se utilizarán criterios más objetivos - en cuanto a la ejecución efectiva del trabajo, como índices de productividad u otros resultados mesurables del trabajo, para juzgar la efectividad de la capacitación.

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

C) Evaluación por parte del grupo directivo .- Es una evaluación del rendimiento del grupo en entre

namiento, que es llevada a cabo por personas relacionadas con el trabajo; este procedimiento se utiliza con menos -- frecuencia que los anteriores, aunque tiene en general las mismas ventajas que las encuestas de opinión; la subjetividad puede ser un problema mayor si los mismos miembros del grupo directivo que dirigen la capacitación son los que revisan la apreciación de los resultados del mismo.

D) Apreciación global del avance agrupa --- do .- En este procedimiento se realiza una evaluación de todos los participantes y su efecto sobre la organización total.

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

La medición debe planearse al mismo tiempo que el pro

grama de capacitación y debe constituir una parte integrante del programa total de principio a fin, es decir, debe ser un proceso continuo.

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

A) Medición anterior a la capacitación .---

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

B) Medición durante la capacitación .- Su objetivo es valorar el progreso que se está logrando en el empleado, saber si es efectivo el método de enseñanza que se está empleando y si el instructor es el adecuado, si no es así, se debe hacer las formas pertinentes.

C) Medición posterior a la capacitación .--

Su finalidad será valorar la cantidad y la dirección de la enseñanza, y el cambio que se produce en el comportamiento



del empleado a consecuencia de la capacitación. El instructor deseard saber lo que el empleado aprendió durante el curso y si se cumplió con los objetivos para los cuales se estableció la capacitación.

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

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

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

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

B) Cuestionarios .- Son utilizados para de-

terminar la actitud de los empleados frente a temas, personas o sucesos.

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

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

C) La curva de enseñanza .- Es un método -- que se utiliza para seguir y valorar el progreso que tiene cada capacitado. Con esta curva el instructor puede mostrar si una persona está a la altura de la norma, en comparación con el promedio en cualquier momento durante la capacitación. Los factores que determinan la forma de la curva varía de una situación a otra.

D) Medición sobre la eficiencia .- Al medir los resultados de la capacitación industrial fuera de la organización, se presentan ciertas dificultades que no son fáciles de resolver, ya que las variables que operan en la situación dinámica industrial no pueden mantenerse constan

tes. Se dificulta determinar cuales modificaciones se deben a la capacitación y cuales a otros factores. Los datos empleados son los de producción, datos personales, los juicios de supervisión, etc..

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

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

Uno de los formularios que puede utilizarse es:

- A) Resumen del informe total.
- B) Información sobre antecedentes.
- C) Formulación del problema
- D) Diseño de la valoración.
- E) Resultados.
- F) Estudio de resultados.
- G) Conclusiones y recomendaciones.

H) Bibliografía.

I) Apéndices o gráficos.

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

Los requisitos de un informe son:

A) Claridad .- Se debe tener una idea clara de lo que ha realizado la capacitación, ya que, si la persona que lo revisa no lo entiende, será más difícil que -- otras personas ajenas al programa de capacitación lo comprendan.

B) Unidades de medida .- Todas las mediciones empleadas se encuentran en términos de alguna unidad; - tanteos de test, minutos, accidentes, etc.. Además debe ser estable, ya que es más confiable una medida que no varía constantemente en determinado tiempo.

C) Número de unidades .- Se deben tomar en consideración el número de unidades antes de que puedan de rivarse generalizaciones a partir de los datos.

D) Causa y efecto .- Se requiere una medición exacta de la causa verdadera de un resultado determinado, ya que puede ocurrir que los resultados atribuidos a

un programa de capacitación se deban a alguna otra causa.

E) Hallazgos .- La persona que revisa el informe puede poner en tela de juicio los hallazgos o descubrimientos que presenta el mismo, basándose en su propia experiencia o al compararlos con hallazgos de otros especialistas.

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

## 5. METODOLOGIA.

Para poder determinar la metodología que requiremos - en nuestra investigación, primeramente tomaremos en cuenta la que proponen diversos autores y posteriormente realizaremos una combinación de todas ellas para obtener una que se adaptara lo más posible a nuestro objeto de estudio.

A continuación aparecen las metodologías analizadas y por último la utilizada por nosotros.

## GARZA MERCADO ARIO.

2. 1. Elección del Problema.
  - 1.1 Elección del Campo de Investigación.
  - 1.2 Elección de Métodos de trabajo.
  - 1.3 Elección de Técnicas de Trabajo.
  - 1.4 Elección de Tópico Específico.
2. Planeación del trabajo.
  - 2.1 Preparación de una Bibliografía Provisional.
  - 2.2 Planteamiento de Hipótesis.
  - 2.3 Definición del Problema.
  - 2.4 Formulación del Esquema para el Acopio de Datos
  - 2.5 Programación del Trabajo.
3. Acopio de la Información.
  - 3.1 Preparación de un Directorio para el Envío del Cuestionario.
  - 3.2 Estructuración del Cuestionario.
  - 3.3. Prueba del Cuestionario.
  - 3.4 Edición e Impresión del Cuestionario.
  - 3.5 Envío del Cuestionario.
  - 3.6 Envío del Recordatorio.
  - 3.7 Recepción de las Copias del Cuestionario.
  - 3.8 Tabulación de los Resultados.
4. Interpretación de la Información.



4.1. Análisis de la Información.

4.2 Crítica de la Información.

4.3 Síntesis.

4.3.1 Establecimiento de Conclusiones y/o recomendaciones.

5. Redacción del Escrito.

5.1 Formulación de un Esquema para la Redacción.

5.2 Redacción del Borrador.

5.3 Revisión del Borrador. (1)

(1) Garza, Ario, Manual de Técnicas de Investigación.  
México: Colegio de México, 1972.

**ARIAS GALICIA FERNANDO**

1. *Planteamiento del Problema;*
  - 1.1 *Acopio de Antecedentes.*
  - 1.2 *Hipótesis.*
2. *Planeación de la Investigación.*
3. *Recopilación de Datos.*
  - 3.1 *Métodos Lógicos Generales.*
    - 3.1.1 *Deducción.*
    - 3.1.2 *Inducción.*
    - 3.1.3 *Análisis.*
    - 3.1.4 *Síntesis.*
  - 3.2 *Observación.*
  - 3.3. *Experimentación.*
4. *Procesamiento de Datos.*
5. *Interpretación.*
6. *Comunicación y Solución. (1)*

[1] Arias, Fernando. *Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Admón. y del Comportamiento.* México: Trillas, 1977.

**BAENA PAZ GUILLERMINA**

1. **Plan de Trabajo.**
  - 1.1 Elección y Delimitación del Tema.
  - 1.2 Hipótesis y/o Proposiciones.
  - 1.3 Esquema de Trabajo.
  - 1.4 Bibliografía Básica y/o Preliminar.
  - 1.5 Tiempo y Problemas Posibles.
  
2. **Recolección del Material.**
  - 2.1 Fichas Bibliográficas.
  - 2.2 Fichas Documentales.
  - 2.3 Fichas de Trabajo.
  - 2.4 Otras Técnicas.
    - 2.4.1 La Noticia Bibliográfica.
    - 2.4.2 La Reseña Bibliográfica.
    - 2.4.3 El Resumen.
  
3. **Organización del Material.**
  - 3.1 Comparación.
  - 3.2 Discriminación.
  - 3.3 Ordenamiento.
  - 3.4 Vaciado.
  - 3.5 Aparato Crítico.
  
4. **Redacción Final.**

4.2.2 Gramática y Lenguaje.

4.1.2 Los Elementos del Discurso.

4.1.3 Composición.

4.2 Prólogo, Introducción, Epílogo y Conclusiones.

5. Presentación. (1)

(1) Baena, Guillermina. Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental. UNAM, 1975.

**PARDINAS FELIPE.**

1. Observación de Fenómenos.
  - 1.1 Observación de Fenómenos en la Ciencia.
  - 1.2 Observación de Fenómenos Sociales.
  - 1.3 Observación Heurística.
  - 1.4 Observación para Comprobar o Disprobar Hipótesis.
  - 1.5 Tipos de Observación.
    - 1.5.1 Observación Documental.
    - 1.5.2 Observación de Documentos de Campo.
    - 1.5.3 Observación de Conductas en el Campo.
2. Formalización de un Problema.
3. Hipótesis.
  - 3.1 Modelo Gráfico.
  - 3.2 Modelo Simbólico.
  - 3.3 Modelo Matemático.
  - 3.4 Modelo Económico Administrativo.
4. Diseño de la Prueba.
  - 4.1 Selección de la Técnica.
  - 4.2 Elaboración Instrumental.
  - 4.3 Muestreo.
  - 4.4 Recolección.
  - 4.5 Análisis y Comprobación.

## 5. Conclusiones y Presentación de Resultados.

5.1 Prólogo.

5.2 Contenido.

5.3 Introducción.

5.4 Diseño de Prueba.

5.5 Codificación, Proceso y Análisis de los Datos.

5.6 Conclusiones.

5.7 Tablas o Cuadros fuera del Texto.

5.8 Notas al Texto.

5.9 Bibliografía.

5.10 Índice de Materias y Nombres. [1]

[1] Pardinas, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación de Ciencias Sociales. México: Siglo XXI, 1974.

## M E T O D O L O G I A

1. *Identificación del Problema.*
  - 1.1 *Definición del Problema.*
  - 1.2 *Determinación de Objetivos.*
  - 1.3 *Diseño y determinación de Hipótesis.*
1. *Planeación de la Investigación.*
  - 2.1 *Determinación de las Fuentes de Información.*
  - 2.2 *Preparación de Modelos de Recolección de Datos.*
3. *Construcción de Modelos de Muestreo y Estimación.*
4. *Recopilación de la Información.*
  - 4.1 *Trabajo de Campo.*
  - 4.2 *Revisión.*
  - 4.3 *Codificación.*
  - 4.4 *Tabulación.*
  - 4.5 *Preparación de Cuadros y Tablas Estadísticas.*
5. *Análisis, Interpretación y Medición de Resultados.*
  - 5.1 *Comprobación de Hipótesis.*
  - 5.2 *Ajustes y Correcciones.*
6. *Preparación del Informe.*
7. *Conclusiones y Recomendaciones.*
8. *Presentación.*

## 6. INVESTIGACION



### 6.1 Objetivos.

Los objetivos que trataremos de cubrir serán los siguientes:

- Conocer las causas principales por las cuales debe existir una capacitación a nivel ejecutivo.
- Investigar las necesidades específicas que tiene la Industria Automotriz de capacitar a sus ejecutivos.
- Observar como influye la capacitación en el desarrollo profesional dentro de la organización.
- Determinar si todas las empresas cuentan con capacitación a nivel ejecutivo:
- Establecer las bases para lograr el desarrollo integral del personal a nivel ejecutivo.
- Proponer un programa de capacitación para lograr el desarrollo integral del personal a nivel ejecutivo.

## 6.2 Hipótesis.

El planteamiento de nuestras hipótesis lo realizamos tomando como base los principales postulados de la capacitación con el fin de detectar hasta qué punto se cumplen los mismos dentro de la Industria Automotriz.

Considerando lo anteriormente expuesto y los objetivos de la investigación, las hipótesis que trataremos de comprobar son las siguientes:

- La capacitación tiene como principal objetivo preparar al personal para alcanzar altos niveles de eficiencia dentro de la organización, que se reflejará en el desarrollo del país.

- A nivel ejecutivo es indispensable una adecuada capacitación.

- La capacitación es un factor importante en el desarrollo organizacional.

- La capacitación es un elemento motivacional para el desarrollo del individuo.

- No todas las empresas cuentan con programas de capacitación a nivel ejecutivo.

### 6.3 Proceso de Investigación.

Para llevar a cabo nuestra investigación, el primer paso que dimos fue ponernos en contacto con las personas encargadas de los departamentos de capacitación de las diferentes empresas automotrices del país (Chrysler de México, S.A.; Ford Motors Co., S.A.; General Motors de México, S.A. de C.V.; Nissan Mexicana, S.A. de C.V.; Renault de México, S.A. de C.V.; Vehículos Automotores Mexicanos, S.A. de C.V. y Volkswagen de México, S.A. de C.V. ), por lo cual fue necesario solicitar una carta de presentación en la Secretaría de Relaciones de la Facultad de Contaduría y Administración para, posteriormente, presentarnos en cada una de dichas empresas y hacer la exposición de motivos por los cuales solicitábamos su cooperación.

Decidimos presentarnos primeramente en las empresas cuyas instalaciones se localizan fuera del Distrito Federal, como son Volkswagen de México, que se encuentra en la Ciudad de Puebla, y Nissan Mexicana, en Cuernavaca Morelos; debido a que por estar más retiradas, nos llevarían más tiempo que las demás. Una vez establecidos los contactos necesarios en estas dos empresas, visitamos las restantes, obteniendo en todas ellas un gran deseo de colaboración por parte de los encargados de los departamentos de capacitación.

### 6.3.1 Elaboración del Cuestionario.

El segundo paso que llevamos a cabo fue la elaboración del cuestionario, el cual realizamos con preguntas que cubrieran todos nuestros objetivos para, de esta manera, tratar de comprobar nuestras hipótesis. Al llegar a esta parte, creímos conveniente elaborar dos tipos de cuestionarios, con el objeto de conocer el punto de vista tanto de la persona encargada de dar capacitación como de aquella que la recibe, y así tener una visión más amplia, por lo cual uno lo dirigimos a la persona encargada del departamento de capacitación y otro a los ejecutivos de cada empresa.

Una vez redactados dichos cuestionarios, se realizó una prueba piloto que permitió aplicarlo experimentalmente a un pequeño grupo de empleados de la Industria Automotriz para verificar la fidedignidad operativa y validez de los mismos, y así poder rectificarlos o afinarlos antes de ser aplicados a las personas que son objeto de nuestra investigación.

Después de haber obtenido los resultados del cuestionario piloto, diseñamos los cuestionarios definitivos, estudiando los tipos, el orden, los grupos de preguntas y la formulación de las mismas; quedando con 19 preguntas el --

que se aplicará a los encargados del departamento de capacitación y con 7 el de los ejecutivos.

A continuación mostramos la forma en que quedaron los cuestionarios definitivos:

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

1. Dentro de esta empresa existe una sección o persona del Departamento de Recursos humanos que tenga la responsabilidad de la capacitación del personal?

SI ( ) pasar a la 3

NO ( ) Pasar a la 2

2. (Nos dijo que no hay una sección que se dedique a la capacitación). Nos podría decir si recurren a medios externos -- (instituciones, asociaciones, etc.) para llevar a cabo esta función?

SI ( ) pasar a la 3

No ( ) Pasar a la 4

3. La capacitación para el personal es solicitada por:

- Gerente del departamento  
de alguna división ( )

- Departamento de personal ( )

- Ambos ( )

- Otro ( )

4. Están impartiendo actualmente programas de capacitación?

SI ( ) pasar a la 5

NO ( ) pasar a la 6

5. Esta capacitación es:

Interna ( )

Externa ( )

Ambas ( )

Otra ( )

Local ( )

Extranjera ( )

Interna \_\_\_\_\_

Externa \_\_\_\_\_

6. Existen actualmente programas de capacitación para el personal?

A nivel bajo ( )

A nivel ejecutivo medio ( )

A nivel ejecutivo alto ( )

A nivel dirección ( )

7. A que nivel considera prioritario realizar cursos de capacitación?

- Obreros no calificados ( )

- Obreros calificados ( )

- Empleados ( )

- Supervisores de Línea ( )

- Ejecutivos ( )

Por qué \_\_\_\_\_

8. Cree Usted que sea importante el que deba existir un programa de capacitación a nivel ejecutivo ?

SI ( ) NO ( )

por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Hablando exclusivamente del nivel ejecutivo, en base a qué deciden qué persona (s) es la indicada (s) para recibir capacitación ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Quién decide si a estas personas se les otorgará o no la capacitación ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. La capacitación a nivel ejecutivo es:

Interna	( )		
Externa	( )	Local	( )
		Extranjera	( )
Ambas	( )	Interna	_____§
		Externa	_____§
Otra	( )		_____

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



12. *Cómo determina las necesidades de capacitación a nivel ejecutivo de la empresa?*

- *Por observación directa* ( )
- *Por incumplimiento de objetivos* ( )
- *Baja productividad* ( )
- *Alto índice de rotación del personal* ( )
- *Costos arriba de lo presupuestado* ( )
- *Entrevista o cuestionario expreso* ( )
- *Otros* ( )

13. *En base a qué se fijan los objetivos, políticas y procedimientos de los programas de capacitación a nivel ejecutivo:*

*Podría poner en orden de importancia estos conceptos:*

- *Lograr mayor productividad* ( )
- *Reducir el índice de rotación* ( )
- *Reducir el índice de accidentes* ( )
- *Proporcionar satisfactores a las necesidades del personal* ( )
- *Llenar un requisito legal* ( )
- *Lograr el desarrollo individual* ( )
- *Lograr el desarrollo social* ( )
- *Otros* ( )

14. El programa de capacitación a nivel ejecutivo con el que --  
cuentan actualmente les ha dado los resultados esperados

SI ( ) En qué porcentaje \_\_\_\_\_

NO ( )

NO SE SABE AUN ( )

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. Enumere en orden de importancia los resultados que ha logrado  
al capacitar a los ejecutivos.

- Aumentar la eficiencia ( )

- Bajar los costos ( )

- Acrecentar el arraigo y la lealtad a la ( )  
empresa

- Elevar la moral al trabajador ( )

- Reducción de accidentes ( )

- Crear actitudes de superación personal ( )

- Crear habilidades ( )

- Otros ( )

16. Qué sistema (s) utiliza para medir los resultados de la ca-  
pacitación a nivel ejecutivo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. *Cómo considera que debieran ser llevados a cabo los programas o cursos de capacitación a nivel ejecutivo para obtener mejores resultados?*

*Periódicamente* ( )

*Permanentemente* ( )

*Cuando haya necesidad* ( )

*Otro* ( ) *Cuál* \_\_\_\_\_

18. *Cuales considera usted que son las necesidades específicas que tiene la Industria Automotriz de capacitar a sus ejecutivos?*

---

---

19. *Hacia dónde cree usted que tiende la capacitación en México y en su compañía?*

---

---

PARA EJECUTIVOS

CUESTIONARIO

1. Le ha brindado cursos de capacitación la empresa?

SI ( )

NO ( )

2. Qué opinión tiene usted de dicha capacitación?

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Qué opina usted de la empresa por haberle brindado la oportunidad de capacitarse?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Por qué piensa que ha sido seleccionado para recibir capacitación?

Desempeño ( )

Categoría ( )

Antigüedad ( )

Solicitud propia ( )

Recomendación del jefe ( )

5. *Cómo considera usted que debieran ser llevados a cabo los programas o cursos de capacitación para obtener mejores resultados?*

*Periódicamente* ( )

*Permanentemente* ( )

*Cuando haya necesidad* ( )

*Otro* ( ) *Cuál* \_\_\_\_\_

6. *Por qué cree usted que sea importante el que deba existir un programa de capacitación a nivel ejecutivo?*

---

---

7. *Qué beneficios personales le ha proporcionado la capacitación?*

---

---

### 6.3.2 Determinación de la Muestra.

Para obtener el número de cuestionarios a aplicar, -- realizamos un muestreo estratificado aleatorio que consiste en dividir a la población (total de ejecutivos de la Industria Automotriz) en subpoblaciones o estratos (ejecutivos de cada empresa), dentro de cada uno de los cuales -- efectuamos una selección aleatoria simple.

En este tipo de selección, todas las unidades del estrato tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas para formar parte de la muestra.

Al encontrarnos con el problema de que las empresas - no accedieron a proporcionarnos el número exacto de ejecutivos con el que cuentan, por considerarlo como un dato exclusivo de la compañía, nos vimos obligados a utilizar la fórmula para poblaciones infinitas, pues no podíamos determinar nuestra población real; quedando como sigue:

$$n = \frac{4 P Q}{S^2}$$

En donde:

$n$  = tamaño de la muestra

4 = dos veces el error estandar

- $P$  = probabilidad de éxito  
 $Q$  = probabilidad de fracaso  
 $S^2$  = error permitido

Sustituyendo:

$$n = \frac{4 (.95) (.05)}{(.02)^2}$$

$$= \frac{4 (.0475)}{(.02)^2}$$

$$= \frac{.19}{.0004}$$

= 475 entrevistas.

El número total de encuestas a aplicar resultó de --- 475, el cual dividimos entre los estratos previamente estblecidos, con el fin de efectuar el mismo número en cada uno de ellos, obteniendo 68 cuestionarios para cada empresa.

### 6.3.3 Recopilación de Datos.

La recopilación de datos consistió en aplicar los cuestionarios en forma definitiva. Para este efecto memorizamos el cuestionario dirigido a la empresa, a fin de aplicarlo en forma oculta por medio de una plática, en la que obtendríamos las respuestas sin formular directamente las preguntas a nuestro entrevistado. Con el objeto de no omitir ningún detalle de la plática utilizamos grabadoras.

Ante la imposibilidad de aplicar los cuestionarios para ejecutivos de la misma forma anteriormente descrita, debido principalmente a la falta de tiempo manifestada por los propios ejecutivos, decidimos realizar la entrevista con cuestionario a la vista.

En esta fase de la investigación, seguimos el mismo procedimiento de visitar en primera instancia las empresas localizadas fuera del Distrito Federal, pues como ya habíamos mencionado anteriormente, pensábamos que éstas nos llevarían más tiempo, cosa que confirmamos posteriormente, pues a esas empresas fue necesario acudir en más de tres ocasiones.



#### 6.3.4 Procesamiento de Datos.

Para tabular la información recabada en los cuestionarios utilizamos el sistema manual, que consiste en pasar a hojas tabulares las preguntas con sus respectivas variables, dejando espacios para marcar las posibles respuestas. Con objeto de realizar nuestra tabulación en la mejor forma posible, diseñamos catálogos que nos permitieran realizar la codificación o clasificación de los datos de la manera más clara.

Una vez codificados los datos en forma numérica, procedimos a vaciar los porcentajes que representaban dichos datos a cuadros y gráficas para facilitar más su entendimiento y poder realizar de una manera más explícita el análisis e interpretación de los resultados.

Dichos cuadros y gráficas se presentan a continuación:

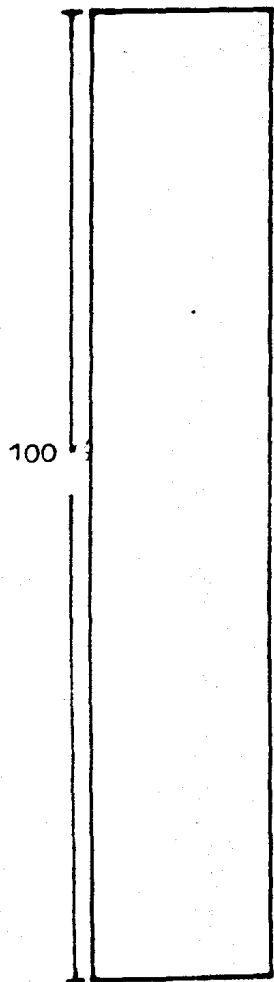
#### 6.4 Cuadros y Gráficas.



PREGUNTA ... 8								
SI	100 %	•	•	•	•	•	•	•
NO	—	—	—	—	—	—	—	—
POR QUE:								
ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS	42	—	•	—	—	—	•	•
MARCAR DIRECTRICES	49	•	—	•	—	—	—	—
PERFECCIONAR SUS ACTITUDES GERENCIALES	29	—	•	—	•	—	—	—
PREGUNTA ... 9								
APTITUDES	14	—	—	—	—	—	—	•
NECESIDADES DE LA EMPRESA	57	—	•	•	—	•	•	—
OBJETIVOS DE LA EMPRESA	29	•	—	—	•	—	—	—
OTROS	—	—	—	—	—	—	—	—
PREGUNTA ... 10								
GERENTE DEL DEPARTAMENTO	14	—	—	•	—	•	—	—
DEPARTAMENTO ENCARGADO DE CAPACITACION	57	•	—	—	•	—	•	—
AMBOS	29	—	•	—	—	—	—	•
PREGUNTA ... 11								
INTERNA	55	90 %	10 %	90 %	80 %	10 %	10 %	90 %
EXTERNA	45	10	90	10	20	90	90	10
PREGUNTA ... 12								
OBSERVACION DIRECTA	57	—	—	•	•	•	—	•
INCUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS	57	—	—	•	—	•	•	•
BAJA PRODUCTIVIDAD	42	—	—	•	—	•	•	—
ALTO NIVEL DE ROTACION	42	—	—	•	—	•	•	—
COSTO ARRIBA DE LO PRESUPUESTADO	14	—	—	•	—	—	—	•
ENTREVISTA O CUESTIONARIO	100	•	•	•	•	•	•	•
OTROS	57	•	•	•	•	—	—	—
PREGUNTA ... 13								
LOGRAR MAYOR PRODUCTIVIDAD		2	4	1	1	1	1	1
REDUCIR EL INDICE DE ROTACION		4	6	6	6	2	5	3
REDUCIR EL INDICE DE ACCIDENTES		3	3	4	5	5	6	4
PROPORCIONAR SATISFACTORES		5	5	5	2	3	2	6

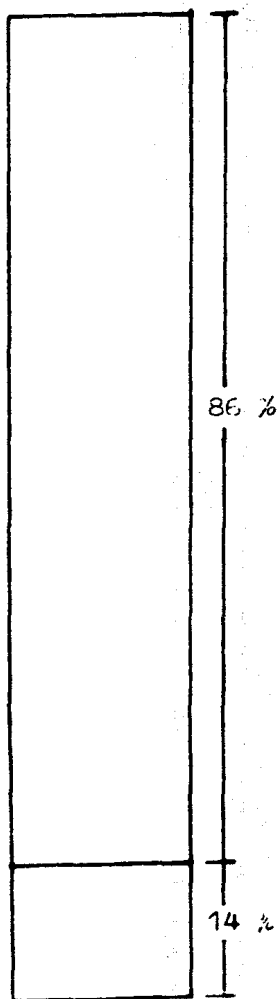
		1	7	7	7	4	3	7
		6	1	2	4	6	4	2
		7	2	3	3	7	7	5
		80 %	70 %	60 %	90 %	70 %	80 %	100 %
LLENAR UN REQUISITO LEGAL								
DESARROLLO INDIVIDUAL								
LOGRAR EL DESARROLLO SOCIAL								
PREGUNTA ... 14								
SI		-	-	-	-	-	-	-
NO								
PREGUNTA ... 15								
AUMENTAR LA EFICIENCIA	100 %	*	*	*	*	*	*	*
BAJAR LOS COSTOS	42	-	-	-	-	-	-	-
ACRECENTAR ARRAIGO Y LEAL-								
TAD	42	*	*	-	-	-	-	*
ELEVAR LA MORAL AL TRABAJA-								
DOR	85	*	*	*	*	*	*	*
CREAR ACTITUDES DE SUPERA-								
CION PERSONAL	71	-	*	*	*	*	*	-
CREAR HABILIDADES	57	*	-	*	*	-	*	-
PREGUNTA ... 16								
CUESTIONARIO DE REACCION	42	-	*	*	-	*	-	*
CUESTIONARIO DE EVALUACION	100	*	*	*	-	*	-	-
OBSE:ACION	57	*	*	*	-	*	-	-
PREGUNTA ... 17								
PERMANENTEMENTE	57	-	*	*	*	-	-	*
CUANDO HAYA NECESIDAD	28	*	-	-	-	*	-	-
MIXTA	15	-	-	-	-	*	-	-
PREGUNTA ... 18								
ACTUALIZACION	86	*	*	-	*	*	*	*
DESARROLLO TECNOLOGICO	14	-	-	*	-	-	-	-
PREGUNTA ... 19								
DESARROLLO INDIVIDUAL	57	-	*	*	*	-	-	*
MEJORA DE RELACIONES LABO-								
RALES	29	*	-	-	-	*	*	-
DESARROLLO TECNOLOGICO	14	-	-	-	-	-	*	-

\* CONTESTO  
 - NO HAY RESPUESTA



- Nivel al que va dirigido el programa de capacitación actual

El 100 % de las compañías cuentan actualmente con programas de capacitación a todos los niveles.



● Tipo de capacitación con que cuentan actualmente las empresas.

En el 86 % de las empresas, la capacitación que imparten actualmente a su personal es 90 % interna y 10 % externa.

En el 14 % es 95 % interna y 5 % externa.

100 %

- Empresas que cuentan con una sección o persona del Departamento de Relaciones Industriales que tenga la responsabilidad de la capacitación del personal.

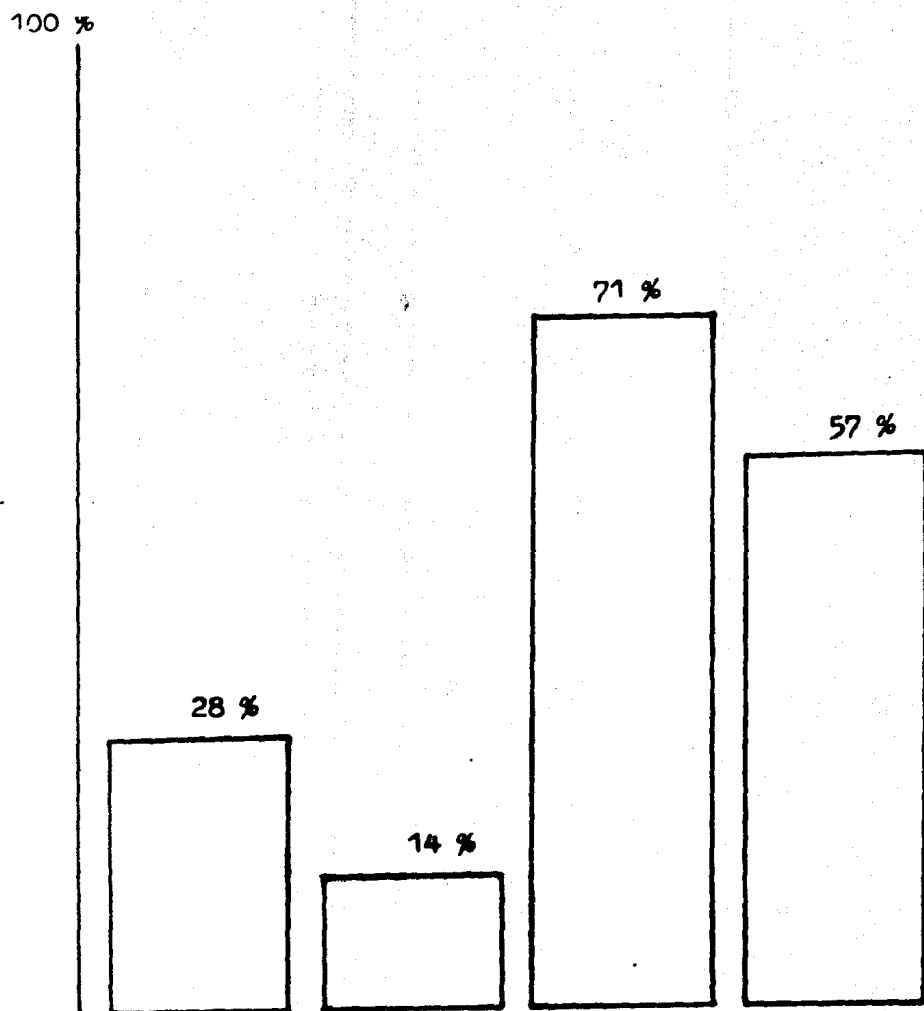
El 100 % de las empresas que forman la Industria Automotriz cuentan con una sección en el Departamento de Relaciones Industriales encargada de la capacitación.

- Personas que solicitan la capacitación para el personal.

El 100 % coinciden en que la solicitud para la capacitación al personal la realiza tanto el Gerente del Departamento respectivo como el Departamento de personal.

- Empresas que están impartiendo actualmente programas de capacitación.

El 100 % de las empresas están impartiendo actualmente cursos de capacitación.



● Nivel que se considera periori  
tario para recibir cursos de ca -  
pacitación.

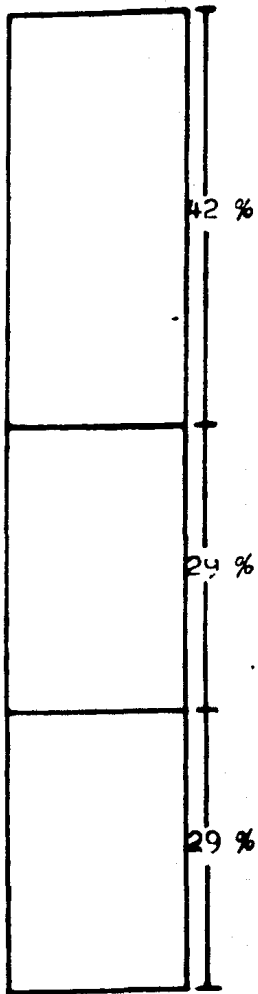
El 28 % de las empresas consi-  
deran que es perioritario brindar  
la capacitación a los obreros.

El 14 % a los empleados y per-  
sonal técnico.

El 71 % d los supervisores de  
línea.

El 57 % a los ejecutivos.





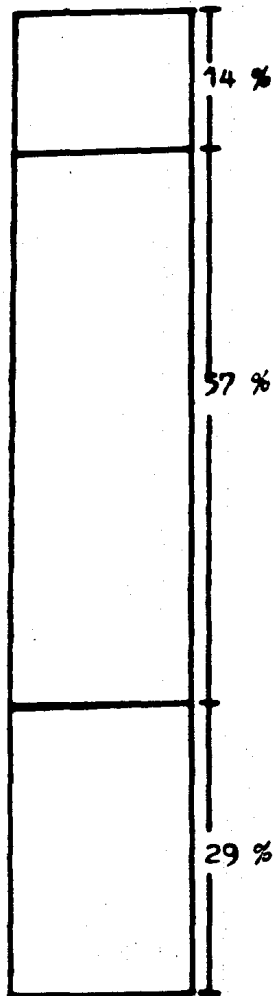
● **Importancia de la existencia de un programa de capacitación a nivel ejecutivo.**

*La totalidad de las compañías consideran importante el que exista un programa de capacitación a nivel ejecutivo, debido principalmente a las siguientes razones:*

*42 % porque los ejecutivos deben actualizar sus conocimientos.*

*29 % debido a que son ellos los que marcan las directrices.*

*29 % porque deben perfeccionar sus actitudes gerenciales.*



● Bases para decidir cuál es el ejecutivo indicado para recibir capacitación.

En las empresas mencionadas, el 14 % selecciona, a nivel -- ejecutivo, a la persona indicada para recibir capacitación tomando en cuenta sus aptitudes.

El 57 % se basa en las necesidades de la empresa.

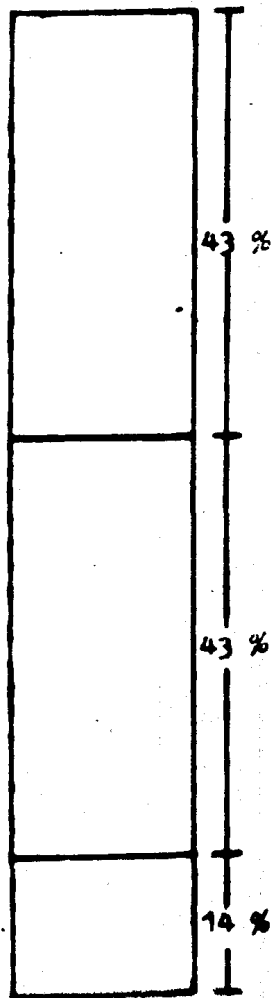
El 29 % toma en cuenta los objetivos de la misma.

● Persona que decide si se les otorgará o no la capacitación a los ejecutivos.

En el 14 % de las empresas, el Gerente del Departamento -- respectivo decide si se les otorgará la capacitación a determinada persona.

En el 57 %, la decisión se toma en el departamento encargado de la capacitación.

En el 29 %, toman la decisión tanto el Gerente del Departamento encargado de brindar la capacitación, como el Gerente del Departamento respectivo.

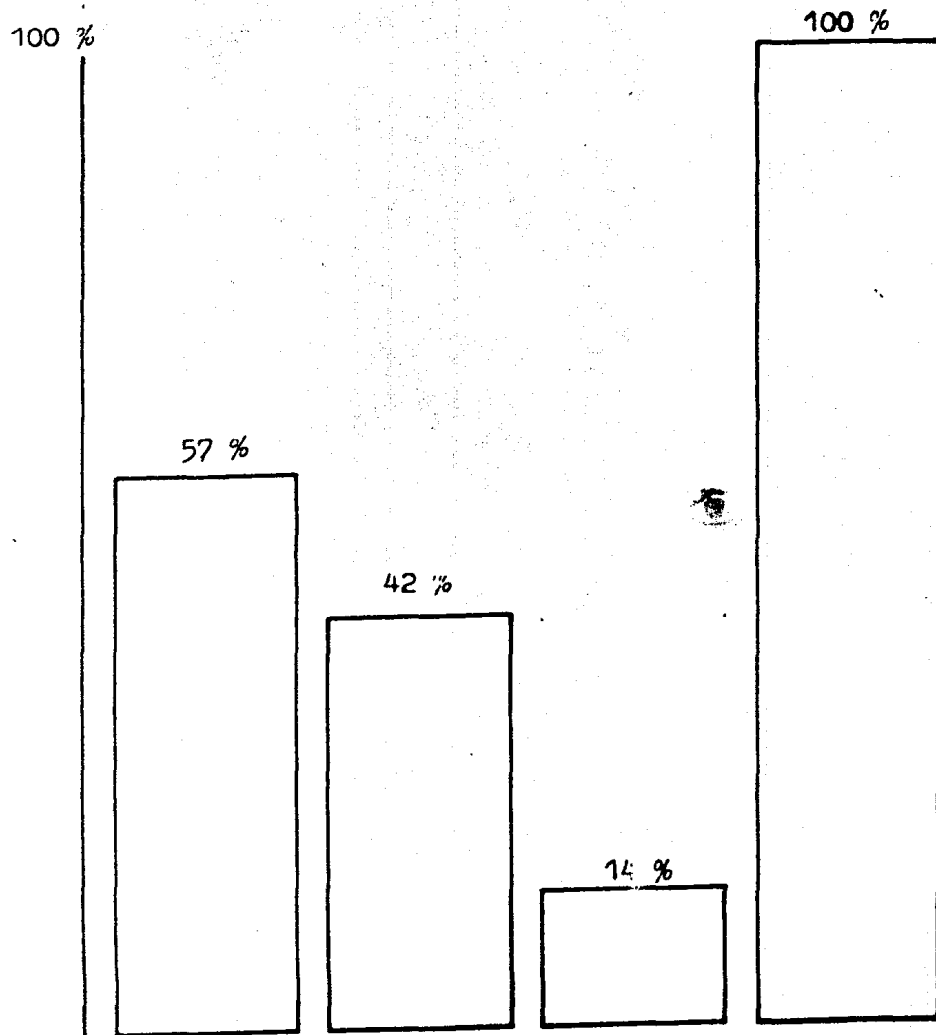


● Tipo de capacitación que proporcionan las empresas a nivel ejecutivo.

En el 43 % de las empresas la capacitación a nivel ejecutivo es 90 % interna y 10 % externa.

En el 43 % la capacitación es 10% interna y 90 % externa.

En el 14 % es 80 % interna y 20 % externa.



● Factores que intervienen en la determinación de necesidades de capacitación.

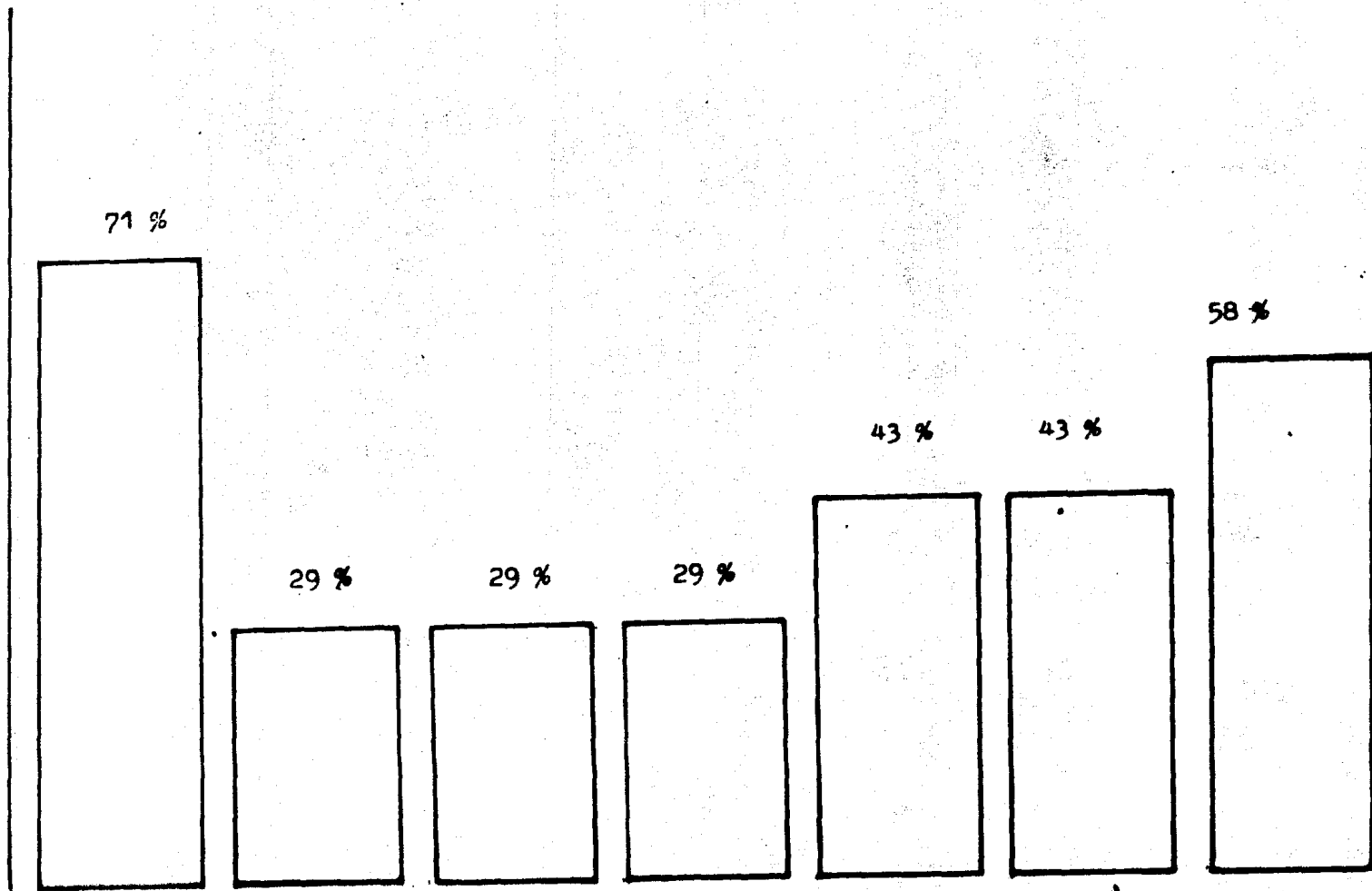
El 57 % de las compañías coinciden en que algunos de los factores que se deben considerar para determinar estas necesidades son la observación directa, incumplimiento de objetivos y otros.

El 42 % toman en cuenta la baja productividad y el alto índice de rotación.

El 14 % considera los costos arriba de lo presupuestado.

El 100 % de las empresas coincidieron en la utilización de la entrevista o cuestionario.

100 %



● *Orden de importancia en que los factores que se deben considerar para la fijación de los objetivos, políticas y procedimientos de los programas de capacitación a nivel ejecutivo.*

*En el 71 % de las empresas se considera como factor principal el lograr mayor productividad.*

*El 29 % ubica en segundo lugar el lograr el desarrollo individual.*

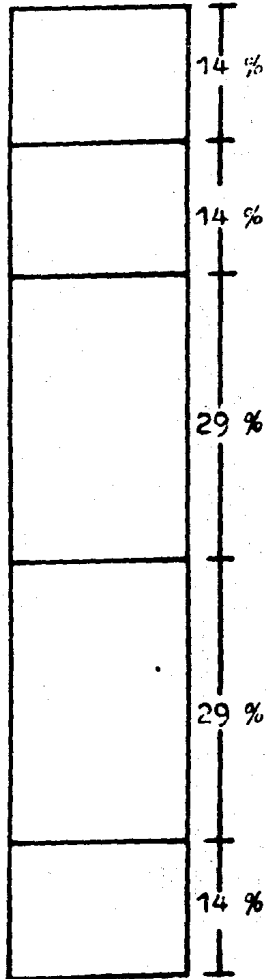
*Un 29 % coloca en tercer lugar el lograr el desarrollo social.*

*El 29 % considera en cuarto lugar reducir el índice de accidentes.*

*El 43 % opina que el proporcionar satisfactores a las necesidades del personal debe estar en el quinto lugar.*

*Un 43 % considera que reducir el índice de ausentismo ocupa el sexto lugar.*

*Y por último, el 58 % de las empresas entrevistadas nos dice que en el séptimo lugar se toma en cuenta el llenar un requisito legal.*



● Porcentaje en el que se han dado los resultados esperados con el Programa de capacitación a nivel ejecutivo.

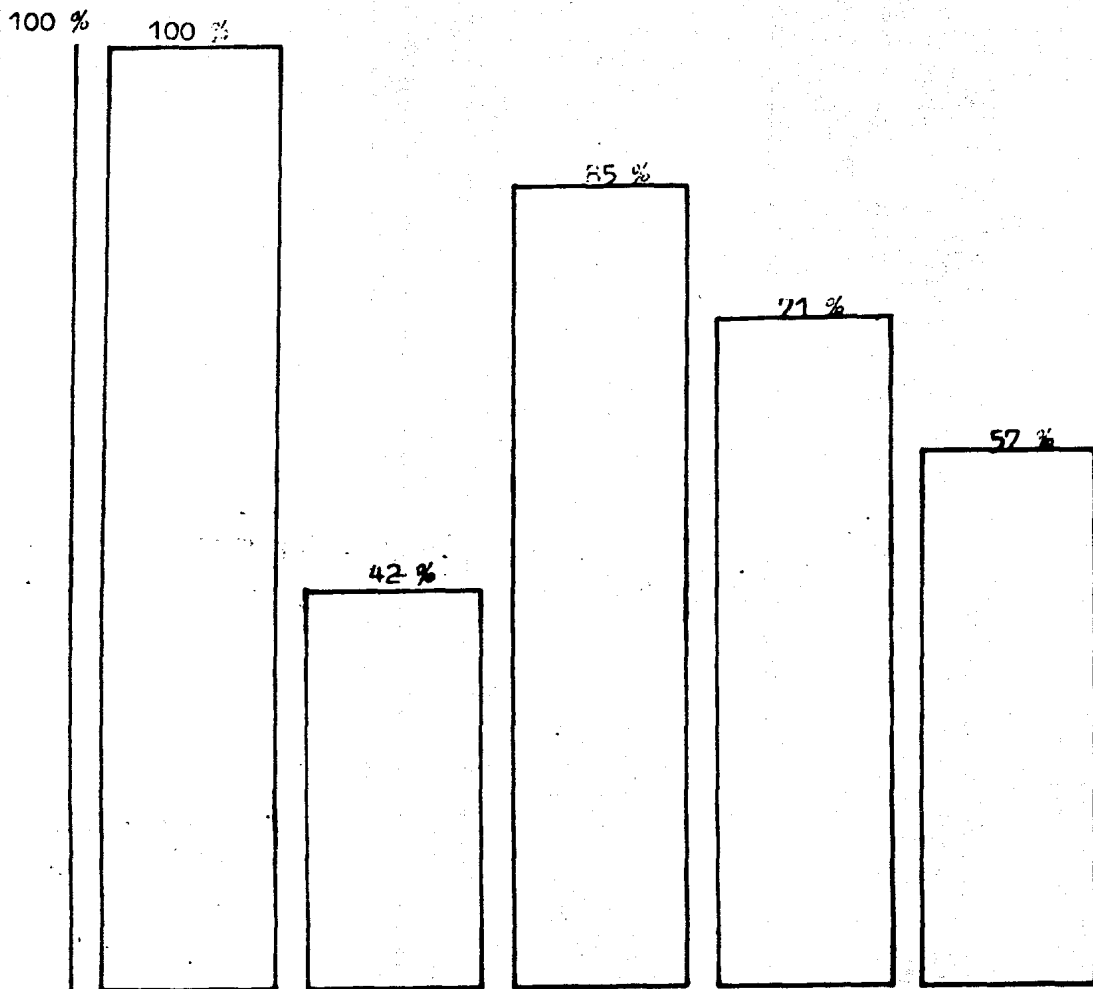
El 14 % de las compañías ha obtenido el 100 % de los resultados esperados.

El 14 % logró el 90 %.

El 29 % alcanzó el 80 % de los resultados esperados.

El 29 % obtuvo el 70 %.

El 14 % logró el 60 %.



● *Principales resultados logrados con la capacitación a nivel ejecutivo.*

*El 100 % de las empresas coinciden en que un resultado de la capacitación ha sido un aumento de la eficiencia.*

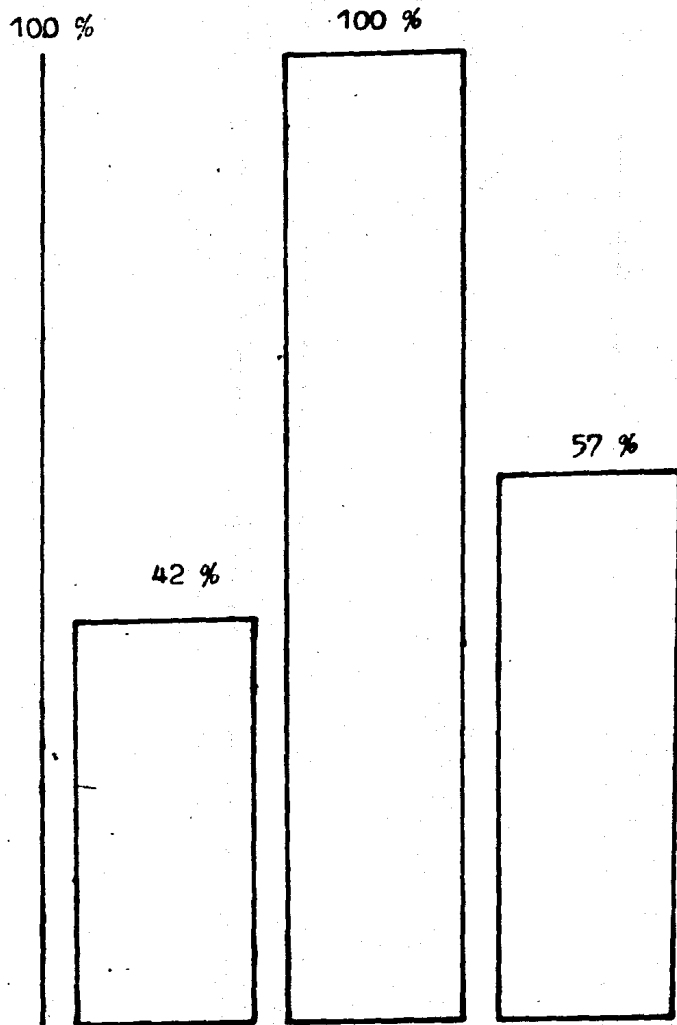
*El 42 % han obtenido por medio de esa capacitación bajar los costos y aumentar el arraigo y la lealtad a la empresa.*

*El 85 % ha logrado elevar la moral al trabajador.*

*El 71 % crear actitudes de superación personal.*

*El 57 % crear habilidades.*



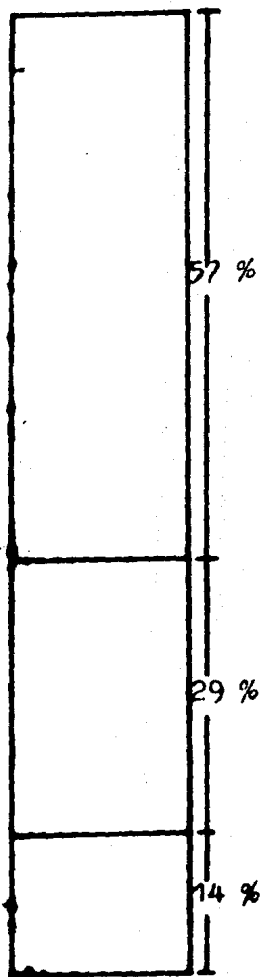


● *Sistemas utilizados para medir los resultados de la capacitación a nivel ejecutivo.*

*El 42 % de las compañías utilizan cuestionarios de reacción para medir los resultados de la capacitación.*

*El 100 % coincide en utilizar cuestionarios de evaluación.*

*El 57 % emplea la observación.*

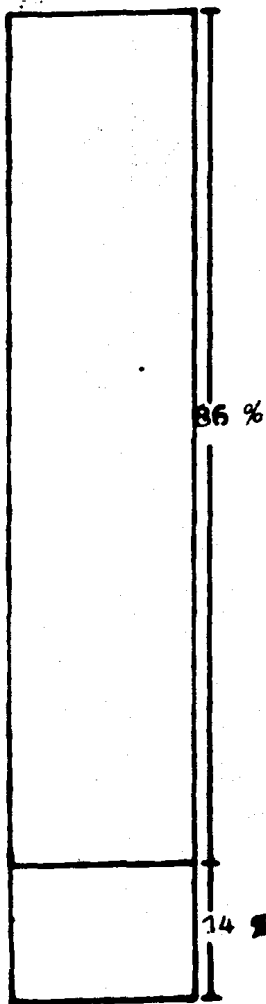


● Frecuencia con que deben llevarse a cabo los programas de capacitación a nivel ejecutivo.

57 % de las empresas consideran que los programas de capacitación deben realizarse permanentemente.

29 % cuando haya necesidad.

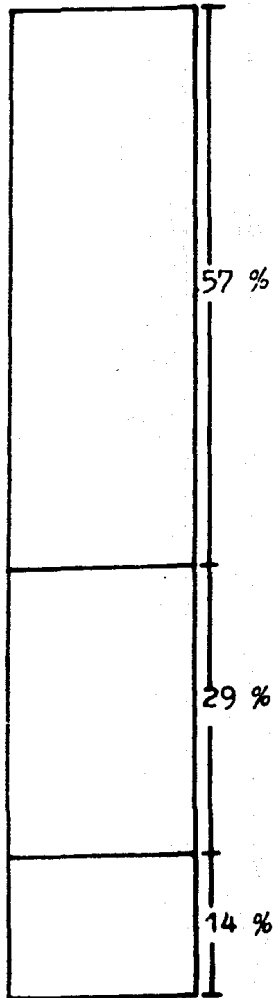
14 % en forma mixta.



● Necesidades específicas de la Industria Automotriz para capacitar a sus ejecutivos.

El 86 % de las compañías consideradas, opinan que las necesidades específicas de capacitación de la Industria Automo --triz son las relacionadas con la actualización de dichos eje--cutivos.

El 14 % considera que esas necesidades se refieren al desarrollo tecnológico.



● *Tendencia de la capacitación en México.*

*En el 57 % de las empresas se considera que la capacitación tiende a un desarrollo individual.*

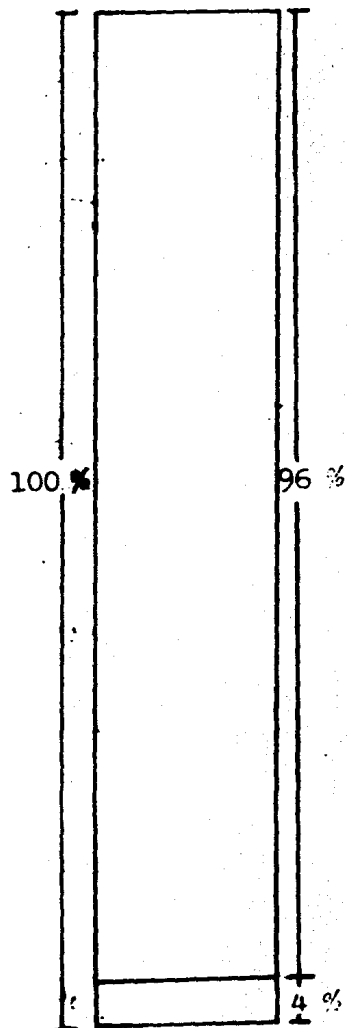
*En el 29 % que tiende a la mejora de las relaciones laborales.*

*En el 14 % a un desarrollo tecnológico.*

CONCEPTO	TOTAL	NISSAN	VAM	V.W.	CHRYSLER	FORD	RENAULT	G.M.
PREGUNTA ... 1								
SI	96 %	100 %	90 %	100 %	100 %	100 %	85 %	100 %
NO	4	—	10	—	—	—	15	—
PREGUNTA ... 2								
MALA	—	—	—	—	—	—	—	—
REGULAR	4	—	—	—	6	—	20	—
BUENA	70	85	50	60	82	94	65	60
EXCELENTE	26	15	50	40	12	6	15	40
EN BASE A QUE ?	R	B	E					
BENEFICIA AL INDIVIDUO	20	58	68	*	*	*	*	*
BENEFICIA A LA EMPRESA	20	8	3	*	*	*	*	*
FORMA DE IMPARTIRLO	60	34	29	*	*	*	*	*
PREGUNTA ... 3								
AYUDA AL INDIVIDUO A DE SARROLLARSE	47	60	60	40	35	28	25	75
CUMPLE UN REQUISITO LE- GAL	17	40	—	5	12	22	30	10
SATIFACE LAS NECESIDA- DES DE LA EMPRESA	35	—	40	55	47	50	40	15
N/R	1	—	—	—	6	—	5	—
PREGUNTA ... 4								
DESEMPEÑO	64	70	60	60	47	66	70	70
CATEGORIA	25	55	30	25	24	16	25	—
ANTIGUEDAD	2	—	10	—	6	—	—	—
SOLICITUD PROPIA	44	15	50	80	70	—	90	—
RECOMENDACION DEL JEFE	39	40	20	30	18	66	40	60
OTROS	1	—	10	—	—	—	—	—
PREGUNTA ... 5								
PERIODICAMENTE	18	30	25	10	5	15	25	20
PERMANENTEMENTE	66	70	35	80	80	60	60	80
CUANDO HAYA NECESIDAD	4	—	—	—	5	10	10	—
MIXTO	11	—	40	10	5	15	5	—
N/R	1	—	—	—	5	—	—	—

PREGUNTA ... 6								
BENEFICIA AL INDIVIDUO	64	100	75	50	45	45	65	70
BENEFICIA A LA EMPRESA	18	-	-	25	15	40	30	15
AMBOS	18	-	25	35	40	15	5	15
PREGUNTA ... 7								
LA CAPACITACION LES --								
SIRVIO PARA LOGRAR UNA								
SUPERACION PERSONAL	100	100	100	100	100	100	100	100

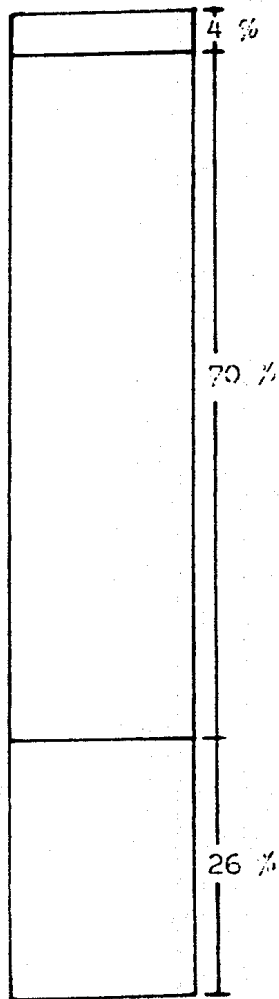
• CONTESTO  
 - NO HAY RESPUESTA



● Ejecutivos que han recibido capacitación por parte de la empresa.

El 96 % de los ejecutivos entrevistados respondieron que sí han recibido capacitación por parte de la empresa.

El 4 % no ha recibido capacitación.



● *Opinión que tienen los ejecutivos de dicha capacitación.*

*El 4 % de los ejecutivos considera que esa capacitación es regular, por las siguientes razones:*

- 60 % por las formas de instrucción.*
- 20 % porque beneficia al individuo.*
- 20 % porque beneficia a la empresa.*

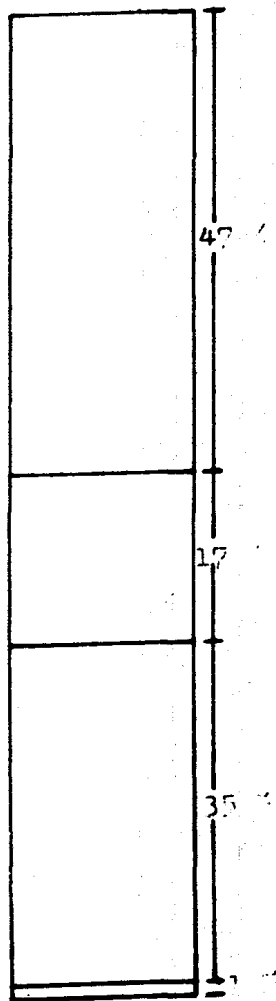
*El 70 % piensa que es buena, porque:*

- 58 % beneficia al individuo.*
- 34 % por las formas de instrucción.*
- 4 % beneficia a la empresa.*

*El 26 % opina que es excelente, debido principalmente a:*

- 68 % porque beneficia al individuo.*
- 29 % por las formas de instrucción.*
- 3 % porque beneficia a la empresa.*





● La opinión que tienen los ejecutivos en relación a la empresa por brindarles la oportunidad de capacitarse.

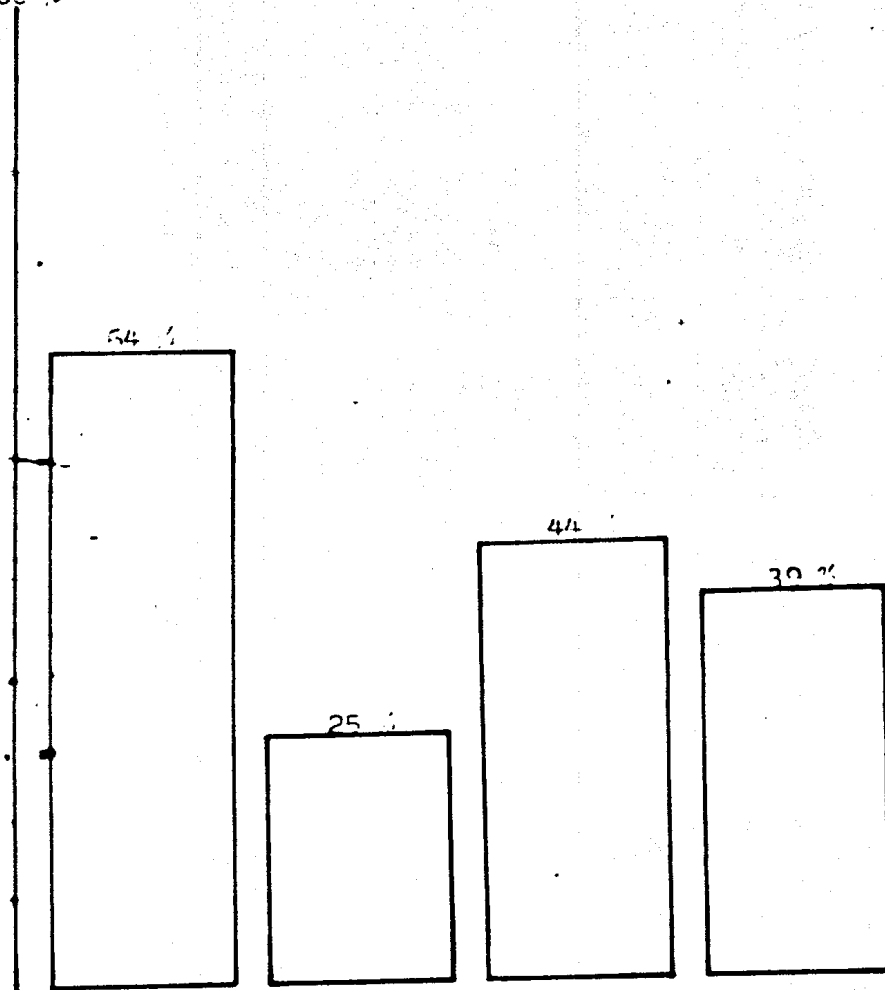
El 47 % de los entrevistados opina que la empresa, al brindarles capacitación, ayuda al individuo a desarrollarse.

El 17 %, que cumple un requisito legal.

El 35 % piensa que la empresa satisface sus propias necesidades.

El 1 % no respondió.

100 %



● Razones por las que consideran haber sido seleccionados para recibir capacitación.

64 % de los ejecutivos entrevistados piensan que fueron seleccionados debido al desempeño.

25 % debido a su categoría.

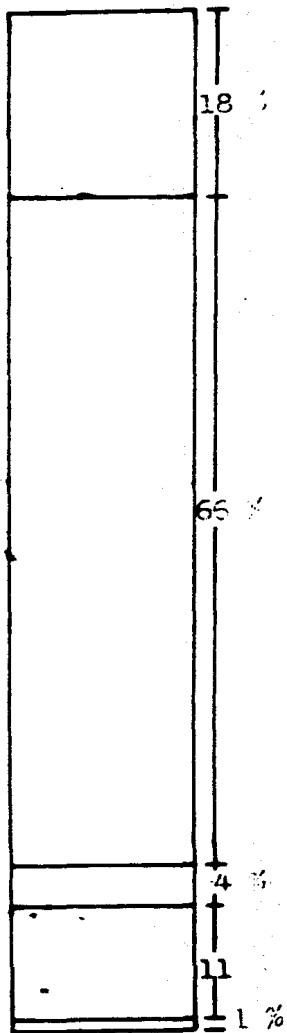
44 % por solicitud propia.

39 % por recomendación del jefe.

jefe.

2 % debido a su antigüedad.

1 % otros.



● Frecuencia con que deben llevarse a cabo los programas o cursos de capacitación para obtener mejores resultados.

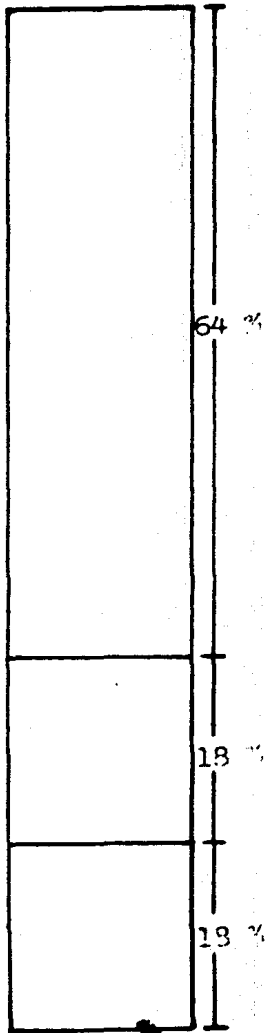
El 18 % de las personas entrevistadas opinan que los cursos de capacitación deben aplicarse periódicamente.

El 66 % piensa que se deben llevar a cabo permanentemente.

El 4 % cuando haya necesidad.

El 11 % en forma mixta.

El 1 % no respondió.

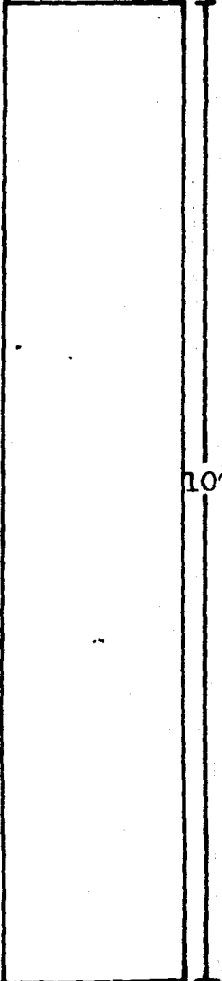


● *Importancia de la existencia de un programa de capacitación a nivel ejecutivo.*

*64 % de los entrevistados consideran que es importante que exista un programa de capacitación a nivel ejecutivo porque beneficia al individuo.*

*18 % porque beneficia a la empresa.*

*18 % porque beneficia tanto a la empresa como al individuo.*



100 %

● Beneficios personales que ha proporcionado la capacitación a los ejecutivos.

El 100 % de los ejecutivos entrevistados opinan que la capacitación les ha servido para una superación personal.

## 6.5 Análisis e Interpretación de Resultados.

### 6.5.1 La Empresa.

Todas las compañías Fabricantes de automóviles poseen dentro del departamento de Recursos Humanos una sección en cargada de realizar las principales funciones de capacitación y entrenamiento del personal denominándolos de diferente manera, siendo la más común Desarrollo Profesional.

Todos los casos coincidieron en el sentido de que la solicitud de capacitar al personal se lleva a cabo en forma conjunta por el gerente del departamento respectivo y por el departamento de capacitación.

Todas las empresas entrevistadas cuentan con una capacitación continua en todos los niveles, siendo ésta, por lo general, dentro de la misma compañía proporcionada por profesionistas especializados en dichas actividades; y sólo una de cada diez personas que recibe capacitación es enviada fuera de la empresa a recibir dicha instrucción.

Los supervisores de línea y ejecutivos son los que tienen prioridad para que se les otorguen los programas de capacitación, ya que éstos tienen la facilidad de trasmitírselo a sus subordinados, siguiendo en orden de impor---

tancia los obreros, dando como razones que gracias a la capacitación de estos niveles logran satisfacer necesidades del personal, reforzar su capacidad de dirección y especialización en ciertas áreas.

Todas las compañías fabricantes de automóviles consideran que es importante que existan programas de capacitación a nivel ejecutivo, ya que por medio de éstos, actualizan sus conocimientos siendo esta la principal razón, mencionando en segundo término que logran perfeccionar sus actitudes generales y marcar nuevas directrices en el desempeño de sus labores.

Una de las causas básicas que determina proporcionarles capacitación a los ejecutivos son las necesidades --- ( 51 % ) y objetivos ( 29% ) de la empresa; siendo el departamento encargado de capacitar, por lo general, quien autoriza dichos programas.

Aproximadamente en el 60% de las empresas predomina la capacitación interna a sus ejecutivos, pudiendo ser esta fuera del país pero dentro de la misma organización.

Todas las empresas al determinar sus necesidades de capacitación utilizan una combinación de factores, entre los cuales se encuentran primordialmente la entrevista o cuestionario (que todas utilizan), observación directa e

*incumplimiento de objetivos.*

*El lograr mayor productividad es el principal factor en el cual las empresas se basan al fijar los objetivos, políticas y procedimientos de los programas de capacitación, aunque el tratar de alcanzar un desarrollo individual también influye en la formulación de dichos objetivos, políticas y procedimientos.*

*Tomando como calificación del 1 al 100% más de la mitad de las empresas lograron del 70% al 80% los resultados esperados al proporcionar capacitación y, tomándolas a todas ellas en conjunto, los resultados van del 60% al 100%.*

*El total de empresas expresaron haber notado un incremento en la eficiencia, así como un aumento en la moral de sus trabajadores gracias a la capacitación; y entre otros logros menores, observaron un cambio en las actitudes y habilidades del personal.*

*Los sistemas utilizados por las empresas para medir sus resultados son el de evaluación (cuestionarios llenados por los superiores de dichos capacitados), observación (seguimiento) y por último el de cuestionario de reacción.*

*Dependiendo del programa de capacitación, más de la mitad de las empresas coincidieron en que los cursos deben*



otorgarse permanentemente y en un porcentaje mucho menor - consideran que es conveniente llevarlos a cabo únicamente cuando haya necesidad.

La gran mayoría ( 86% ) de las empresas automotrices coinciden en que una de las necesidades específicas de capacitar a sus ejecutivos es la de lograr la actualización continua de sus conocimientos para estar acorde a la evolución de la industria.

El 57% de las compañías opinaron que la capacitación en México tiende hacia una superación constante del personal, base del desarrollo tecnológico y económico del país, mientras que el 28% asegura que es fundamental para mejorar las relaciones laborales.

#### 6.5.2 Los Ejecutivos.

Casi todos los ejecutivos entrevistados ( 96% ) han recibido por lo menos en una ocasión algún curso de capacitación.

De los ejecutivos que han recibido capacitación, casi tres cuartas partes de ellos opinaron que han sido buenos los programas impartidos por parte de las compañías, y sólo una cuarta parte los han considerado como excelentes, -

siendo Vehículos Automotores Mexicanos, General Motors y Volkswagen de México las que obtuvieron más apoyo de esta última calificación. Dando los ejecutivos como razón --- principal para otorgar dicha calificación, que esa capacitación beneficia al individuo, tomando en cuenta además la forma en que les fueron impartidos dichos programas.

La investigación nos ha reflejado que los ejecutivos consideran benéficos estos cursos de capacitación pues ayudan al individuo a desarrollarse, además de satisfacer las necesidades de cada empresa.

El desempeño y la solicitud propia, son los principales factores que consideran los ejecutivos intervienen en la selección de quienes recibirán capacitación, aseguran también que la recomendación del jefe y la categoría influyen aunque solo en un porcentaje que varía del 25% al 40%.

7. CONSIDERACIONES

FINALES

En relación con nuestra hipótesis, concluimos lo siguiente:

- Las empresas no solamente consideraron el alcanzar altos niveles de eficiencia como objetivo primordial de la capacitación, sino además hicieron referencia al logro de una mayor productividad y un desarrollo individual.

- Quedó comprobado que las empresas creen indispensable una adecuada capacitación a nivel ejecutivo, pues están plenamente convencidas de los beneficios que le proporciona a la organización.

- Los cursos de capacitación constituyen un gran elemento motivacional, ya que todos los ejecutivos expresaron que dichos cursos ayudan al individuo a desarrollarse en todos los ámbitos de su vida profesional, por lo cual se encuentran deseosos de seguir colaborando con la empresa.

- La última hipótesis planteada afirmaba que no todas las empresas contaban con programas de capacitación a nivel ejecutivo, lo cual quedó refutado, pues todas ellas cuentan normalmente con dichos programas.

Como conclusiones generales, consideramos:

- En la actualidad la Industria Automotriz es una de las más avanzadas en cuanto a capacitación se refiere, --- pues los grandes descubrimientos tecnológicos crean una necesidad imperante de mantener actualizados a los empleados y en especial a sus ejecutivos, ya que al ser éstos los -- que marcan las directrices a seguir por la empresa, necesitan perfeccionar sus actitudes gerenciales en beneficio y provecho de la misma.

- La capacitación será, con el tiempo, una fuente de instrucción muy importante dentro de la Industria Mexicana, pues tanto los empresarios como los ejecutivos, empleados y obreros están conscientes de que ésta les permitirá lograr un desarrollo individual y colectivo en las relaciones entre ellos y con la empresa, lo cual significará una evolución armónica de todas las ramas de la industria.

Por su parte, las empresas verán redituados todos -- los esfuerzos que realicen por lograr una buena capacitación, pues al contar con personal más preparado, podrán obtener mejores productos y/o servicios, y así estar en una posición muy ventajosa para competir con los demás productores nacionales y extranjeros.

- Es necesario tomar en cuenta el hecho de que actualmente la capacitación es un factor imprescindible en cual

quier empresa sea del tipo que fuere, ya que no es posible imaginar que una organización pueda crecer y desarrollarse sin los beneficios que trae aparejados la capacitación de los Recursos Humanos.

— Cabe hacer notar que esta capacitación sigue un camino motivacional muy grande, pues la mayoría de los ejecutivos considera a la capacitación recibida como una gran oportunidad de desarrollarse, cultivarse, progresar dentro de la empresa y, en general, una manera de superación en todos los aspectos de su vida, lo que origina que su desempeño y eficiencia dentro de la organización aumente enormemente.

Es notorio que dicha capacitación deberá ser debidamente planeada, a fin de que se capacite a cada quien de acuerdo a sus aptitudes, características y habilidades, -- aunadas a las necesidades de la empresa.

— Como pudimos observar, todas las empresas cuentan con un departamento que se dedica exclusivamente a la capacitación del personal; es obvio que esto se debe a que la rama Automotriz corresponde a una de las industrias más desarrolladas en el mundo actual.

— La importancia de la capacitación a nivel ejecuti-

vo en la Industria Automotriz ha llegado a ser bien comprendida por las empresas y los ejecutivos, al grado de que los programas de capacitación, tanto a este como a todos los niveles, ya se tienen implantados en una forma continua y no en cursos esporádicos como se venía realizando anteriormente, y los propios ejecutivos están conscientes de que es necesario ir adquiriendo nuevos conocimientos -- que le ayuden a realizar mejor sus actividades.

— Las empresas, interesadas por capacitar debidamente a su personal y así satisfacer tanto las necesidades de ellas mismas como del individuo, se preocupan por proporcionarles todos los medios posibles para ese efecto, por lo cual envían a su personal a otras compañías pertenecientes a la misma organización que se encuentran fuera del país, o bien, a instituciones especializadas.

— Actualmente los centros de capacitación que funcionan en la República Mexicana tienen muy pocos programas a nivel ejecutivo, pues su preocupación fundamental es el nivel supervisión y obrero; o como sucede en el caso de CENA PRO, sus programas son muy amplios y sobre diversos tópicos a nivel ejecutivo, pero su difusión es muy reducida, ocasionando que pocas veces se enteren los ejecutivos de los cursos impartidos.

## 8. RECOMENDACIONES



Todo programa de capacitación tendrá asegurado su Exito si se fijan claramente las metas que se pretenden alcanzar, y más aún si se mantiene una continuidad que posteriormente demuestre que se han logrado tanto los objetivos particulares como los generales.

Se puede tener la seguridad de que la capacitación logrará los objetivos deseados y no únicamente rendimientos parciales; cabe señalar que una mayor preparación para capacitar y dirigir a su personal por parte de los niveles superiores, harán más efectivos estos programas.

Se debe contar con un medio ambiente adecuado dentro de la empresa, pues éste influirá y estimulará a todo el personal, provocando que siempre se cuente con elementos dispuestos a desempeñar trabajos de mayor responsabilidad. Esto se puede lograr fomentando la responsabilidad en su sentido más amplio, y así el personal aprenderá mejor si decide con su propio criterio.

Al fijar claramente los resultados que se esperan, se podrán tomar con mayor facilidad decisiones sobre la política general a seguir en relación a la elección de los sistemas adecuados, y se podrá tener mayor accesibilidad a la solución de los problemas fundamentales sin tener que recurrir a métodos de discutible valor.

Cuando la labor conjunta de empleados y ejecutivos es es té encaminada a fomentar el entusiasmo por lograr la meta- que se fije cada ejecutivo, se tendrá asegurado el éxito y la empresa habrá alcanzado los fines que persigue.

Para que un programa de capacitación dirigido a los e jecutivos obtenga los mejores resultados deberá cubrir los siguientes aspectos:

- Deberá dignificar al ejecutivo.
- Deberá despertar sus deseos de superación.
- Deberá ubicarlo mejor en la empresa.
- Mejorará sus relaciones con los supervisores y em-  
pleados.
- Le ayudará a crear lazos más estrechos de amistad.
- Deberá aumentar sus oportunidades de ascenso.
- Le permitirá a la empresa mejorar sus relaciones Hu-  
manas.

Para aplicar un programa de capacitación a ejecutivos se debe uno enfrentar a diversos problemas, entre los cua- les se encuentran los siguientes: costo del programa, tiem

po de los ejecutivos, personal capaz para instruirlos y la negatividad ante el cambio.

Trataremos en primer lugar el problema del costo, el cual representaría el mayor impedimento para llevar a cabo un adecuado programa de capacitación.

La gran mayoría de las empresas, al destinar los presupuestos de sus diferentes áreas, esperan que dichas inversiones sean redituables a corto plazo; por lo que respecta a la capacitación de ejecutivos esto es imposible, ya que los resultados serán a futuro, cuando ya no se prestará la debida importancia a la medición. A este respecto se deberá realizar una adecuada planeación con el fin de evitar los gastos innecesarios, y una labor de convencimiento que demuestre que a largo plazo los beneficios que se esperan de la capacitación rebasan el costo de la misma.

Por lo que se refiere al tiempo de los ejecutivos, -- creemos conveniente recomendar los programas ofrecidos dentro de la empresa, pues éstos restan tiempo improductivo a la organización y otorgan mayores facilidades a los capacitados para lograr su objetivo; de tal manera que es necesario contratar o desarrollar instructores que impartan los cursos dentro de la empresa, logrando así los beneficios --

esperados y solucionando indirectamente otros problemas como el costo y la aplicación práctica y rápida de la teoría aprendida.

El siguiente problema que mencionamos se refiere a la escasez de personal capaz de impartir nuevas técnicas o sistemas y procedimientos que se adapten perfectamente a las necesidades internas de la empresa. Para solucionar este problema hemos pensado que es indispensable que si el instructor se ha elegido fuera de la empresa, se tenga una reunión con él a fin de explicarle la situación de la misma y lo que se espera obtener con los cursos que se impartirán; de esta forma se podrá estar seguro que lo impartido por los instructores será una realidad aplicable que -- ayudará al ejecutivo en el desempeño de sus actividades y a eliminar ideas obsoletas e inservibles.

Por lo que se refiere a la negatividad ante el cambio, podemos decir que es obvio que una modificación afecta a los empleados si no se dan a conocer las razones de la misma de una manera tajante y absoluta; por lo cual pensamos que es conveniente explicar a los afectados que todas las empresas están expuestas a constantes cambios, y una de las principales responsabilidades de los encargados de la capacitación es la de ayudar a los ejecutivos para que adopten cualquier modificación en el ambiente de trabajo.

Creemos conveniente aclarar que estos no son todos -- los problemas que se pueden presentar al implantar un programa de capacitación para ejecutivos, pero sí pensamos -- que son los más comunes.

Uno de los puntos sobresalientes en el proceso de capacitación es la interpretación y significado que le den a los programas tanto el capacitador como el capacitado, por lo cual se puede y se debe hacer uso de la retroalimentación, y de esta manera dar a conocer al capacitado el progreso que está obteniendo a lo largo del programa, pero -- sin que estos resultados estén supeditados a castigos o recompensas.

En resumen, es necesario desarrollar un programa de capacitación bien planeado, tratando de impartirlo de la mejor manera posible y contando con una correcta forma de evaluación, para obtener una mayor eficiencia de los  ejecutivos de la empresa, y así ir de acuerdo al avance  tecnológico y al desarrollo del país.

**BIBLIOGRAFIA**

- Proctor y Thornoton      *Capacitación, Manual para Directores de líneas.*  
 Edit. Herrero Hnos., S.A.
- Shao Stephen              *Estadística para Economistas y Administradores de Empresas.*  
 Edit. Herrero Hnos., S.A.
- Siliceo Alfonso            *Capacitación y Desarrollo de Personal.*  
 Edit. Limusa.
- Terry George              *Principios de Administración.*  
 Edit. C.E.C.S.A.
- Del Arenal Vicente        *La Necesidad de Capacitación en la Empresa Moderna.*  
 Tesis, La Salle, 1972.
- Domínguez, Adolfo        *Importancia de la Capacitación de Personal en la Organización.*  
 Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976.
- Garrido Laura              *Capacitación y Desarrollo a Nivel Ejecutivo.*  
 Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México, 1973.

- Kretschmer Carlos*      *Desarrollo de Ejecutivos en Empresas Industriales.*  
*Tesis, Universidad Iberoamericana, - 1964.*
- Prieto Antonio*      *La Capacitación en la Esfera Gubernamental.*  
*Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México, 1968.*
- A.M.I.A.*      *Organo Informativo.*
- A.M.I.A.*      *Revista Auto Noticias.*
- A.R.M.O.*      *Antecedentes para la Elaboración de Programas de Adiestramiento.*
- A.R.M.O.*      *Manual para Elaborar Programas de Adiestramiento.*
- A.R.M.O.*      *Organo Informativo.*
- Industria Mexicana*      *Revistas sobre Industria Automotriz y del Transporte.*
- Diario Oficial*      *Enero 9, 1978.*  
*Abril 28, 1978.*
- Leyes y Códigos de México*      *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.*



# I N D I C E

	Pág.
1 Introducción.....	6
2 Antecedentes .....	11
2.1 Aspectos Generales de la Industria Automotriz.....	12
2.1.1 Chrysler de México, S.A. !.....	18
2.1.2 Ford Motor Co., S.A.....	20
2.1.3 General Motors de México, S.A. de C.V. ....	23
2.1.4 Nissan Mexicana, S.A. de C.V. ....	26
2.1.5 Renault de México, S.A. de C.V. ....	28
2.1.6 Vehículos Automotores Mexicanos, S.A de C.V. ...	30
2.1.7 Volkswagen de México, S.A. de C.V. ....	33
2.2 Características del Nivel Ejecutivo .....	35
2.2.1 Limitación .....	44
2.2.2 Necesidad de Capacitación a Ejecutivos .....	45
2.3 Situación de la Capacitación en México .....	47
2.3.1 CENAPRO .....	49
2.3.2 ARMO .....	50
2.3.3 CENETI .....	52
2.3.4 CERETI .....	52
2.3.5 Centro de Capacitación de Mano de Obra IMSS ....	52
2.3.6 CETMA .....	53
2.4 La Función de Capacitación dentro del Marco Legal	.54

3	Generalidades de la capacitación.....	79
3.1	Importancia.....	80
3.2	Definiciones y Conceptos.....	83
3.3	Objetivos.....	86
3.4	Limitaciones.....	88
3.5	Técnicas.....	91
3.5.1	Técnicas de Capacitación Individual.....	91
3.5.2	Técnicas de Capacitación de Grupo.....	95
3.5.3	Capacitación Interna.....	108
3.5.4	Capacitación Externa.....	109
3.6	Semblanza del Instructor.....	111
3.7	La Capacitación como Instrumento de la Admón. ...	116
4	Etapas de la Capacitación.....	120
4.1	Determinación de las Necesidades de Capacitación..	121
4.1.1	Análisis de la Organización.....	128
4.1.2	Análisis de las Operaciones.....	133
4.1.3	Análisis Humano.....	138
4.1.4	Métodos de Análisis.....	147
4.1.4.1	Observación.....	148
4.1.4.2	Cuestionario.....	150
4.1.4.3	Entrevista.....	154
4.1.4.4	Test.....	156
4.2	Programación de la Capacitación.....	160

4.2.1	Importancia de los Programas de Capacitación..	162
4.2.2	Antecedentes.....	162
4.2.2.1	Descripción de Actividades.....	162
4.2.2.2	Características de los Participantes.....	163
4.2.2.3	Número de Participantes.....	163
4.2.3	Etapas del Proceso.....	163
4.2.3.1	Redacción de Objetivos.....	163
4.2.3.2	Análisis de Objetivos.....	172
4.2.3.3	Estructuración del Contenido.....	174
4.2.3.4	Planeación de la Evaluación.....	186
4.2.3.5	Selección de Técnicas y Materiales D. ....	211
4.2.3.6	Preparación de la Instrucción.....	212
4.2.3.7	Organización de Cursos.....	212
4.3	Medición de los resultados de Capacitación.....	213
5	Metodología.....	223
6	Investigación.....	233
6.1	Objetivos.....	234
6.2	Hipótesis.....	235
6.3	Proceso de Investigación.....	236
6.3.1	Elaboración del Cuestionario.....	237
6.3.2	Determinación de la Muestra.....	247
6.3.3	Recopilación de Datos.....	249
6.3.4	Procesamiento de Datos.....	250

<b>6.4 Cuadros y Gráficas .....</b>	<b>250</b>
<b>6.5 Análisis e Interpretación de Resultados .....</b>	<b>279</b>
<b>6.5.1 La Empresa .....</b>	<b>279</b>
<b>6.5.2 Los Ejecutivos .....</b>	<b>282</b>
<b>7 Consideraciones Finales .....</b>	<b>284</b>
<b>8 Recomendaciones .....</b>	<b>289</b>
<b>Bibliografía. ....</b>	<b>295</b>