

Lej. 204

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración



**EL INSTRUCTOR INTERNO HABILITADO EN UN
SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**Seminario de Investigación
A d m i n i s t r a t i v a**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**Araceli María Esther Trujillo Gómez
Rosalba Padilla Aguillón**

Director de Tesis: Lic. Psic. David Ochoa Moreno



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

	PAG.
PROLOGO	1
INTRODUCCION	3
A) Marco Legal	4
B) Requisitos que establece la Ley Federal del Trabajo para el Instructor Interno Habilitado	17
C) El Enfoque Directivo y no Directivo	21
I.- SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	28
1.- DIRECCION Y DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	30
2.- CARACTERIZAR EL PROBLEMA.	32
3.- DETERMINACION DE CARACTERISTICAS Y NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	35
3.1 Identificar Objetivos del Programa	36
3.2 Establecer Condicionantes del Programa	38
3.3 Determinar Necesidades de Capacitación y Adiestramiento	42
4.- ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	57
4.1 Establecimiento de Metas y Objetivos	58
4.2 Análisis de los Objetivos	59
4.3 Estructuración del Contenido	60
4.4 Selección de Técnicas y Materiales y Didácticos	65
4.5 Planeación y Evaluación del Contenido	66
4.6 Organización de Cursos	70
4.7 Formas UCECA relativas a la solicitud para la Presentación de los Planes y Programas de Capacitación	75
5.- DETERMINAR NECESIDADES FINANCIERAS DEL PROGRAMA.	101
5.1 Determinar Costos de Planeación y Realización	102

	PAG.
6.- PROVEER RECURSOS PEDAGOGICOS.	114
6.1 Producir Técnicas y Materiales	115
6.2 Proporcionar Instalaciones, Equipos y Servicios de Apoyo.....	120
6.3 Proporcionar Personal Instructor	122
7.- CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR	124
7.1 Importancia del Instructor	125
7.2 Papel del Instructor.....	126
7.3 Tareas y Responsabilidades del Instructor.	126
7.4 Cualidades del Instructor.....	127
8.- FORMACION DE INSTRUCTORES	131
8.1 Elaboración del Programa de Formación de Instructores.....	133
8.2 Elección del Instructor que formara Ins tructores.....	141
8.3 Selección de Aspirantes.....	141
8.4 Realización del Curso de Formación de Ins tructores.....	142
8.5 Evaluación de la Instrucción.....	142
9.- TEMAS COMPLEMENTARIOS EN LA FORMACION DE INSTRU Ctores.	166
9.1 Proceso Enseñanza Aprendizaje	166
9.2 Técnicas de Instrucción en Grupo	167
9.3 Dinámica de Grupo e Instrucción.....	171
9.4 Diseño y Elaboración de Materiales Didácticos	174
9.5 Elaboración de Cursos de Adiestramiento	177
9.6 Evaluación del Aprendizaje.....	180
II.- INVESTIGACION DE CAMPO EN EL AREA DE VIDRIOS-PLANOS.	183
1.- Planteamiento del Problema.....	184
2.- Objetivo.....	185
3.- Hipótesis.....	186
4.- Diseño de la Investigación.....	187
5.- Determinación de la Muestra.....	188
6.- Construcción del Cuestionario Piloto	190
7.- Elaboración del Cuestionario Definitivo	192
8.- Tabulación de Datos.....	202

	PAG.
9.- Analisis e Interpretación de Resultados .	289
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .	297
BIBLIOGRAFIA.	303

PROLOGO

Se eligió este tema considerando la importancia que tiene el elemento humano dentro de toda organización.

Los recursos materiales como financieros y humanos, son por igual indispensables pero no siempre se considera así, y es práctica común que se planifique preferentemente los recursos materiales y financieros, aplicando criterios y principios idóneos que procuren la correcta interrelación entre las funciones que emplean los recursos antes señalados, pero con respecto a los recursos humanos no siempre se hace lo mismo, en lo que corresponde al desarrollo de los trabajadores, como es el adiestramiento realmente no se pone el mismo interés y en muchos casos los procedimientos empleados, son poco técnicos y por lo tanto no satisfacen las necesidades de los trabajadores ni de la empresa.

Es frecuente encontrar empresarios que no están convencidos de las ventajas que representa el Adiestramiento y lo ven como un compromiso que les ha impuesto la Legislación laboral, como un gasto una pérdida de tiempo y no una inversión, no analizan los beneficios que obtendrán, al contar con un sistema de adiestramiento eficiente, que coadyuve a que el personal de la empresa desempeñe sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, y que consecuentemente contribuyan a su autorrealización y al logro de los

objetivos organizacionales.

Esta situación propicia en las empresas que la función de adiestramiento carezca de apoyo y por consiguiente, no se le proporcionan los recursos necesarios y suficientes y no pueda sistematizarse.

Ya que hemos observado la problemática en cuanto a Capacitación y Adiestramiento se refiere, nos ha provocado el deseo de reflejar mediante esta investigación la importancia que tiene, así como los resultados, que se derivan de una buena planeación sistemática de Adiestramiento, logrando de esta manera, cubrir las necesidades que se detectan en la empresa.

Se ha planteado en este trabajo un modelo ideal de capacitación que aunque no es considerado único, puede ser de utilidad esta información, a todas aquellas personas que tengan relación o muestren interés por la Capacitación y Adiestramiento.

Agradecemos la ayuda recibida por todas aquellas personas familiares, amigos y demás colaboradores, así como aquellas instituciones que nos proporcionaron información para la realización de este trabajo.

INTRODUCCION

Mediante este trabajo se pretende determinar la importancia que la Capacitación y Adiestramiento tienen en toda organización, ya sea lucrativa o de servicio, y los beneficios que se tienen al elaborar una planeación sistemática, en la que el instructor interno juega un papel muy importante.

La utilización adecuada de los recursos humanos en cualquier institución o empresa es un factor al que se debe dar una gran atención, y puesto que nuestro país está en proceso de desarrollo, se encuentra limitado de recursos.

El objetivo primordial de la Capacitación es dotar a quienes lo requieren, del mínimo de conocimientos y de habilidades indispensables para desempeñar satisfactoriamente un trabajo y para integrarse de la manera más eficaz a los sectores económicos, logrando así la disminución de tiempos ociosos, de accidentes de trabajo, de rotación de personal, de ausentismo, de desechos y productos defectuosos, reducción de costos generales de administración y realizar una adaptación adecuada al personal de nuevo ingreso, etc.

Ante la importancia de la educación de los trabajadores y la enorme contribución que esta reporta a la vida social y económica del país, se establece legalmente las principales disposiciones de la ley Federal del trabajo en materia de Capacitación y Adiestramiento que a continuación citamos.

A) MARCO LEGAL.

Las principales disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación y Adiestramiento nos dice:

Artículo 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en ésta ley;

Artículo 132.- Son obligaciones de los patronos:

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de este Título.

Título cuarto, capítulo III Bis de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo para que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 B.- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los pa

trones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, - instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a -- los sistemas generales que se establezcan y que se registren - en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de -- tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153 C.- Las instituciones y escuelas que de seen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse - respecto a cada establecimiento o actividad determinada.

Artículo 153 E.- La capacitación o adiestramiento a- que se refiere el art. 153 A, deberá impartirse al trabajador- durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, aten--- diendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador - convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el- caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad - distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

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

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

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

III.- Prevenir riesgos de trabajo;

IV.- Incrementar la productividad; y,

v.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153 G.- Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, recibirá ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales del trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153 H.- Los trabajadores a quienes se impartirá capacitación o adiestramiento están obligados a:

I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.

II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los pro-

gramas respectivos; y,

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153 I.- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153 J.- Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153 K.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

Estos comites tendran Facultades para:

I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes:

IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la producción dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153 L.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización

y funcionamiento.

Artículo 153 M.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153 N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para su comprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153 O.- Las empresas en que no rija el contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán in-

formar respecto a la constitución y bases generales a la que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153 P.- El registro de que trata el Art. - - 153 C, se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios en la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º constitucional.

El registro concedido en los términos de éste artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153 Q.- Los planes y programas de que tratan

los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V.- Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

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

Artículo 153 R.- Dentro de los sesenta días hábiles se sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá de que se les hagan las modificaciones que estime per

tinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153 S.- Cuando el patrón no se dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y - - adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que, - el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153 T.- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de éste Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad -- Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la frac--

ción IV del artículo 539.

Artículo 153 U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad -- instructora, el exámen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153 V.- La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad -- Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expandido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines del ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación y/o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante exámenes que practique la Comisión Mix-

ta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para-
cual de ellos es apto.

Artículo 153 W.- Los certificados, diplomas, títulos-
o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados
o los particulares con reconocimiento de validéz oficial de es-
tudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con ca-
rácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata-
el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto o categoría co-
rrespondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones -
o sean similares a los incluidos en el.

Artículo 153 X.- Los trabajadores y patronos tendrán-
derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje
las acciones individuales y colectivas que deriven de la obliga-
ción de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

Artículo 159.- Las vacantes definitivas, las provisio-
nales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva
creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador
de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o pro-
fesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a
todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a --
aquellas en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a -
quién 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 exámen acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

Artículo 180.- Los patronos que tengan a su servicio menores de dieciseis años están obligados a:

III.- Distribuir el trabajo a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares;

IV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley.

Artículo 931.- El contrato colectivo tendrá:

VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda;

VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a la empresa o establecimiento.

IX.- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.

Artículo 412.- El Contrato Ley contendrá:

V.- Las reglas conforme a las cuales se formularán -- los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.

Artículo 523.- La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones:

V.- Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y - Adiestramiento.

Artículo 527.- La aplicación de las normas del trabajo corresponde a las autoridades federales, cuando se trata de:

III.- Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos relativos o conflictos que afecten a dos o más entidades federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; y, obligaciones patronales en mate--

ria de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores y de seguridad e higiene en los Centros de Trabajo.

Artículo 527 A.- En la aplicación de las normas de trabajo referentes a las capacitación y adiestramiento de los trabajadores y los relativos a seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la Federación serán auxiliares por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, están sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

Artículo 529.- En los cursos no previstos por los artículos 527 y 528 la aplicación de las normas de trabajo corresponde a las autoridades en las entidades federativas.

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 527.- A, las autoridades de las entidades federativas deberán:

II.- Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;

V.- Coadyuvar con los correspondientes comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento; y,

VI.- Auxiliar en la realización de los trámites relativos a constancias de habilidades laborales.

B).- REQUISITOS QUE ESTABLECE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO PARA EL INSTRUCTOR INTERNO HABILITADO.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en los artículos 153-C, 153-P y 539, fracción III inciso d, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social - autorizar y registrar a las instituciones o escuelas, así como a instructores que deseen impartir capacitación o adiestramiento a los trabajadores, así como supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar el registro -- concedido.

De acuerdo con nuestro tema de estudio y debido a la importancia que el Instructor Interno tiene en la Capacitación, toda organización debería preocuparse porque existiera una formación adecuada de los Instructores Internos, ya que serán los transmisores de la instrucción en cuanto a capacitación y - -- adiestramiento se refiera con pleno conocimiento interno de la empresa.

Para poder llevar a cabo ésto, es necesario cubrir - ciertos requisitos ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento los cuales se mencionan adelante;-- empezaremos por definir lo que es un Instructor Interno Habilitado para su mayor comprensión:

Entendemos como Instructor Interno Habilitado; la -- persona que teniendo el carácter del trabajador, en los términos de la Ley Federal del Trabajo, según el Plan de Capacita-- ción y Adiestramiento de la empresa donde presta sus servicios,

podrá capacitar y adiestrar a otros trabajadores que ocupen - - puestos de trabajo en relación con los cuales él tenga conoci- - miento y experiencia.

(Periódico Oficial de Monterrey - 21/febrero/79.)

Los Instructores Internos Habilitados que solicitan - registro y autorización, deberán presentar junto con la forma - UCECA-3, la siguiente documentación:

a).- Carta de designación expedida por la empresa es- pecificando:

- Nombre del Instructor.
- Puesto u ocupación que desempeña.
- Area o Departamento de la Empresa, a los que van di rigidos el curso o los cursos.
- Nombre, duración y horario de los cursos.

b).- Carta de aprobación expedida por la Comisión Mix ta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa de la cual no podrá formar parte del instructor; y,

c).- Dos fotografías tamaño infantil.

La entrega de documentos a que se refiere, se harán - en original o copia certificada,

En términos de vigencia de la autorización y regis- - tros concedidos a los Instructores Internos Habilitados será: - aquel que cubra el plan de capacitación y adiestramiento aproba

do para la empresa que se trate.

Se revocará la autorización y conciliará el registro a los instructores cuando:

a).- Hayan dejado de cumplir con los requisitos que motivaron dicha autorización o registro.

b).- No ejerzan su actividad como tales, por más de tres años.

c).- No se mantengan actualizados para el eficaz cumplimiento de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas.

Los artículos antes mencionados dan pie para tratar un asunto vital para la función de perfeccionamiento de planes y programas que sean elaborados de común acuerdo por trabajadores y patrones, ya que es importante decidir conjuntamente, que programas son los que responden en verdad a las necesidades de las organizaciones y empresas, y que satisfagan las necesidades de trabajadores y patrones.

Al considerar otro aspecto de la ley-la realización de programas o cursos- hay que presentarse a una multiplicidad de problemas originados por la elaboración de programas y su aplicación.

Esto implica la necesidad de formar masivamente:

- Elaboradores de programas.
- Especialistas en materiales y técnicas didácticas e

- Instructores que se conviertean en agentes multiplicadores -- dentro de sus plantas de origen.

Por lo tanto, considerando la necesidad de dar un -- buen adiestramiento, se hace hincapié en desarrollar aspectos -- psicopedagogicos donde en el proceso enseñanza-aprendizaje es -- de gran importancia para la transmisión de conocimientos, es -- por eso que el enfoque directivo y no directivo es esencial pa -- ra que se de el aprendizaje de manera óptima.

C).- EL ENFOQUE DIRECTIVO Y NO DIRECTIVO EN EL ADIESTRAMIENTO.

Justificación: El enfoque no directivo facilita el -- aprendizaje que implica tomar una actitud abierta y respetuosa -- hacia las experiencias y necesidades personales, significa pa -- sar de una actitud controlada a una posición no directiva.

Las experiencias en nuestro medio están muy dispersas, haciendo necesario integrarlas para coadyuvar en el desarrollo y aprovechamiento de esta posición educativa.

Propósito: Este trabajo tiene como propósito hacer un planteamiento de los principios psicológicos que apoyan el enfo que no directivo, estudiar las razones y efectos que tiene en -- el adiestramiento.

Contenido: A partir de los planteamientos de Carl R. -- Rogers, que cuestiona la orientación de la enseñanza actual y -- se establecen los principios básicos del enfoque no directivo.

Se hace una diferenciación entre los conceptos directivo y no directivo y el papel que juegan el instructor y los participantes dentro de los mismos, se analiza la forma en que se plantea y las actividades que llevan al aprendizaje por descubrimiento.

El Enfoque directivo y no directivo.

El propósito esencial del adiestramiento y de la enseñanza es propiciar el aprendizaje, de tal forma que enseñar y aprender no pueden considerarse como actividades aisladas.

Una interpretación del concepto de enseñar, es la de "hacer que alguien aprenda" y se puede lograr por actividad directa. En ciertas condiciones, el que enseña origina el aprendizaje sin hacer exposiciones de instrucción, y se le orienta al aprendiz sobre los recursos que lo ayudarán a satisfacer su necesidad de aprendizaje.

Los términos directivo y no directivo, que se usan para definir los métodos de control, se utilizan comúnmente para representar los diferentes polos de una actividad, y va desde el punto donde el instructor tiene el control total de todo lo aprendido por el estudiante hasta el punto donde solo tiene el más mínimo control de lo que aquél puede aprender.

Principios del Enfoque no Directivo.

Para identificar la naturaleza de los propósitos del-

enfoque no directivo se deben observar algunos principios primordiales que gobiernan su organización como proceso educacional dentro del adiestramiento;

- Permitir al que aprenda a definir sus problemas.
- Permitirle generar sus soluciones.
- Permitirle examinar las implicaciones de sus soluciones.
- Permitirle seleccionar sus métodos de acción.
- No ofrecerle al que aprende problemas que no se planteen.

El método de enseñanza no dirigido, no quiere decir que el aprendizaje carezca de metas; significa la ausencia de una situación autoritaria hacia el aprendizaje, es decir; diferentes instructores pueden tener los mismos objetivos para una situación de aprendizaje determinada; lo importante es la forma en que estimulan al participante para que aprenda, este procedimiento es el que imprime la dirección. La naturaleza de la no directividad se refiere a la libertad que se le da al que aprende para el contenido del aprendizaje. Así, el instructor directivo permite la menor libertad y el no directivo la mayor.

Método de enseñanza no directiva.

La enseñanza no directiva requiere su forma de disciplina; en el estudiante el deseo de aprender así como un alto -

grado de auto-disciplina; en el instructor, la necesidad de no-precipitarse para dar sus interpretaciones y soluciones a los - problemas de los participantes.

Asesoramiento de la Conducta.

Este asesoramiento se identifica porque el instructor no proporciona respuestas directas en las preguntas planteadas- y no intenta dar opiniones ni respuestas al problema definido - por el participante, el instructor se concentra en escuchar y - reflejar, permitiendo al estudiante dar varias soluciones me--- diante su propia reflexión, es decir; en este proceso no son -- los objetivos los que determinan la interrelación sino la nece- sidad de captar a otra personalidad y de ser gratificada por -- ella. Si se considera que el asesoramiento es una relación de - ayuda, evidentemente el instructor estará atento a las necesida- des de los estudiantes y planteará con su comportamiento estímulo y reacciones que no interfieran el crecimiento personal de- los individuos.

Otro elemento de análisis, se refiere a la naturaleza de la toma de decisiones colectivas. Actualmente existe un he-- cho reconocido: aquellos que se ven obligados a poner en prácti- ca una decisión, estarán más dispuestos de llevarla a cabo, si- por el contrario estas personas están poniendo en práctica deci- siones que fueron tomadas por otras, su empeño no será tan nota

ble.

Durante el asesoramiento, el instructor está ofreciendo sus propios modelos de conducta y, hasta cierto punto estos modelos tienen valor. Sin embargo es necesario hacer entender - al participante que los modelos no son ofrecidos para que simplemente los acepte sino para que los evalúe y determine lo que puede o no adoptar de éstos.

Este tipo de asesoramiento es de gran utilidad para - examinar el aprendizaje que se ha desarrollado, después de que se ha experimentado la actividad de aprendizaje.

La condición para que el asesoramiento resulte productivo, está relacionada con las actitudes que manifiesta el instructor, éste debe aceptar que el estudiante puede tener puntos de vista que no siempre comparte; debe ser auténtico cuando ocasionalmente su comportamiento es objeto de análisis crítico por parte de los participantes y debe comprender la responsabilidad que implica el proceso de aprendizaje.

Esta clase de actitud tiene más probabilidades que -- ninguna otra, de producir una exploración abierta de cualquier experiencia de interacción, y por lo tanto, mayores probabilidades de ser afectiva en la situación enseñanza-aprendizaje.

Recursos para el Aprendizaje.

Muchos de los instrumentos en el adiestramiento son procedimientos no dirigidos, en tanto que el instructor esté interesado en que el participante examine y emplee su propio método de aprendizaje.

La función principal del instructor es imaginar y diseñar situaciones de aprendizaje que permitan al estudiante definir y resolver los problemas a partir de sus propios mecanismos de -- reestructuración. Esta posición, es la que a su vez orienta la -- utilización de los recursos por parte del instructor.

La retroalimentación es útil para el estudiante; le ayuda a identificar sus propias fallas o deficiencias y para que establezca el mejor camino para superarlas. Esta consideración puede resultar alentadora para el adiestramiento, especialmente si se considera que muchos de los objetivos se enfocan a la eficacia de la interacción humana.

Bajo el enfoque no directivo, los recursos permiten colocar al estudiante en una posición en la que adquiera conciencia de las situaciones y de su propia gama de conducta.

En base a lo anterior y en virtud de los adelantos que se han' hido obteniendo con respcto a este tema el trabajo que -- realizamos' se dividio en dos partes, primero en un campo teórico, donde proponemos un modelo, sistema básico de adiestramiento para la empresa, y una segunda parte en un campo práctico, que para su desarrollo se recurrió a empresas representativas del rama de Vidrios-Planos.

Escogimos la Industria Vidrios-Planos por ser esta una de las áreas que reúnen las características esenciales para efectuar un estudio, ya que nuestro objetivo es determinar las diferencias entre lo que teóricamente debe realizarse dentro del -- adiestramiento y lo que sucede en la realidad.

Por último terminamos nuestro trabajo con conclusiones y recomendaciones, en base a los resultados obtenidos en la investigación.

I.- SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Al hablar de un sistema de capacitación y adiestramiento, nos referimos al conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito o función común.

Para que funcione adecuadamente se debe recurrir a métodos y procedimientos para determinar, planear y realizar las tareas de adiestramiento, o sea detectar necesidades de adiestramiento, elaborar planes y programas, fijar objetivos, elaborar y desarrollar los eventos de adiestramiento, contar con instructores debidamente calificados y evaluar los eventos realizados.

Por consiguiente, para cumplir con estas actividades que implican sistematizar el adiestramiento es indispensable contar con recursos técnicos y administrativos que funcionen totalmente integrados a los objetivos, políticas y necesidades de la empresa.

También es indispensable que exista responsabilidad en el adiestramiento tanto de empresario, directivos y todo el personal de la empresa, y dentro de la misma será necesario contar con un cuerpo coordinador debidamente preparado para que se reponsabilice de la función de Adiestramiento y capacitación.

Podemos considerar que es un sistema que puede ser aplicado en empresas e instituciones, sin distinción de tamaño,

rama o actividad económica.

El sistema básico para el diseño y realización de programas de adiestramiento y capacitación incluye los pasos que a continuación mencionaremos, para asegurar su adecuado funcionamiento, mediante una amplia explicación que permita una mayor - comprensión de los mismos.

**DIRECCION Y DESARROLLO
DE UN SISTEMA DE CAPA-
CITACION Y ADIESTRAMIENTO**



**DIRECCION Y DESA
RROLLO DE UN SISTE
MA DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO**

1.- DIRECCION Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En este primer paso del sistema de Capacitación y Adiestramiento, consiste en establecer las actividades relacionadas con la dirección de todo el sistema de Adiestramiento.

En el desarrollo de las actividades debe intervenir personal conocedor de las políticas de la empresa o institución pues es necesario que cualquier decisión sobre adiestramiento esté integrada a las políticas y los objetivos generales, así como a la Ley de Capacitación y Adiestramiento en vigor.

Si la finalidad de una empresa fuera el mejorar su productividad, por entrar a otros mercados, por hacer nuevos productos o modificación de los ya existentes, surgirán problemas de diversa índole, que sólo los directivos conocedores de las políticas generales de la empresa podrán delimitar y buscar la solución en cada caso.

**CARACTERIZAR
EL
PROBLEMA**



**CARACTERIZAR
EL
PROBLEMA**

2.- CARACTERIZAR EL PROBLEMA.

Este paso esta dirigido a analizar cual es el problema y decidir si éste es de adiestramiento. Pues existen problemas que no siempre la solución es el adiestramiento, puede haber otras alternativas más eficientes.

Si una empresa tiene problemas de calidad, rechazo ó quejas, el problema podría deberse a falta de adiestramiento pero también podría deberse a falta de equipo o al uso de materiales defectuosos y esto hay que detectarlo antes de iniciar cualquier actividad de adiestramiento.

Para investigarlo, primeramente se obtiene información sobre los problemas existentes en la empresa, esta información la proporcionan directores, gerentes y demás personal, mediante entrevistas.

Una vez determinado los síntomas, se identifica el marco general de referencia, el cual esta constituido por los reglamentos y procedimientos administrativos, el contrato colectivo de trabajo, las normas de producción, las descripciones y funciones de puestos, etc.

Se seleccionan los síntomas de problemas que en realidad representan un obstaculo para el logro de los objetivos de la organización.

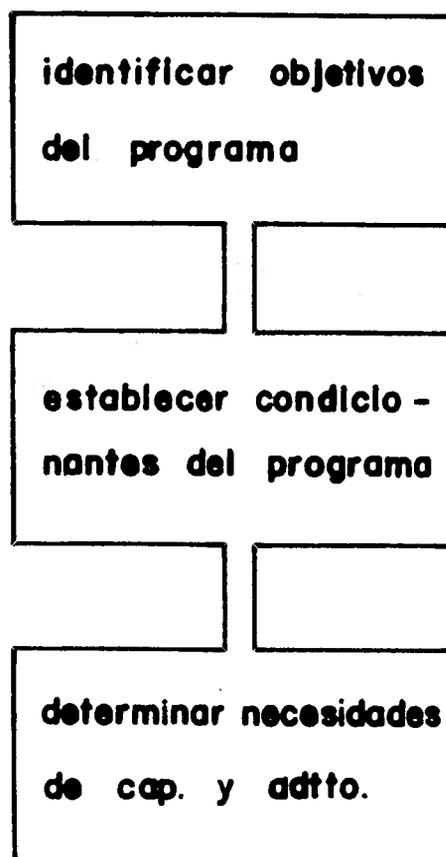
Una vez seleccionados los síntomas de problemas, se -

identifican las causas que lo generan.

Posteriormente se verifican las causas que originan - los problemas y de inmediato se formulan hipótesis de solución- de toda índole; se consideran todas las alternativas y se selec- cionan aquellas causas de problemas que puedan ser resueltas me- diante adiestramiento.

Finalmente se presenta a consideración de la direc--- ción la caracterización general de los problemas planteados pa- ra su revisión y aprobación y se pasa al siguiente paso del sig- tema.

DETERMINACION DE CARACTERISTICAS Y NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



3.- DETERMINACION DE CARACTERISTICAS Y NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Cuando se ha definido el problema y se determina que puede ser solucionado mediante el adiestramiento, será necesario hacer un análisis minucioso para identificar las deficiencias y jerarquizarlas.

Mediante la Detección de Necesidades, las empresas sabrán que cursos necesitan quién los necesita, por qué y para qué los necesitan, por lo tanto podrán:

- Distinguir cuando la capacitación y adiestramiento constituyen la solución a problemas que se tengan en la organización.
- Identificar los datos que sirven de antecedentes en la elaboración de programas de adiestramiento y expresar su importancia.
- Diferenciar las necesidades manifiestas de las encubiertas con la información necesaria en cuanto al procedimiento de ambas, según el caso.
- Identificar las características de las técnicas utilizadas en la determinación de necesidades de adiestramiento y en la obtención de los antecedentes para elaborar programas.

3.1 Identificar Objetivos del Programa.

Es de suma importancia determinar cuales son los obje

tivos que deseamos alcanzar en la empresa o Institución, ya -- que en base a esto se determinaran las necesidades que pueden atenderse mediante el adiestramiento.

En los problemas como la falta de conocimientos y -- destrezas del trabajador, que son indispensables para que pueda cumplir con eficiencia sus tareas dentro del trabajo, se -- plantea como solución la elaboración y aplicación del adiestramiento.

Para que los programas de adiestramiento sean adecuados es necesario elaborarlos en base a los resultados de la Detección de necesidades de adiestramiento y capacitación (D.N.-A.C.) del personal.

Para que las empresas alcancen sus objetivos es necesario que el personal realice adecuadamente sus tareas.

Algunos problemas que se presentan con mayor frecuencia en las empresas, impidiendo así el logro de los objetivos--son:

- Costos Elevados
- Desperdicios excesivos
- Producción insuficiente
- Falta de Cooperación
- Dificultades en la Comunicación
- Accidentes

Si consideramos que el objetivo de un programa es: -
Mejorar la productividad. Las necesidades que pueden atenderse
para este objetivo vía capacitación puede ser:

Capacitación de Personal en las áreas de:

- Manejo de Materiales
- Operación de Máquinas y Herramientas
- Seguridad Industrial
- Soldadura Electrica
- Relaciones Humanas

Cuyos objetivos especificos del programa se identifican de la-
siguiente manera:

- Disminuir desperdicios de Materiales
- Usar correctamente las máquinas y Herramientas
- Disminuir el Indice de Frecuencia y Gravedad de accidentes
- Mejorar la calidad de las Juntas de Soldadura Electrica
- Mejorar las actitudes del personal.

Por lo tanto, en base a los objetivos generales que-
se pretenden en la empresa, es necesario identificar los obje-
tivos específicos que lograremos cubrir mediante un programa -
de Adiestramiento.

3.2 Establecer Condicionantes del Programa.

El propósito de la Determinación de Necesidades de -

Adiestramiento es conocer con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras.

Por lo tanto existen dos preguntas de suma importancia:

¿ Quién necesita adiestramiento ?

¿ En que necesita adiestramiento ?

Obtener buenas respuestas a estas preguntas es una tarea importante y fundamental para el proceso de adiestramiento.

De ahí que tendremos como resultado de la D.N.A.C. lo siguiente:

- Número exacto de trabajadores que necesitan adiestramiento.
- Características de los trabajadores que necesitan ser adiestrados.
- Descripción precisa y completa de las actividades en que necesitan ser adiestrados.

En base a ésta información se podrá elaborar cualquier programa de Adiestramiento. Pero veamos en que consiste cada uno de ellos.

Número de Trabajadores que requieren Adiestramiento.

Al conocer el número de trabajadores que requieren adiestramiento, se podrá decidir la forma de impartir la instrucción, pues ésta podrá ser individual o en grupo, dependiendo

do la situación. También debemos de considerar que es la base - para estimar el costo, al considerar el tiempo y el personal necesario; la elaboración de programas y materiales didácticos; - el costo de preparación de instructores, el acondicionamiento - de locales e instalaciones y el tiempo de los trabajadores que van a ser adiestrados.

Es de suma importancia seleccionar adecuadamente a -- los trabajadores que requieren adiestramiento, ya que de ello - dependerá la solución de problemas.

Características de los Trabajadores que Requieren Adiestramiento.

El conocer las características de los participantes - nos ayudará a ajustar un programa adecuadamente, tomando en --- cuenta que estas características son entre otras:

- Edad
- Escolaridad
- Experiencia Laboral

Conociendo estas características en los participantes, nos permitirá tomar decisiones sobre la amplitud del contenido, la selección de técnicas de instrucción, de materiales didácticos a utilizar y la organización del curso.

Descripción de Actividades en que requieren Adiestramiento.

Es importante obtener la descripción de actividades - de Adiestramiento, ya que de ellas dependerá la determinación - de objetivos y el contenido del programa, si consideramos que:

La Descripción de actividades de adiestramiento son - las actividades de un puesto, una tarea o un proceso, que sean desconocidos por los trabajadores o, realizadas deficientemente.

La forma como se obtiene esta descripción de actividades varía, según el caso como veremos a continuación. Las necesidades de adiestramiento pueden ser de dos tipos:

- Necesidades encubiertas
- Necesidades manifiestas

Necesidades de Adiestramiento Encubiertas.

Las necesidades encubiertas se presenta como causa directa o indirecta de problemas como: Producción, administrati--vas, de actitudes de los trabajadores, etc. Por eso, para determinarlas es necesario una profunda investigación.

De ésta investigación tendremos como resultado no solo necesidades de adiestramiento sino también situaciones que - impiden el buen funcionamiento de la organización.

Necesidades de Adiestramiento Manifiestas.

Las necesidades manifiestas se presentan en los si---guientes casos:

- Cuando se tiene trabajador de nuevo ingreso en la Empresa.
- Cuando los trabajadores son transferidos o ascendidos.
- Cuando se sustituyen y modifican: la maquinaria, las herramientas y/o el método de trabajo.

Para llevar a cabo la detección de estas necesidades es necesario en los tres casos tomar en consideración:

- El número de trabajadores que requieren adiestramiento
- Características de los trabajadores que requieren Adiestramiento.
- Descripción de necesidades que requieren Adiestramiento.

Así como realizar una consulta de documentos que se requiera en cada uno de los casos.

3.3 Determinar necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

La determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación nos permite realizar eventos de capacitación y adiestramiento tales como: cursos conferencias, instrucción programada, con el fin de obtener la realización eficaz de cualquier tipo de empresas o institución; mediante la utilización adecuada de técnicas, métodos e instrumentos que se requieran dependiendo de las necesidades que se presenten en la organización.

El procedimiento para determinar las necesidades de

adiestramiento y capacitación se basa fundamentalmente en el -- análisis de los objetivos de puesto, se auxilia en determinadas circunstancias de los objetivos generales a nivel organización, considerando que la D.N.C.A. (Determinación de necesidades de - capacitación y adiestramiento) tiene múltiples variables para - obtener las características información necesaria.

Dentro de una empresa se pretende que se cumpla con - los diferentes objetivos por lo tanto es necesario que en cada- departamento, en cada área y cada persona realicen adecuadamen- te las tareas asignadas para el logro de esos objetivos.

Cuando los recursos humanos con que cuenta la organi- zación no alcanzan los objetivos de su puesto, es necesario en- algunas ocasiones resolverlos mediante un proceso de instruc--- ción para satisfacer las deficiencias detectadas o sea por me-- dio de adiestramiento y capacitación.

Es necesario definir la capacitación y adiestramiento así como la D.N.A.C. para una mayor comprensión del tema.

"Adiestramiento es el proceso de enseñanza-aprendiza- je orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarro--- llarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los - objetivos de su puesto de trabajo".

"Capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje- orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle

habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los - objetivos de un puesto diferente al suyo".

"D.N.A.C. es el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene".

Por lo tanto la capacitación y adiestramiento constituyen una forma de lograr cambios de conducta especificados en una dirección requerida.

La D.N.A.C. genera un análisis para establecer con esto la evaluación de las necesidades, o sea marcar diferencias entre los estados de las cosas actuales y las deseadas o requeridas.

Ventajas de determinar Necesidades de Adiestramiento y Capacitación.

Por medio de la D.N.A.C. se evita tomar decisiones -- erróneas, logrando de una manera confiable y científica determinar a que personas y en que área se debe proporcionar adiestramiento y capacitación, tomando en consideración los siguientes puntos:

1.- Procurar asegurar que la implantación de adiestramiento y capacitación se lleve a cabo en base a necesidades reales, con lo cual se evitará que la empresa sufra pérdidas en re

cursos humanos y materiales, así mismo evitar que la persona -- aprenda lo que ya sabe.

2.- Por medio de la D.N.A.C. se establecen los objetivos instruccionales para saber que es lo que la persona necesita aprender para que desempeñe su trabajo eficientemente. Tomando en cuenta y como antecedente las conductas o desempeños de las mismas.

3.- En base a los resultados de la D.N.A.C. se estructuran los objetivos de aprendizaje que permiten definir el tipo de evento (conferencia, cursos, taller, etc) y habilitar los materiales didácticos para el mismo.

Resultados de la Detección de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación.

Al hablar de D.N.A.C. es importante conocer las actitudes que realizan las personas dentro de una organización. Por lo tanto tenemos como resultados:

La descripción de las actividades en que se requiera adiestramiento y capacitación. Así como el orden en que deberán recibirlo cada individuo.

Otra información de vital importancia de la D.N.A.C. es el personal que puede llevar a cabo el adiestramiento y la capacitación, tomando en consideración:

- El rendimiento de las personas de una organización.

- La eficiencia con que realizan las actividades de su puesto.

Estas personas pueden ser utilizadas como instructores, o en alguna otra actividad de la función de adiestramiento y capacitación.

Técnicas para detectar las necesidades de Adiestramiento y Capacitación.

Análisis de Situaciones.-

Procurando incrementar la productividad de una empresa es recomendable que la actividad en estudio se realice con el menor número de etapas posibles, evitando así, pérdida de tiempo, mayor inversión y mayor esfuerzo en cada actividad.

Se puede llevar a cabo siguiendo los pasos necesarios para la producción de un artículo o servicio, procurando seguir al pie de la letra todos los movimientos de trabajo.

Criticar severamente cada paso haciendo notar si es necesario, realizar algún cambio, como obtener maquinaria o material más económico o quizás un nuevo procedimiento que mejore resultados.

Análisis de Problemas.-

Existe una variabilidad de problemas dentro de una empresa, los cuales hay que hacerles frente, ya que mediante ellos se pueden detectar las necesidades de adiestramiento, rea

lizando un análisis de los mismos.

La manera de llevar a cabo éste análisis es utilizando las siguientes palabras: qué, por qué, quién, cuándo, donde y como; Cuál es el problema? quién requiere el adiestramiento?, etc.

Evaluación de Puesto Trabajador. -

Un método que se utiliza para la detección de necesidades de adiestramiento es la evaluación de trabajo individual. Este método presupone el establecimiento de un patrón de comparación ó modelo ideal, determinando los puntos óptimos de realización de las tareas.

Así mismo se puede detectar necesidades de adiestramiento mediante la observación de determinadas conductas en los integrantes de una empresa. Algunos ejemplos de conducta que normalmente se presentan en las empresas son las siguientes: el ausentismo, el sabotaje, apatía, irritabilidad, resistencia a la dirección o cambio, etc.

Consejo Personal. -

Existen ocasiones que el personal siente deseos de adquirir conocimientos en relación a su trabajo, acudiendo a su jefe inmediato o supervisor, en busca de orientación sobre la forma de adquirir dichos conocimientos.

Platicas Informales.-

Sucede con frecuencia que al sostener platicas con algunos miembros de la organización, sale a relucir las necesidades de adiestramiento que de otra manera sería imposible captar esas necesidades que surgiran de platicas por meros comentarios.

La Entrevista.-

Cuando se detecta el mal funcionamiento de alguna división de la empresa, lo más indicado es realizar una entrevista con uno o varios miembros de la división, poniendo en juego todas las técnicas de entrevista.

Entendemos por entrevista, una conversación que se realiza cara a cara, con el propósito de obtener un intercambio de información.

Los objetivos de la entrevista son:

- Obtener información
- Investigar y diagnosticar
- Tratar un problema
- Motivar
- Conciliar

Existen dos tipos de Entrevista:

- Dirigida

- Semi-Dirigida

Entrevista Dirigida.- "Es conducida por el entrevistador apoyándose en una serie de preguntas que se han elaborado previamente para las que se esperan respuestas breves del entrevistado".

Entrevista Semi-Dirigida.- "El entrevistador determina, previamente, sólo aquellos aspectos sobre los que desea obtener información, y durante la entrevista estructura sus preguntas según el giro que toma ésta, sin perder de vista los tópicos centrales. El entrevistado tiene más libertad de expresión que en el primer tipo de entrevista, pero siempre guiado por el instructor.

Los pasos básicos de la entrevista son:

- Preparación
- Entrevista
- Cierre

Preparación.- Es necesario que el entrevistado se haga varias preguntas a si mismo, antes de la entrevista, tales como:

- . Cuáles son los temas que quiero cubrir y con que fin?
- .Cuál es el propósito de la entrevista?
- .Cuál es el lugar adecuado para la entrevista?
- . Cuando es el mejor tiempo para realizarla?

- . A quien quiero entrevistar es la persona correcta?
- . Estoy enterado de los antecedentes del entrevistado, (escolaridad, experiencia, antigüedad, adiestramiento recibido, etc.)
- . Conozco las características personales del entrevistado?
- . Quién requiera ser informado de la entrevista?
- . Como controlaré la entrevista?
- . Como sabre cuando la entrevista haya logrado sus objetivos y el tiempo de terminarla.
- . etc.

Conducción de la Entrevista.-

Para llevar a cabo la entrevista es necesario evitar situaciones erróneas que pueden ser provocadas por el nerviosismo o inseguridad del entrevistador, ya que el entrevistado se - esta formando una imagen del entrevistador de acuerdo a su apariencia, la forma en que se sienta, como habla y reacciona.

Por lo tanto el entrevistador debe estar enterado de lo que debe hacer y de lo que debe evitar, por consiguiente es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos.

Lo que debe hacer el entrevistador:

- Conducir y Controlar la entrevista.
- Conocer los propósitos de la entrevista y los resultados a lo grar durante la misma.

- Mantener el tono, el modelo y el estandar de la entrevista.
- Ser calmado, paciente, imparcial, considerado y controlar los nervios.
- Llevar la entrevista con facilidad.
- Asegurarse que el entrevistado este comodo y que entienda los propósitos de la entrevista.
- Ver que no haya interrupciones y que las preguntas sean claras concisas y directas, para una respuesta abierta.
- Escuchar y dejar que el entrevistado hable libremente, dirigido y controlado por el entrevistador.
- Determinar la exactitud de las respuestas y corregir aquellas que sean incorrectas o engañosas.

Lo que debe evitar el entrevistador. -

- Dominar la conversación, perdiendo su temperamento.
- Usar la entrevista como una plataforma para oír sus puntos de vista, sus conocimientos o su autoridad.
- Hacer conclusiones precipitadas.
- Permitir ponerse a gusto o a disgusto de la entrevista nublando su imparcialidad e influenciando con sus juicios.
- Preguntar cosas irrelevantes.
- Prolongar la entrevista innecesariamente.
- Hacer promesas que no pueda conceder
- Permitir que la entrevista desfallezca y quede inconclusa.

- Hablar más que el entrevistado.

Cierre de la entrevista.-

El entrevistador debe realizar un resumen y asegurarse que la información es completa.

- . Terminar la entrevista cuando sus propósitos hayan sido logrados; agradecer al entrevistado su cooperación.
- . Se debe acordar que acción se podrá tomar como resultado de la entrevista.

La Observación.-

Mediante este medio se puede apreciar deficiencias -- que a veces la rutina no las presenta como actividades normales. El observador debe poseer una mente alerta y creativa.

El Autoanálisis.-

Los trabajadores de una empresa al realizar su trabajo, desean hacerlo lo mejor posible, entonces sucede que la persona compara su trabajo con la de un trabajo ideal, dando como resultado que el individuo manifiesta sus necesidades de adiestramiento para un mejor desempeño de su labor.

La Encuesta.-

Para la detección de necesidades de adiestramiento, la encuesta es bastante útil. Se usa para inventariar operacio-

nes o actividades, medir actitudes y preveer los efectos de -- planes a largo plazo. La encuesta puede limitarse a un tipo de información o una combinación de datos, que puede aplicarse a la empresa o parte de ella.

Para la elaboración de un cuestionario debemos tomar en consideración los siguientes pasos:

- Precisar el puesto del cual se desea obtener información.
- Determinar el tipo de persona que llenara el cuestionario -- (supervisores, obreros, jefes, etc.)
- Listar las actividades, procesos, etc. que se desea investigar.
- Precisar la información de mayor interés de cada uno de los aspectos anteriores.
- Redactar las preguntas necesarias acerca de cada elemento.
- Indicar la forma en que se espera sean contestadas las preguntas.
- Redactar las Instrucciones
- Una vez aplicados los cuestionarios, se procede a concentrar sus resultados. Conviene agrupar los resultados por áreas o aspectos.
- Es recomendable elaborar las preguntas en función de actividades y no solo referidas a conocimiento de una parte del -- puesto.

Las Pruebas. -

La aplicación de pruebas es un método muy común, pueden ser orales o escritas y adoptar la forma que mejores resultados proporcione. Con ella se puede medir conocimientos y habilidades, así como encontrar fallas en las que se requiera adiestramiento.

Corrillos. -

Dentro del marco de las técnicas de enseñanza basada en la dinámica de grupos, la de corrillos es una de las que mayores ventajas ofrece. Esta técnica asegura la participación activa y total del grupo tanto en la adquisición de la información como en la elaboración de las conclusiones.

Se le llama Corrillo a la división que se hace de un grupo de personas en varios sub-grupos, con el propósito fundamental de analizar y discutir determinada información, para obtener conclusiones.

El procedimiento para la formación de corrillos es la siguiente:

- Dividir al grupo en sub-grupos de 4 ó 5 personas
- Pedir a cada grupo que nombre a un moderador y a un secretario.
- Entregar a cada sub-grupo una tarjeta donde se explique la ta

rea a realizar.

- Indicar el tiempo permitido para resolver la tarea.

La función de los moderadores será el de centrar a -- sus grupos en el objetivo, permitiéndoles en forma ordenada externar sus ideas a cada uno de los miembros.

La función de los secretarios será el de tomar nota - de todo lo discutido.

Cuando se termine el tiempo límite, el grupo se reintegrara y cada moderador presentará sus resultados.

Finalmente el conductor anotara en una hoja las con-- clusiones obtenidas, las clasificará, ordenará y procederá a -- darlos a conocer al grupo en forma sistemática, en hojas rotafo^{lio} o en el pizarrón.

Lista de Verificación. -

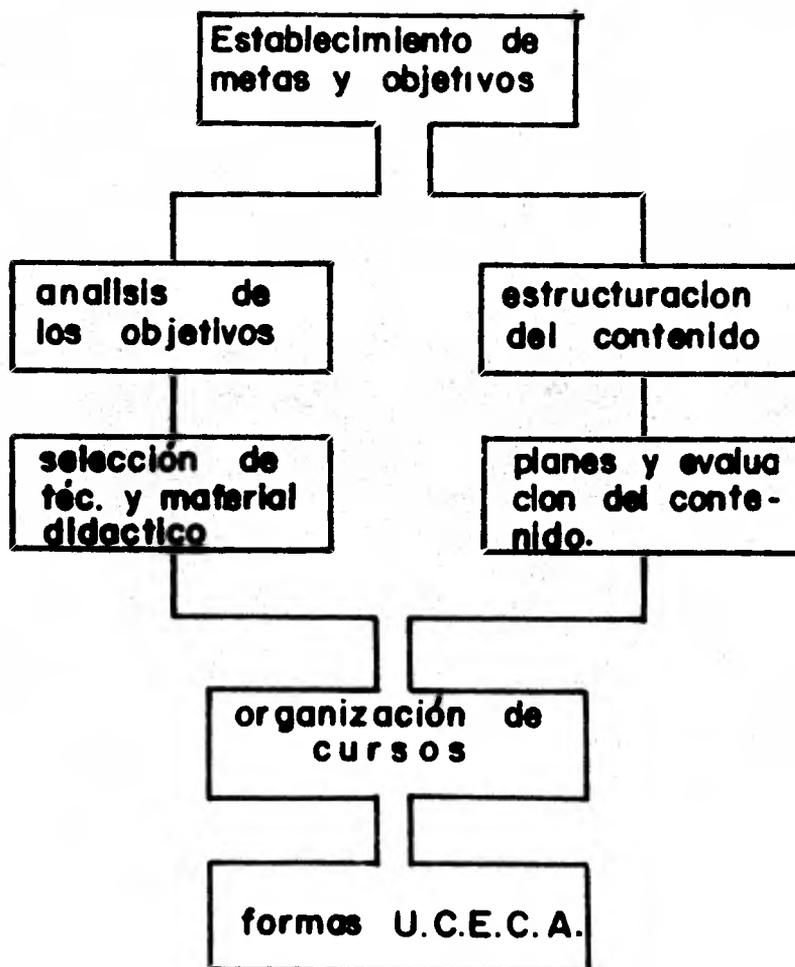
La lista de Verificaciones es otra técnica con la - - cual se detecta las deficiencias de alguna división de la empre^{sa} y se realiza de la siguiente manera:

- La actividad seleccionada de alguna división de la empresa se compone en sus partes o fases y se ordena en secuencia lógica presentandose cada una de ellas en un renglón.
- Se pide a las personas que llenen las listas de verificación-- marcando con una "X" los aspectos en los que se sientan incom^o

petentes o en los que les gustaría tener más conocimiento o habilidades para desempeñar mejor su puesto de trabajo.

- Como paso siguiente pedirles que cancelen todos los aspectos en los que se sientan satisfechos y con un dominio suficiente, para que después numeren los aspectos restantes, empezando por el más problemático.
- Es recomendable incluir una parte final para indicaciones en las que deben anotar las razones más importantes por las que marcaron uno o varios aspectos.

ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



4.- ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIES- MIENTO.

Una vez detectadas las necesidades de adiestramiento y capacitación se procedera a elaborar los planes y programas, debiendo considerar para su realización los siguientes pasos.

4.1 Establecimiento de Metas y Objetivos.

En ésta etapa al establecer un objetivo será necesario especificar las destrezas, actitudes y conocimientos que habrá de adquirir un sujeto durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Cabe señalar que los objetivos deben redactarse en forma minuciosa y exacta, ya que de ello dependerá la amplitud del contenido, las técnicas de instrucción. los materiales didácticos y el tipo de evaluación.

Sin embargo al hablar de metas nos estamos refiriendo no solo al deseo de alcanzar una finalidad, sino también para qué perseguimos esa finalidad, que beneficios va a reportarnos, para qué nos va a servir y a quienes.

"Un objetivo es aquel que describe en terminos generales el cambio en la conducta del estudiante y el producto que ha de obtenerse después de haber realizado un programa o curso".

La importancia de los objetivos para el Instructor,

es el de poder planear sus cursos lo mejor posible, tomar decisiones adecuadas en cuanto a la diversas alternativas que se le presenten y determinar el momento en que el aprendizaje deseado, a tenido lugar.

Además en base a los objetivos, el Instructor podrá - seleccionar el material de instrucción, utilizar los medios o - ayudas didácticas más convenientes y evaluar el rendimiento de sus estudiantes, la eficiencia de sus programas y su actuación propia.

4.2 Análisis de los Objetivos.

La meta fundamental de los objetivos para la instrucción es determinar los conocimientos o habilidades que constituyen, en última instancia, el contenido de un programa de adiestramiento.

El procedimiento a seguir para un análisis de instrucción es:

- Listar las formas de conducta de los objetivos generales ya redactados.
- Establecer objetivos específicos, desglosando los objetivos generales, para obtener conocimientos o habilidades concretas, o sea utilizar preguntas como: Que deberá hacerse para alcanzar esa finalidad? y Cuáles requisitos son necesarios para dicho fin?

- Formar cuadros sinópticos con los conocimientos y habilidades obtenidos.

Los objetivos generales indican lo que el participante aprenderá al finalizar el curso.

Al desglosar los objetivos generales se determinan -- los objetivos específicos, es decir se precisan las actividades detalladas que es necesario dominar para poder alcanzar los objetivos generales.

Al desglosar los objetivos específicos se obtendrán -- los contenidos para determinar conocimientos o habilidades precisos.

4.3 Estructuración del Contenido.

La siguiente etapa del procedimiento es la estructuración del contenido, que consiste en la realización de un orden secuencial de los conocimientos ó habilidades que se impartiran, con la finalidad de una mayor comprensión de los participantes.

Para la realización de la estructuración del contenido llevar a cabo un análisis es conveniente para determinar el criterio más adecuado, ya que no existe uno definido.

Existen dos criterios que pueden aplicarse a cualquier programa:

- 1.- De acuerdo con la naturaleza de la tarea.
- 2.- De acuerdo con la secuencia lógica.

De acuerdo con la naturaleza de la Tarea.

La estructuración del contenido se realiza en base al ordenamiento de las tareas de una actividad. Este procedimiento se utiliza generalmente en labores de tipo manual.

Las hojas de descomposición de trabajo es un instrumento verdaderamente útil para la estructuración del contenido.

De acuerdo con su secuencia lógica.

Este criterio es utilizado para estructurar contenidos teóricos o de tipo tecnológico, dando un ordenamiento que facilite la instrucción.

La estructuración del contenido se debe desarrollar de una manera lógica, que facilite las tareas tanto del instructor como del participante.

Por consiguiente es necesario asegurar que:

- Los elementos que son antecedentes generales para todo el programa deben aparecer en primer orden.
- Que cada elemento pueda ser apreciado sin necesidad de conocer contenidos que aparecen más adelante en el programa.
- Cada elemento debe ubicarse de manera que se comprenda su relación con los demás.
- Que no aparezcan elementos aislados o desconectados del resto del contenido.

También se presenta la necesidad de fraccionar el con

tenido, realizando una división del contenido en unidades de -- instrucción ó módulos, según la complejidad y extensión de los programas.

Las ventajas que se presentan al llevar a cabo una división del contenido son:

- Organiza los elementos del contenido en función de una tarea específica, dandoles un significado más preciso para los participantes.
- Las unidades facilitan que los participantes integren los elementos que aprenden.
- Facilita la planeación de las actividades de instrucción.

La necesidad de fraccionar el contenido en unidades o módulos obedece a varias razones que a continuación se expresan:

- Cuando existen varios objetivos específicos bien definidos.
- Cuando existen en el contenido, elementos, antecedentes necesarios para el aprendizaje de otros elementos del programa.
- Cuando exista independencia entre los temas del contenido.

No existe regla alguna para la determinación de la cantidad de un contenido.

Para la organización del contenido en unidades, es recomendable tomar en cuenta los siguientes lineamientos.

Cada unidad debe contener todos los elementos posi--

bles, que guarden entre sí la mayor relación posible, y en esta forma integren una unidad de relativa interdependencia de las demás.

La extensión de cada unidad debe ser la apropiada.

El orden de las unidades debe corresponder a la complejidad progresiva de la materia o tarea a aprender, o a su relación lógica.

El tiempo de exposición no debe determinar el contenido de las unidades.

Unidades de Instrucción.

El último paso para estructurar el contenido, es la determinación de las unidades de instrucción.

Se llama unidad de instrucción al conjunto de elementos interrelacionados, con significado propio, y que constituye una totalidad.

Esto, es una vez que los elementos han sido ordenados, se integran en grupos afines que constituyen una totalidad y -- tengan un significado propio.

Cuando los programas son muy extensos las unidades se agrupan formando módulos. "el módulo es el conjunto de unidades estructuradas que pueden funcionar en forma independiente de -- las demás dentro de un programa".

De acuerdo con la complejidad y extensión de los pro-

gramas éstos pueden estar constituidos por varios módulos, por varias unidades o por una sola unidad.

Las ventajas que se obtienen al representar el contenido a través de unidades son:

- Organiza los elementos del contenido en función de una tarea específica, cuyo significado será más preciso para los participantes.
- Las unidades facilitan que los participantes integren los elementos que aprenden.
- Facilitan la planeación de las actividades de instrucción.

Es conveniente dividir el contenido en unidades tomando en consideración lo siguiente:

- Cuando existen varios objetivos bien delimitados.
- El contenido indica claramente la presencia de elementos y antecedentes que nos conduciran al aprendizaje de otros elementos del mismo programa.

Debemos tomar en consideración los siguientes planteamientos para organizar el contenido en unidades de instrucción.

- Cada unidad debe comprender varios elementos relacionados entre sí, que formen una totalidad de relativa independencia.
- La extensión de los elementos debe ser la adecuada sin llegar a los extremos.
- La secuencia de las unidades dependerá de la dificultad y com

plejidad progresiva de la materia o tarea por aprender, o su relación lógica.

- La duración no debe determinar el contenido de las unidades de instrucción, pues en caso necesario pueden abarcar una o más sesiones.

4.4 Selección de Técnicas y Materiales Didácticos.

Anticipandonos a la selección se debe hacer incapie, que el instructor debe conocer y dominar el tema que impartira, así como el material didáctico existente que le sirvan de -- apoyo.

Teniendo el objetivo bien definido y conociendo las características de los participantes y los recursos materiales con que se cuenta, el instructor debe determinar la estrategia a seguir. Esto es, elegir las actividades que deberá realizar el participante al curso, de que manera obtendrá la información para realizar la acción y, por medio de que actividad llegará a aprender esa acción, proceso ó conducta.

Las técnicas y los medios que ayudarán al instructor a realizar sus actividades, por consiguiente es necesario tener una visión clara de lo que son cada uno de estos medios de aprendizaje en la instrucción.

Las técnicas de instrucción son una serie de pasos - organizados, con una secuencia lógica, que permitiran que el -

participante logre los objetivos deseados por él y la empresa, así como facilitar la formación de actitudes de cooperación y responsabilidad en el trabajo.

Los materiales didácticos son un apoyo en la instrucción, proporcionando con éste medio la información necesaria para alcanzar los objetivos, facilitando la comunicación entre el instructor y los participantes, proporcionando mayor significado a la información y mostrando una aplicación práctica.

El material se seleccionara:

- De acuerdo con las actividades que realizaran los participantes.
- De acuerdo a las características de la técnica que se emplea.
- De acuerdo a la función que debe cumplir.
- De acuerdo al número y característica de los participantes.
- De acuerdo al costo y la durabilidad del material.
- De acuerdo al tiempo de elaboración.

4.5. Planeación y Evaluación del Contenido.-

Entendemos por evaluación: la observación, apreciación y análisis de los cambios de conducta de los participantes, como resultado de la enseñanza.

Al realizar la evaluación, podemos percatarnos:

- De la eficiencia del programa, así como de las partes que lo forman.

- Superar la calidad y contenido del programa, mediante correcciones de los aspectos negativos que se localicen.
- Conocer la eficiencia de los participantes, para determinar su capacidad ante un trabajo.
- Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.
- Estimularles a los participantes el interés por el aprendizaje, al informarle sus resultados.

Al elaborar el programa, la evaluación deberá ser plañeada y estructurada, para lo cual se requiere:

- Que la evaluación sea por igual para todos los participantes, para poder hacer comparaciones.
- Preveer las respuestas y actividades de los participantes para unificar el criterio de apreciación.
- Que la forma de calificar para todos sea la misma, sin que influya la personalidad de algunos de los participantes.
- Que se prevea una forma de registro de los resultados, para poder controlar las respuestas de los participantes.
- Dar a conocer los resultados a los participantes para que se auto-evalúen y refuercen sus conductas correctas.

Existen varios tipos de evaluación según su amplitud y el momento en que se aplican:

Por su amplitud.-

- Evaluación General:

- . La evaluación general estima los resultados de un programa completo.
 - . Se planea en función de los objetivos generales del programa, para conocer hasta que punto se alcanzarán.
 - . Utiliza instrumentos específicos de evaluación (pruebas, escalas estimativas).
 - . Conocer los cambios de conducta que se presentarán después del programa.
 - . Se puede apreciar las diversas unidades del programa.
- Evaluación parcial: se realiza para estimar los resultados de cada unidad o fase de importancia del programa, permitiendo:
- . Conocer el aprovechamiento de cada participante.
 - . En caso de bajo rendimiento, se puede proponer actividades para superar su deficiencia.
 - . Apreciar en cada unidad las dificultades de aprendizaje para resolver.

Por el momento de aplicación. -

- Evaluación inmediata: es la evaluación que se realiza parcial o generalmente durante el desarrollo de un programa,

ofreciendo información inmediata.

- Evaluación mediata: es la evaluación que se realiza tiempo después de haber concluido un programa. Con el propósito de apreciar la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas en la realización del trabajo. Comparando un grupo participante del programa con otro que no haya participado, lo siguiente:

- . El tiempo requerido para realizar una tarea.
- . El volúmen de producción.
- . La rotación del personal.
- . Los ascensos.
- . El número de accidentes.
- . Desperdicio de materiales.

Otro punto importante para planear y elaborar la evaluación, es el análisis y determinación de los tipos de conducta y de acuerdo con eso, preveer las actividades que será necesario proponer a los participantes, para evaluar el aprendizaje.

Las formas de conducta se clasifican en tres categorías:

- Conocimientos o habilidades intelectuales.
- Destrezas manuales o motoras.
- Actitudes.

Por lo tanto al elaborar un plan de evaluación es ne-

cesario determinar el tipo de conducta que el participante expresara, para poder medir una situación que permita observar, en forma experimental e inmediata, el nivel que ha alcanzado los objetivos del programa.

Los elementos que el plan debe contener, son los siguientes:

- **Tipo de actividades:** Las actividades que realice el participante en la evaluación, deben corresponder directamente a las formas de conducta marcadas en los objetivos.
- **Materiales:** En las actividades operativas es necesario señalar que herramientas, materiales, equipo o maquinaria, son necesarias para su realización, para que en el momento de su evaluación estén disponibles para su empleo.
- **Instrumentos de evaluación:** Estos deben tomar en cuenta, el nivel de eficiencia establecido en los objetivos, éste señala los criterios sobre la cantidad, calidad o precisión, que deben alcanzar los participantes en su realización.

4.6 Organización de Cursos.-

Finalmente en la organización de cursos se preveen los cursos y eventos que sean necesarios realizar para satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento detectadas anteriormente.

Los elementos que integran el programa son:

- Establecer las metas del programa.
- Definir los objetivos de aprendizaje.
- Formar el grupo destinatarios para cada objetivo de aprendizaje.
- Definir el tipo de evento.
- Seleccionar la estrategia del evento.
- Determinar las actividades para habilitar y realizar los eventos.
- Definir fecha, horario y duración de los eventos.
- Definir los recursos para realizar los eventos.
- Estimar el costo del programa.
- Estimar el beneficio del programa.

La explicación de cada uno de los elementos lo daremos a continuación, para su mayor comprensión.

Establecimiento de metas del Programa.

El establecimiento de metas del programa se deducen - mediante el análisis de los resultados de la D.N.A.C. y se relacionan con los problemas a los cuales la capacitación y adiestramiento pueden ayudar en su solución. Estas son descritas de manera cuantitativa, que pueda medirse el grado en que se logran.

Definir los objetivos de aprendizaje.

Dependiendo de la detección de necesidades de adies--
tramiento y capacitación, se redactaran de tal manera que el --
participante estará en posibilidad de hacer al término del ----
adiestramiento y la capacitación.

Formar el grupo de destinatarios para cada objetivo de aprendi-
zaje.

Es el conjunto de personas, en las cuales las necesi-
dades de adiestramiento y capacitación se relacionan con los ob
jetivos de aprendizaje, y es necesario recatar información tan-
to administrativos como características de estas, las cuales po
dremos usar para agruparlos adecuadamente.

Definir el tipo de evento.

El tipo de evento se seleccionara tomando en cuenta
el objetivo de aprendizaje que se haya planteado y al número y
características de los destinatarios del evento. Estos eventos
podran ser:

- Cursos.
- Seminarios.
- Conferencias.
- Ciclo de Películas.
- Demostraciones.
- Visitas.

- Asesorias, etc.

Selección de Estrategias del evento.-

La estrategia del evento indicará la modalidad con la que se pretende llevar a cabo el evento. Estas modalidades pueden ser dentro o fuera de la empresa. En el caso de que sea --- "dentro" puede realizarse dentro o fuera del puesto de trabajo. La selección de la modalidad dependerá del objetivo de aprendizaje, el número de participantes, y los recursos con que cuenta la empresa.

Definir fecha, horario y duración de los eventos.-

Las fechas se establecerán de acuerdo al plazo en el que se requiere el adiestramiento o capacitación; los horarios deberán estar de acuerdo con las políticas de la empresa y la duración se dará en función de la dificultad que se tenga para lograr el objetivo. Por lo tanto nos indican cuando se dará el adiestramiento y capacitación.

Determinar actividades para habilitar y realizar eventos.-

En éste elemento se definen todas las actividades -- que son necesarias para que se lleve a cabo los cursos o eventos previstos. Algunas actividades se mencionan a continuación:

- Elaborar cursos o eventos.
- Seleccionar material.

- Formar instructores.
- Contratar consultares.
- Rentar películas.
- Rentar equipo audiovisual.
- Habilitar aula.
- Realizar ciclo de cine-debate.
- Dar conferencia, etc.

Definir recursos para realizar los eventos.-

En ésta parte se definen los recursos tanto humanos como materiales que sean necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades mencionadas anteriormente.

Recursos Humanos

- . Instructores.
- . Elaboradores de cursos
- . Responsables de eventos
- . Consultores
- . Dibujantes
- . Mecanografas

Recursos Materiales

- . Equipos audiovisuales.
- . Rotafolios
- . Aulas con mobiliario
- . Grabadoras
- . Blocks para el participante
- . Equipo y herramienta de la empresa.

Estimar el costo del programa.-

La estimación del costo del programa indica el recurso financiero aproximado que se necesita para dar el adiestra-

miento en la empresa.

Estimar Beneficio del Programa.

La estimación de beneficio del programa es una aproximación de lo que la empresa y los trabajadores obtendrán, una vez que hayan alcanzado las metas del programa.

4.7 Formas UCECA Relativas a la solicitud para la Presentación de los planes y programas de capacitación:

Creemos conveniente mencionar algunas cláusulas conforme a las cuales la Dirección de Capacitación y Adiestramiento deberá proceder en materia de solicitudes de autorización y registro de Agente de Capacitación, de acuerdo al periodico Oficial con fecha 21 marzo 1979.

Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento, se empleara la forma UCECA-2 impresa en hojas de 28 centímetros por 21.5 cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los formatos que se publican.

El manejo de la forma UCECA-2 se ajustara a los siguientes lineamientos:

a).- Se llenará por cuadruplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta; llevará co-

mo anexos la documentación inherente a cada uno de los programas que integren el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa y copia de las cláusulas del contrato colectivo relativas a capacitación y adiestramiento; y se presentará ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento, directamente o por conducto de las delegaciones de esta Secretaría en el interior de la República.

b).- En el caso de empresas con diversos establecimientos, varios de ellos podrán agruparse en un solo plan, siempre y cuando se trate de un mismo contrato colectivo de trabajo y los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares. En este evento el módulo número 1 de la forma UCECA-2 constara de tantas hojas como establecimientos comprenda el plan.

c).- El plan de Capacitación y Adiestramiento debe incluir a los trabajadores de confianza y a los de base, así como aquellos contratados por obra o tiempo determinado.

La FORMA UCECA-2 consta de 13 Módulos, los cuales corresponden a los siguientes.

Módulo 1.- En ella se anotaran los datos generales de la empresa, así como, las características del plan.

Módulo 2.- En ella se anotara el total de trabajadores y, trabajadores a capacitar.

Módulo 3.- En ella se anotaran los cursos o eventos - de capacitación y adiestramiento que se impartirán y, su composición por materias.

Módulo 4.- En ella se anotaran los objetivos especficos de los cursos o eventos de capacitación y adiestramiento.

Módulo 5.- En ella se anotara la duración de los cursos o eventos de capacitación y adiestramiento.

Módulo 6.- En ella se anotaran los servicios externos de capacitación y adiestramiento.

Módulo 7.- En ella se anotaran los instructores internos.

Módulo 8.- En ella se anotaran las adhesiones a sistemas generales.

Módulo 9.- En ella se anotara las etapas durante las cuales se impartira la capacitación y el adiestramiento al to--tal de los trabajadores, sin perjuicio de lo que señala en el - art. 153-Q de la Ley Federal del Trabajo.

Módulo 10.- En ella se indicara el procedimiento de - selección a través del cual se estableciera el orden en que se--rán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

Módulo 11.- En ella se anotara la forma en que se de- tectaron las necesidades de capacitación y adiestramiento.

Módulo 12.- En ella se anotaran los puestos de traba-

jo difíciles de cubrir y de creación previsible en la empresa y sus establecimientos a corto plazo (hasta los próximos 2 años).

Módulo 13.- En ella se anotaran la descripción de los puestos difíciles de cubrir o de creación previsible (siguiendo el orden de los apdos. 1 y 11); El personal temporal, indicando las necesidades de personal en los distintos puestos de trabajo y los meses del año en que se requieran, así como también, aclarar si todos los años se presenta la necesidad de personal temporal.

A continuación anexamos una presentación de planes y programas de la compañía la "Metalica, S.A." que muy generosamente accedieron a que fuera publicada en el presente seminario con fines de estudio para toda persona interesada en la Capacitación y Adiestramiento.

Hacemos notar que las formas utilizadas para la elaboración de planes y programas que hemos mencionado anteriormente son para empresas con más de 20 trabajadores, ya que existen -- otras formas para empresas con un número menor de trabajadores.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

**FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

R.F.C. DE LA EMPRESA
MET-530630-001

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS
01053244-10

1.— DATOS GENERALES.

NOMBRE DEL PATRON		LA METALICA, S.A.				
CALLE		Av. Ferrocarril Hidalgo	N° EXT. 210 N° INT.	TELEFONO 5770733		
COLONIA		Aragon	POBLACION		Z.P. 14	
MUNICIPIO		Gustavo. A Madero	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA	Distrito Federal	NO SE LLENE
RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD A LA QUE PERTENECE		Fabricacion de Tubería de Acero		NO SE LLENE		
GIRO DE LA EMPRESA		Industrial				
REGIMEN DE CONTRATACION		INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>		COLECTIVO <input checked="" type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>		
FECHA DE REVISION: DIA 15 MES 1 AÑO 80		NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA		ESTA INTEGRADA LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		
NUMERO DE LAS CLAVILLAS REFERENTES A CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE 21 A 22		1.0.011		SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		

2.— CARACTERISTICAS DEL PLAN

SI ESTE PLAN MODIFICA UNO ANTERIOR, ANOTE EL NUMERO DE REGISTRO DEL QUE MODIFICA _____

ESTE PLAN RIGE EN TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS SI NO

SI LOS PROGRAMAS DE ESTE PLAN, RIGEN PARA TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS, LISTAR EN HOJA(S) POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES A SU DOMICILIO, REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES Y CLAVE PATRONAL DEL IMSS

SI NO RIGEN PARA TODOS, RESUMIR POR CADA UNO DE ELLOS, EL PLAN Y LOS PROGRAMAS EN LA FORMA U.C.E.C.A. 2

PERIODO QUE ABARCA ESTE PLAN

DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO
23	04	81	22	04	85



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

TOTAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORES A CAPACITAR

TGN

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA								NUMERO DE TRABAJADORES A CAPACITAR				CODIGO (NO SE LLENE)
	POR TIEMPO OBRERA DETERMINADO				POR TIEMPO INDETERMINADO				POR PROGRAMAS ESPECIFICOS DE LA EMPRESA		POR ADHESION A SISTEMAS GENERALES		
	CONFIANZA		BASE		CONFIANZA		BASE		HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	
OBREROS													
Maestro de Troqueles							1		1				
Tornero							1		1				
Op. Máquina de Tubo							7		7				
Chofer							9		9				
Soldador							5		5				
Troquelador							13		13				
Op. Máquina de Rollos							1		1				
Tarrajista							8		8				
Pintor							1		1				
Ayte. de Taller Mecánico							1		1				
Pintor de Tubo							2		2				
Doblador de Tubo							4		4				
Cortador de Tubo							10		10				
Ayudante en General							9		9				
Empacador.							1		1				
Ayudante Maqs. Tubos							7		7				
Obrero de Varios							90		90				



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

TOTAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORES A CAPACITAR

TGN

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA								NUMERO DE TRABAJADORES A CAPACITAR				CODIGO (NO DE LLENAR)
	POR TIEMPO OBRA DETERMINADO				POR TIEMPO INDETERMINADO				POR PROGRAMAS ESPECIFICOS DE LA EMPRESA		POR ADHESION A SISTEMAS GENERALES		
	CONFIANZA		BASE		CONFIANZA		BASE		HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	
EMPLEADOS.													
Director General					1					1			
Gerente General					1					1			
Gerente de Producción					1					1			
Sub-Gerente de Producción					1					1			
Contralor					1					1			
Contador					1					1			
Auxiliar de Contador					4					4			
Auxiliar de Oficina											9		
Jefe de Personal					1					1			
Recepcionista											1		
Despachador					2					2			
Vendedor.					4					4			
Mtto. Eléctrico.					1					1			



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO
CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO QUE SE IMPARTIRAN
Y SU COMPOSICION POR MATERIAS

TGN.

DENOMINACION DE LOS PUESTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No 2)	NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS A IMPARTIR POR PUESTO	M A T E R I A S	CODIGO (NO SE LLENE)	CODIGO (NO SE LLENE)
Obreros.-	Relaciones Humanas	1.- Trabajo en Equipo		
Maestro de Troqueles		2.- Comunicación		
Tornero		3.- Análisis Transaccional		
Op. de Máquina de Tubo		4.- Desarrollo Personal		
Chofer		5.- Motivación.		
Soldador	Seguridad Industrial	1.- Seguridad e Higiene Industrial		
Troquelador		2.- Lesiones Incapacitantes		
Op. Maq. de Rollos		3.- Reportes de Accidentes		
Tarrajista		4.- Costos de Accidentes		
Pintor	Aritmética Basica	1.- Número Enteros		
Avte. de Taller Meca-		2.- Fracciones Ordinarias		
nico		3.- Areas		
Pintor de Tubo		4.- Volúmenes		
Doblador de Tubo		5.- Unidades		
Cortador de Tubo		6.- Problemas		
Ayudante Maqs. Tubo	Pequeñas Herramientas	1.- Escala de 6", 2" y 30 cm.		
		2.- El Micrometro		
		3.- Martillos		

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 2 HOJA No _____ DEL MODULO 2

U.C.E.C.A. — 8



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE IMPARTIRAN
Y SU COMPOSICION POR MATERIAS

T-11

DENOMINACION DE LOS PUESTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No 2)	NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS A IMPARTIR POR PUESTO	M A T E R I A S	CODIGO (NO SE LLENE)	CODIGO (NO SE LLENE)
		4.- Cincel		
		5.- La Cequeta		
		6.- El Banco ó Tornillo de Mesa		
		7.- Tarrajas		
		8.- Machuelos		
		9.- Manerales		
		10.- Brocas		
		11.- Rimas		
		12.- Llaves Pericas		
		13.- Llaves de Ojo		
		14.- Llaves de Boca ó Españolas		
		15.- Práctica Demostrativa		
Obreros Continuación				
Ayudante en General	Relaciones Humanas	1.- Trabajo en Equipo		
Empacador		2.- Comunicación		
Obrero de Varios		3.- Análisis Transaccional		
		4.- Desarrollo Personal		
		5.- Motivación		

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 2 HOJA No _____ DEL MODULO 2

U.C.E.C.A. — 2



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO
CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO QUE SE IMPARTIRAN
Y SU COMPOSICION POR MATERIAS

TGN

DENOMINACION DE LOS PUESTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No 2)	NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS A IMPARTIR POR PUESTO	M A T E R I A S	CODIGO (NO SE LLENE)	CODIGO (NO SE LLENE)
	Seguridad Industrial	1.- Seguridad e Higiene Industrial		
		2.- Lesiones Incapacitantes		
		3.- Reportes de Acciones		
		4.- Costos de Accidentes		
	Aritmética Basica	1.- Números Enteros		
		2.- Fracciones Ordinarias		
		3.- Areas		
		4.- Volúmenes		
		5.- Unidades		
		6.- Problemas		

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 3 HOJA No _____ DEL MODULO 3



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO
CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO QUE SE IMPARTIRAN
Y SU COMPOSICION POR MATERIAS

TGN.

DENOMINACION DE LOS PUESTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No 2)	NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS A IMPARTIR POR PUESTO	M A T E R I A S	CODIGO (NO SE LLENE)	CODIGO (NO SE LLENE)
Empleados	Control de Recursos	1.- Introducción al Control		
Director General	Económicos	de Recursos Económicos		
Gerente General		2.- Activo, Pasivo y Capital Re-		
Contralor		ursos propios y ajenos.		
Contador		3.- Teoría de la Partida Doble		
Auxiliar Contador		4.- La Cuenta		
		5.- Movimiento de las Principales		
		Cuentas de Balance		
		6.- Registros Contables		
		7.- Sistemas de Control de Inven-		
		tarios		
		8.- Métodos de Valuación de Inven-		
		tarios.		
		9.- Registro Contable de Operación		
		10.- Estados Financieros		
		11.- Ajustes		
		12.- Hoja de Trabajo.		

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 3 HOJA No _____ DEL MODULO 3

U.C.E.C.A. — 2



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE IMPARTIRAN
Y SU COMPOSICION POR MATERIAS

TGN.

DENOMINACION DE LOS PUESTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No 2)	NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS A IMPARTIR POR PUESTO	M A T E R I A S	CODIGO (NO SE LLENE)	CODIGO (NO SE LLENE)
		13.- Registro Integral de Operaciones.		
		14.- Declaración Anual		
Gerente de Producción	Manejo y Control de	1.- Compras y su Organización		
Sub-Gerente de Producción	Mercancía	2.- La Programación y el Control de las Compras		
Almacenista		3.- El Almacenaje como Problema de la Empresa.		
Despachador		4.- Problemas de Organización relativas al almacenaje y sus técnicas		
Mtto. Eléctrico		5.- Tránsito de Mercancías		
		6.- La Contabilización y el Control de las Mercancías		
		7.- El Problema de la Seguridad en los Almacenes		
		8.- Recepción de Mercancías.		
		9.- Entrega de las Mercancías.		

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 2 HOJA No _____ DEL MODULO 2

U.C.E.C.A. — 2



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO
CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO QUE SE IMPARTIRAN
Y SU COMPOSICION POR MATERIAS

TOM.

DENOMINACION DE LOS PUESTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No 2)	NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS A IMPARTIR POR PUESTO	M A T E R I A S	CODIGO (NO SE LLENE)	CODIGO (NO SE LLENE)
Auxiliar de Oficina	Procedimientos de Oficina	1.- Organización Procedimientos de Oficina		
Jefe de Personal		2.- Simplificación del Trabajo y Estudio de Movimientos		
		3.- Desarrollo de las Actividades Basicas de la Oficina		
		4.- Reclutamiento y Selección de Personal		
		5.- Prestaciones Sociales		
		6.- Derechos del Trabajador		
		7.- Obligaciones del Trabajador		
Vendedor	Trato al Público	1.- Manera como influye la Opinión Pública en el Desarrollo de la Empresa		
Recepcionista		2.- Relaciones Humanas		
		3.- La Motivación.		

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 2 HOJA No _____ DEL MODULO 2

U.C.E.C.A. — 2



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LOS CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No.3)	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CODIGO (NO SE LLENE)
Relaciones Humanas	Dar a conocer a los participantes los fundamentos del comportamiento Humano, así como las técnicas más actualizadas que permitan resolver los problemas que plantean las relaciones	
	que constituyen la convivencia humana.	
Seguridad Industrial	El participante adquirira los conocimientos e información necesaria sobre Seguridad Industrial, y su aplicación en la	
	Industria Moderna.	
Aritmética Basica	Al finalizar el curso los participantes resolveran problemas que impliquen determinar el área y el volúmen de figuras comunes, así como asignar unidades correctas a cada resultado.	
Pequeñas Herramientas	Al finalizar el curso los participantes Obtendrán conocimientos sobre el funcionamiento, usos y cuidados de las pequeñas herramientas.	



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LOS CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No.3)	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CODIGO (NO SE LLENE)
Empleados. Control de Recursos Económicos	Al finalizar el curso el participante desarrollará la pro ductividad de la Empresa.	
Trato al Público.	Al finalizar el curso el participante comprendera la impor- tancia de mejorar las relaciones con el público, y la imagen de la compañía.	
Manejo y Control de Mercancia	Al finalizar el curso el participante contara con la habilidad para encontrar procedimientos óptimos para el manejo y con- trol de la mercancia.	
Procedimientos de Oficina	Al finalizar el curso el participante desarrollará la habili- dad para optimizar las actividades propias de la oficina.	



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
DURACION DE LOS CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

TGM.

NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No. 4).	DURACION DEL CURSO/EVENTO.					MARQUE CON UNA "X" SI LOS CURSOS/EVENTOS SE IMPARTIRAN		
	TOTAL HORAS	FECHA DE INICIO		FECHA DE TERMINACION		JORNADA DE TRABAJO		
		MES	AÑO	MES	AÑO	DENTRO	FUERA *	MIXTA *
Obreros								
Relaciones Humanas	10	4	81	6	81	X		
	10	6	82	10	82	X		
Seguridad Industrial	10	7	81	9	81	X		
	10	11	82	3	83	X		
Aritmética Basica	12	10	81	2	82	X		
	12	4	83	10	83	X		
Pequeñas Herramientas	10	3	82	5	82	X		
	10	2	84	4	85	X		
Empleados.								
Control de Recursos Económicos	25	5	81	11	81	X		
Trato al Público	20	2	82	12	82	X		
Manejo y Control de Mercancía	20	2	83	2	84	X		
Procedimientos de Oficina	20	3	84	4	84	X		

* INDIQUE POR SEPARADO LAS HORAS POR LAS CUALES LA CAPACITACION SE IMPARTIRA FUERA DE LA JORNADA DE TRABAJO.

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No. 5 NOM. No. _____ DEL MODULO 5.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
SERVICIOS EXTERNOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO *

NOMBRE DE LOS CURSOS / EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No. 4)	INSTITUCIONES DE CAPACITACION Y/O INSTRUCTORES EXTERNOS INDEPENDIENTES	
	N O M B R E	Nº DE REGISTRO EN U.C.E.C.A.
Obreros.		
Relaciones Humanas	Ing. Rafael Villarreal de la Garza	VIGR 3802215
Seguridad Industrial	Ing. Rafael Villarreal de la Garza	VIGR 3802215
Aritmética Basica	Ing. Rafael Villarreal de la Garza	VIGR 3802215
Pequeñas Herramientas	Ing. Rafael Villarreal de la Garza	VIGR 3802215

* LLENARSE SOLO EN EL CASO QUE SE RECURRA A ESTA CLASE DE INSTRUCCIONES

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
MODULO No. 4 HOJA No. _____ DEL MODULO 4

UCECA — 2



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
INSTRUCTORES INTERNOS *

TCN

NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS (SIBA EL ORDEN DEL MODULO No.4)	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	MARQUE CON UNA "X" SI EL INSTRUC- TOR ES:		REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	PUESTO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑA
		HABILITADO	ESPECIALI- ZADO		
Obreros					
Relaciones Humanas					
Seguridad Industrial					
Aritmética Basica	Ing. David Leizorek				Director
Pequeñas Herramientas	Wilk	X		LEWD 470517	General
Relaciones Humanas					
Seguridad Industrial					
Aritmética Basica	Ing. Pablo Briman				Gerente de
	Epelstein	X		BIEP 491212	producción
Relaciones Humanas					
Seguridad Industrial					
Aritmética Basica	Leon Guerchevich				Sub-Gerente de
Pequeñas Herramientas	Salnicov	X		GESL 520401	producción
Relaciones Humanas					
Seguridad Industrial.					

* LLENARSE SOLO EN EL CASO QUE SE REFIERA A ESTA CLASE DE INSTRUCTORES.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
INSTRUCTORES INTERNOS*

101

NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No.4)	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	MARQUE CON UNA "X" SI EL INSTRUC- TOR ES:		REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	PUESTO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑA
		HABILITADO	ESPECIALI- ZADO		
Aritmética Basica	Juan Claudio Jimenez				Supervisor de
Pequeñas Herramientas	Chavez	X		JICJ 530328	Producción
Relaciones Humanas					
Seguridad Industrial					
Aritmética Basica	Roberto Ledezma				Supervisor de
	Hernández	X		LEHR 520130	Producción
Empleados					
Control de Recursos Económicos					
Trato al Público					
Manejo y Control de Mercancía	Hector Vazquez				
Procedimientos de Oficina	Toledo	X		VATH 281101	Contralor
Trato al Público	Albino Arghotte				
Procedimientos de Oficina	Gutiérrez	X		A)GA 440823	Jefe de Personal

* LLENARSE SOLO EN EL CASO QUE SE RECURRA A ESTA CLASE DE INSTRUCTORES.

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 7 HOJA No _____ DEL MODULO 7

U.C.E.C.A. _____ 2



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
INSTRUCTORES INTERNOS *

TGN

NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No.4)	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	MARQUE CON UNA "X" SI EL INSTRUCTOR ES:		REGISTRO FEDERAL DE CAUBANTES	PUESTO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑA
		HABILITADO	ESPECIALIZADO		
Control de Recursos Económicos					
Manejo y Control de Mercancía	Luciano Maldonado				
Procedimiento de Oficina	García	X		MAGL 371213	Contador
Control de Recursos Económicos					
Manejo y Control de Mercancía	Ezequiel Robles				Auxiliar de
Procedimientos de Oficina	Pérez	X		ROPE 470410	Contador
Control de Recursos Económicos					
Trato al Público					
Manejo y Control de Mercancía	Ing. David Leizorek				Director
Procedimiento de Oficina	Wilk	X		LEWD 470517	General

* LLENARSE SOLO EN EL CASO QUE SE REFIERA A ESTA CLASE DE INSTRUCTORES.

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN
 MODULO No 7 HOJA No. _____ DEL MODULO 7

U.C.E.C.A. _____ 8



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
ETAPAS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL TOTAL DE TRABAJADORES

TGN

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES, SIN PERJUICIO DE LO QUE SEÑALA EN EL ART. 153-Q DE LA L.F.T.

El 100% del personal que labora en ésta empresa, será capacitado y adiestrado en una sola etapa, lo cual comprende los puestos de trabajo señalados con anterioridad en este plan y programa, en sus módulos correspondientes. Abarcando el período comprendido del 23 de abril de 1981 al 22 de abril de 1985. En la forma que se consigna en la programación señalada en el presente plan.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
PROCEDIMIENTO DE SELECCION

INDICAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION A TRAVES DEL CUAL SE ESTABLECERA EL ORDEN EN QUE SERAN CAPACITADOS LOS TRABAJADORES DE UN MISMO PUESTO Y CATEGORIA.

Todo el personal de un mismo puesto y categoría serán adiestrados en la misma etapa de fechas, aunque en diferentes grupos, de acuerdo a la programación de trabajo.

Para efectuar el adiestramiento tanto empleados como sindicalizados obedecerá a los siguientes criterios.

- 1.- Requisitos del Puesto
- 2.- Necesidades de la Persona.



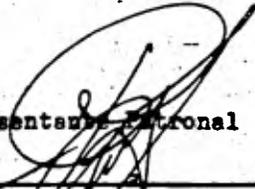
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

DE SER POSIBLE, SEÑALE LA FORMA EN QUE SE DETECTARON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- A. Análisis de puestos en el cual mediante observaciones, y entrevista con el ocupante del puesto, se detecta lo que debe ser y lo que realmente es.
- B. Validación de las necesidades detectadas con el jefe inmediato, tanto personal empleado como sindicalizado.

Por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

Representante Patronal


Sr. Albino Argote Gutiérrez
Jefe de Personal
Representante

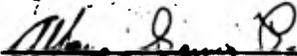
POR EL PATRON:

FIRMA:

NOMBRE: Ing. David Leisorek Wilk

CARGO: Director General

Representante de los Trabajadores


Sr. Alfonso Seinos Pérez
Obrero
Representante

POR LOS TRABAJADORES:

FIRMA:

NOMBRE: Sr. Faustino Pulido Pérez

CARGO: Secretario General

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

UNIDAD COORDINADORA DE SERVICIOS DE ASESORIA Y SUPERVISION

III- BREVE DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DIFICILES DE CUBRIR O DE CREACION PREVISIBLE (SIGA EL ORDEN DE LOS APOS. I Y II)

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	ACTIVIDADES	ESCOLARIDAD O CONDICIONES MINIMAS REQUERIDAS	MAGNITUD O EQUIPO QUE DEBE OPERAR	
			NO DE PERSONAS	LINEA

IV - PERSONAL TEMPORAL - INDIQUE LAS NECESIDADES DE PERSONAL TEMPORAL EN LOS DISTINTOS PUESTOS DE TRABAJO Y LOS MESES DEL AÑO EN QUE SE REQUIEREN

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	No. TOTAL DE PERSONAS	FECHA DE INICIO CONTRATO		FECHA DE TERMINO CONTRATO		<p>TODOS LOS AÑOS SE PRESENTA LA NECESIDAD DE PERSONAL TEMPORAL</p> <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO A QUE SE DEBEN ESTAS NECESIDADES <input type="checkbox"/> DEMANDA ESTACIONAL DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS. <input type="checkbox"/> PRODUC. ESTACIONAL DE INSUMOS O MATERIA PRIMA <input type="checkbox"/> OTRAS RAZONES (ESPECIFIQUE) _____ _____
		MES	AÑO	MES	AÑO	

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN

ANEXO REVERSO

**DETERMINAR NECESIDADES
FINANCIERAS DEL
PROGRAMA**



**determinación
de costos de
planeación
y
realización**

5.- DETERMINAR NECESIDADES FINANCIERAS DEL PROGRAMA

Un programa de adiestramiento debe estar sujeto a un constante y cuidadoso control financiero en todas sus etapas - desde su planificación hasta su ejecución y evaluación.

Para llevarlo a cabo satisfactoriamente es necesario realizar en primer lugar una programación de actividades con base a la definición de costos y calendarización de actividades, - con esto se podrá proveer los recursos necesarios y cuantificarlos tanto en el aspecto humano, como en el material.

5.1 Determinar costos de planeación y realización.

La planeación y realización del programa requiere definir los costos de la determinación de necesidades y de la evaluación y realización del programa dando como resultado el presupuesto económico requerido para llevarlo a efecto.

En este punto se prevén análisis del costo beneficio para asegurar que se están usando los métodos menos costosos y más eficientes.

Cuando en una empresa se presentan problemas, cuya solución es por medio del adiestramiento, con sus distintas modalidades, es recomendable seleccionar entre las alternativas - planteadas, mediante un criterio de inversión que auxilie en la toma de decisiones, de acuerdo a las necesidades y recursos de-

la empresa.

Las herramientas que sustentaran este criterio de inversión entre las diferentes alternativas, son la relación de costo-beneficio y/o el análisis de costo eficiencia.

La utilización de ambas herramientas es recomendable desde la fase de planificación de un proyecto para tomar una de cisión de inversión hasta la fase de evaluación.

Cálculo del Costo Total.

Hay que considerar que los precios no permanecen esta bles durante la realización de un proyecto, para lo cual se considera necesario:

a) .- Tomar los últimos cambios en el índice de pre--- cios del Banco de México, S.A. y extrapolarlos a los años de vi da del proyecto.

b) .- Trabajar con precios constantes de un determina- do año.

Para el cálculo del costo total es necesario seguir - un procedimiento detallado como lo requieran las necesidades y - permitan los recursos disponibles de la empresa para tomar una - decisión.

Este procedimiento consiste en la identificación y - clasificación de costos, su expresión algebraica y finalmente - las condiciones generales en caso de que la empresa tenga un -

presupuesto fijo.

Se consideran dos clasificaciones de costos en una acción de adiestramiento.

a) .- Costos fijos.

a') .- Costos variables.

Así como:

b) .- Costos Indirectos.

b') .- Costos Directos.

Los costos fijos son aquellos en los que se incurre independientemente del número de personas por adiestrar.

Los costos variables son aquellos que se modifican en función del número de personas por adiestrar.

Los costos indirectos son los originados por los insumos que se relacionan de alguna forma con la acción de adestramiento, pero que no son indispensables en ella.

Los costos directos son los originados por los insumos que están relacionados estrechamente con la acción de adiestramiento.

La situación específica del adiestramiento tendrá diferencias en cuanto a la identificación de los costos de acuerdo a las clasificaciones mencionadas.

A continuación listamos algunos costos en los que incurre una acción de adiestramiento.

Planificación:

- Sueldos del personal responsable.
- Honorarios por asesoría.
- Gastos que implica la determinación de adiestramiento.
- Gastos Administrativos.

Ejecución:

- Remuneración a instructores.
- Maquinaria y equipo (incluye mantto. y depreciación).
- Energéticos.
- Local e instalaciones.
- Gastos administrativos.
- Material didáctico.
- Costo del curso, si éste es impartido por una institución es especializada.
- Costo de interrupción de la producción, cuando el programa - de adiestramiento interfiere las acciones productivas.
- Transportes y viáticos de los participantes, cuando la acción se desarrolla fuera del lugar del trabajo.

Evaluación:

- Remuneración al personal.
- Materiales.
- Gastos administrativos.

Por lo tanto el costo total de adiestramiento es la suma de los costos fijos más los variables o de los indirectos más los directos según la clasificación adoptada:

$$CT = cf + cv$$

CT = costo total.

cf = costo fijo.

cv. = costo variable.

Utilizando una expresión algebraica que representa el costo total, en base a observaciones, nos lleva a una función cúbica, y dado que los costos variables (cv) están relacionados con el número de personas por adiestrar (E) se tiene lo siguiente:

Sea C_i el costo en que se incurre en el tiempo i entonces:

$$CT \quad C_i \text{ donde } C_i = a_i + b_i E + c_i E^2 + d_i E^3$$

$$i = 0$$

En donde:

E = No. de personas por adiestrar;

a = costos fijos.

"b,c,d," costos variables.

Mediante una serie de expresiones algebraicas se obtiene finalmente.

$$CT = a + bE + cE^2 + dE^3 \text{ ----- (1)}$$

en donde:

a = costo fijos

$(bE + cE^2 + dE^3)$ = costos variables

Quedando:

$$CT = a + bE \quad (2)$$

Dado que se está en el caso de tomar una decisión, es necesario contar con una estimación del valor de E , que sea lo más cercano posible a la realidad. Esta estimación la podrá realizar el personal de la empresa, o bien, un consultor externo que conozca la situación de la misma (mediante DNAC). Cabe mencionar que E puede estar determinado en base de las políticas de la empresa.

Pudieran presentarse condiciones especiales, que requieran la modificación del valor E , específicamente en caso de que exista un presupuesto fijo a invertir en la acción de adiestramiento.

Si no existe un presupuesto fijo (Pf) significa que el empresario no escatimara en invertir cualquier cantidad, con tal de adiestrar el número de personas (E) que así lo requieran.

Si existe un Presupuesto fijo pueden presentarse dos situaciones, una vez conocido el Costo Total (CT) derivado del valor de E , siendo estas.

a) $CT < Pf$ se lee (Costo total menor que Pf)

b) $CT > Pf$ se lee (Costo total mayor que Pf)

En el caso $CT < Pf$) no representa ningún problema pues-

se alcanzará el objetivo de la acción de adiestramiento a un - costo menor que el presupuesto. Sin embargo, si la diferencia - (Pf - CT) es necesario invertirla en dicha acción, la decisión- corresponde al empresario, haciendole la aclaración que es un - gasto innecesario y que posiblemente repercutirá en el objetivo a alcanzar.

En el caso de que el CT Pf, habrá que ajustar CT a Pf.

Cálculo del beneficio total.-

En toda acción de adiestramiento se persigue alcanzar un objetivo, de lo cual se obtendrá el beneficio.

En la toma de decisiones el cálculo del beneficio total se hará en función del objetivo planteado (traducidos a terminos monetarios), dado que es muy difícil detectar otros beneficios de carácter secundario que pudieran surgir como conse---cuencia del adiestramiento.

En la relación costo-Beneficio como herramienta para- evaluar la acción, los beneficios pueden ser observados con mayor facilidad, y para efectos de cálculo, se tendrá que suponer que el período "M" en el cual se dan los beneficios es finito,- o sea, aunque después de cierto tiempo se esten obteniendo be-- neficios, ya no serán considerados. El período mencionado será- determinado de tal forma que abarque el tiempo durante el cual- se obtiene la mayor parte de los beneficios.

En el caso de apoyar o auxiliar una decisión de inversión en el análisis de costo-beneficio, y que además exista un presupuesto fijo, recordaremos que el costo total se ajusta o minimiza, alterando el valor del número de personas por adies--trar. Obviamente esto afectará al objetivo planteado inicialmente, y el beneficio; por lo tanto, éste tendrá que ser ajustado, al momento de calcularse, para poder establecer la relación costo-beneficio.

A continuación listamos una serie de posibles beneficios que resultan de una acción de adiestramiento al nivel de la empresa.

- Incremento de la Producción.
- Mejoras en la calidad del producto.
- Menor índice de rechazos y reclamaciones.
- Disminución del material de desperdicio.
- Disminución de costos de producción.
- Disminución de pagos de salarios por horas extras.
- Disminución en el índice de accidentes.
- Disminución de los problemas del personal (ausentismo, retardos, rotación, etc.).

La expresión algebraica que permite identificar al beneficio total es la siguiente:

$$B = \sum_{i=0}^m B_i$$

Donde: B_i son los beneficios obtenidos en el tiempo i , $i = 0, m$
(Por lo general $B_0 = 0$).

Establecimiento de la relación-costo-beneficio y cálculo de la tasa de rentabilidad.

- Relación costo-Beneficio como factor de decisión.

Quando se tiene necesidad de un criterio para invertir y existen varias alternativas de solución, considerando al adiestramiento como una de ellas, o bien, varias alternativas de adiestramiento es necesario tener además de la rentabilidad de cada una un criterio que permita decidir cual alternativa es la más conveniente para la inversión. Cuando la solución es única, lo que se puede obtener es la rentabilidad de ella, y en base a ésta decidir si es conveniente realizar la inversión o no.

Para el cálculo de la tasa de rentabilidad, una vez que se tienen los datos necesarios sobre costos y beneficios, requiere de algunas herramientas de tipo financiero.

Matemáticas Financieras.

Montos

Toda suma monetaria es susceptible de ser invertida a determinada tasa de interés, durante cierto período.

Sea P = capital susceptible de inversión

i = tasa de interés

n = período

Tenemos:

$$S = P (1 + i)^n$$

En donde el factor $(1 + i)^n$ se ha denominado como factor de acumulación y permite calcular cuánto se obtendrá al cabo de un período n , por un capital invertido a una tasa de interés i .

Valor Presente. -

Conociendo el monto al término de un período " n " es preciso conocer su valor presente, esto es la cantidad que se tenía al inicio de la inversión.

Tenemos:

$$P = \frac{S}{(1 + i)^n}$$

En donde el factor $\frac{1}{(1 + i)^n}$ se denomina factor de descuento o actualización y también puede expresarse simplemente v^n .

Como ya se mencionó, mediante éste factor es posible actualizar o calcular el valor presente de un monto.

Ecuación de Valor. -

Una ecuación de valor contiene dos obligaciones vin--

culadas por un signo de igualdad y valuadas a una misma fecha,-- que se denomina "fecha de valuación", y se escogerá de manera -- que simplifique los datos.

Obligaciones de B = obligaciones de A

A continuación se valúan los costos y los beneficios-- de cada alternativa, utilizando:

P_k = tasa de interés (con lo que se obtiene)

B_{nt} = Beneficio neto total

mayor

El criterio de aceptación o rechazo para cada alternativa se basa en:

Si $B_{nt} \geq 0$ la alternativa es aceptada

Si $B_{nt} < 0$ la alternativa es rechazada

En el caso de que $B_{nt} \geq 0$ para dos o más alternati---vas, se escogerá aquella cuyo beneficio neto total sea mayor.

Análisis del costo-eficiencia.-

Es el análisis que pretende involucrar los costos que incurre una acción de adiestramiento y el grado de alcance del-objetivo que persiguen dicha acción. La diferencia entre costo-beneficio y costo-eficiencia estriba principalmente en las ca--racterísticas de los datos referentes a los beneficios, ya que-- en el análisis de costo-eficiencia, los beneficios no se pueden cuantificar. En el aspecto de los costos no existen diferencia

alguna y, por lo tanto, su cálculo obedece a lo expuesto para - el caso de costo - beneficio.

La revisión cuidadosa del financiamiento del programa permitirá su aprobación oportuna y facilitará el desarrollo de todo el sistema.

PROVEER RECURSOS PEDAGOGICOS

producir técnicas
y materiales.

proporcionar insta-
laciones, equipo y
servicios de apoyo

proporcionar pnal.
instructor.

6.- PROMOVEER RECURSOS PEDAGOGICOS.

El propósito fundamental en este punto es que el sistema cuente con todos aquellos recursos para su ejecución, considerando la producción de materiales y la distribución de los mismos, así como la selección de las instalaciones, equipo y -- otros servicios necesarios, dependiendo esto del funcionamiento como de otros elementos del diseño del programa, también es indispensable contar con instructores preparados por lo cual se -- seleccionan y se les adiestra en el manejo del programa. Para -- lo cual es necesario considerar los recursos pedagógicos que a continuación se mencionan:

6.1 Producir Técnicas y Materiales.

El logro del aprendizaje y el buen desarrollo de la -- instrucción, se deben en gran parte a la manera como el instruc -- tor emplea las técnicas y los materiales en el adiestramiento.

En el inicio de toda actividad es indispensable defi -- nir el o los objetivos del mismo, de ésta manera tendremos cla -- ro lo que queremos lograr en los participantes, ya que la con -- ducta que se manifiesta en

Cuando se ha definido el problema, especificado la -- conducta que se va a favorecer y tomando en cuenta las caracte --

rísticas de los participantes y los recursos materiales con que cuenta, el instructor debe determinar la estrategia a seguir. - Es decir elegir las actividades que debe realizar el individuo que va a aprender; de que manera obtendrá la información o contenido necesario para realizar la acción y por medio de que actividad llegará a aprender esa acción, proceso o conducta.

Para que se realice adecuadamente el adiestramiento - se requiere servicio de apoyo que permitan asegurar que todos - los recursos necesarios se alistén con oportunidad y al costo - previsto en el programa-presupuesto. Estos recursos son: Ins--- tructores, materiales didácticos, equipos e instalaciones.

Las Técnicas.-

La técnica es un vía organizada y estructurada para - controlar las actividades, tanto del individuo como del grupo.

Las técnicas de instrucción implican organización y - secuencia, es una medida de control en un proceso, el cual debe estar estructurada, ya que implica la solución de algún proble- ma.

Las técnicas a usar varían según las condiciones de los participantes, para realizar sus actividades: tamaño del -- grupo antecedentes escolares o laborales de los sujetos o condi- ciones de las instalaciones y del equipo.

Los Materiales.

Los materiales para la instrucción, son vehiculos de información, ya que contienen toda la información necesaria para el logro de los objetivos. Todo material está condicionado por la manera elegida por el instructor y los participantes para realizar las actividades de aprendizaje.

El material se seleccionara de acuerdo a las actividades que se hayan elegido para ser realizadas en el aprendizaje. Esto es, el material estará directamente relacionado con la técnica, de tal manera que toda información obtenida de un material, sea manejada mediante la técnica por los participantes.

Existen dos caminos para seleccionar los medios a utilizar en las actividades de aprendizaje, estos son:

- El análisis de los Objetivos y,
- Las actividades que han de realizarse para alcanzarlos.

Análisis de los Objetivos.

En base al análisis de los objetivos, o sea el tener definidos los conocimientos y las habilidades, se podra seleccionar la actividad que proporcionará la experiencia al individuo.

Los objetivos pueden plantearse a diversos niveles, no es lo mismo que alguien identifique, a que ese alguien clasifique o utilice. Sobre la taxonomía de objetivos se ha escri

to mucho y creemos conveniente mencionar las aportaciones de -- John Morris, quien propone colocar los objetivos en una escala de seis tipos:

- 1.- Habilidad física
- 2.- Conocimientos (de datos y habilidades)
- 3.- Uso de conocimientos y de habilidades
- 4.- Habilidad social
- 5.- Habilidad Interpersonal
- 6.- Autocomprensión

Para el instructor es básico saber en que consiste la dualidad conocimiento-habilidad de los objetivos, ya que de esto depende las actividades que recomendará para alcanzar los objetivos y las técnicas y materiales que utilizara como medio para que el participante realice las actividades.

Un objetivo podría ser: el participante desatornillara empleando un desatornillador. El conocimiento son las caracte-rísticas de la herramienta y como se realiza la operación. La -habilidad es utilizar la herramienta para desatornillar (tomar-lo, colocarlo sobre el tornillo y hacerlo girar hasta completar la operación). Conociendo a su vez que es desatornillador y que es desatornillar.

Análisis de las actividades.

"La actividad es el elemento fundamental que propone-

mos para alcanzar un aprendizaje. Es el conjunto de acciones físicas y mentales que consideramos debe realizar un individuo para aprender lo expresado en el objetivo.

Toda actividad lleva a una experiencia, dichas actividades deben incluir experiencias, las cuales podran brindar los conocimientos y habilidades señalados en el objetivo. Para los conocimientos contamos con los materiales didácticos, con las experiencias del participante y con el medio ambiente; para favorecer las habilidades (proporcionar y controlar actividades) tenemos las técnicas.

Se han clasificado las actividades en tres categorías (Jerone S. Bruner).

<u>A. Directas</u>	<u>B. Observación de:</u>	<u>C. Interpretación de:</u>
. discusión	. demostraciones	. impresos
. estudio de casos	. películas y fotos	. dibujos
. trabajo en grupo	fijas.	. diagramas
. dramatizaciones		. modelos
. experiencia de laboratorio o taller		. mapas
		. instrucción verbal
. vivencias		conferencias

Existen gran variedad de actividades dentro de éstas tres áreas, pero en general son las tres posibilidades de acti

vidad. Así como también gran variedad de combinaciones.-

Se puede presentar el caso en que la actividad seleccionada para individuo solo ó en grupo, exija técnicas y materiales con los que no contemos o que no existan. En éste caso el instructor y los participantes, con base a las experiencias pueden diseñarlos.

Por lo tanto al plantearse un problema y buscarle solución, no solo el participante aprende, sino también el instructor, ya que él plantea su problema y busca soluciones, que al ser evaluadas le permiten comprobar si la actividad a que llevó a sus participantes era la más adecuada para alcanzar el objetivo.

6.2 Proporcionar Instalaciones, Equipos y Servicios de Apoyo.

Instalaciones.

El instructor necesitará de un lugar donde pueda practicar con los participantes, sobre todo cuando se trate de la adquisición de conocimientos, de no existir dicho lugar, deberá hacer uso de toda su imaginación y persuasión para acondicionarlo, y es posible que el mismo participante colabore buscando el mejor lugar para que no sean interrumpidos durante sus prácticas, solicitando en este caso la colaboración del jefe de taller o del dueño para que se les proporcione. Por lo general se recomienda que el lugar de trabajo tenga las siguientes

características:

- Bien Iluminado.
- Bien Ventilado.
- Limpio.
- Funcional.

El Equipo.

La capacitación en la mayoría de los casos debe darse en el interior del taller, en el lugar mismo de trabajo, este factor es de gran importancia para el instructor, ya que en ocasiones es difícil hacer uso de maquinaria o equipo que esté destinado a la producción, por lo que debe considerarse el tipo de instrucción consultando al jefe del área, para determinar cuando y en qué momento y en que caso se puede utilizar el equipo o maquinaria requerido para la instrucción. En ocasiones el instructor no tendrá que esperar para ocupar una máquina, herramienta, ya que el mismo participante que la maneja es quien le dará la instrucción y ésta se efectuará sobre la marcha, sin entorpecer la producción e incluso incrementándola.

Servicios de Apoyo.

Generalmente como norma en toda organización existen servicios de apoyo, es decir; tiempos de descanso, en el caso de cuando se da la instrucción, en cuanto a capacitación y ----

adiestramiento se refiere, generalmente se da un descanso a la mitad de cada sesión para que el participante pueda despejarse, tomar un refrigerio, cubrir ciertas necesidades fisiológicas, - etc.

Este es un factor muy importante porque permite descansar tanto al participante como al instructor, para luego volver con nuevas ideas y apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

6.3 Proporcionar Personal Instructor.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del trabajo en los artículos 153-C, 153-p, y 539, fracción III, inciso d). compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social autorizar y registrar a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento a los trabajadores, así como supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

De acuerdo con lo anterior se ha estimado expedir -- los siguientes criterios:

Instituciones Externas.

En materia de autorización y registro de agentes de capacitación se entenderá por Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento, la persona moral autorizada para impartir cursos de capacitación y adiestramiento.

Instructores Internos Independientes.-

Es la persona física uatorizada para impartir por sí, cursos de capacitación y adiestramiento.

Instructores Internos Habilidadados.-

La persona que, teniendo el carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, destina parte de su jornada normal de trabajo, según el plan de Capacitación y A---diestramiento de su empresa, a capacitar y adiestrar a otros --trabajadores que ocupen puestos de trabajo en relación con los cuales el tenga conocimientos y experiencia.

Dependiendo de las necesidades que se deseen cubrir en la empresa, se elegira entre las diversas alternativas de --instrucción, la que se considere más adecuada para el logro de los objetivos, pues considerando la importancia que el instruc---tor tiene en el adiestramiento para transmitir los conocimientos al personal, se considera necesario seleccionar la más conve---niente.

7.- CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR.

En las últimas décadas se han sentido los esfuerzos por relacionar la planificación educativa con la planificación económica y social. Nuestro país sin descuidar la educación formal se preocupa por la preparación y mejoramiento de la mano de obra directamente productiva o sea los trabajadores calificados y semi-calificados, los técnicos medios y de alto nivel y el personal administrativo. Pero notamos que la ciencia esta avanzando más rapidamente que la educación.

El problema radica en la carencia y baja calificación, en términos generales del personal docente que apoye debidamente los requerimientos económicos y tecnológicos que el país exige, y se ha escrito mucho sobre el mejoramiento de la formación destinada a satisfacer las necesidades docentes en los distintos niveles formales de la educación.

Contrariamente se le ha dado poca atención a la formación de instructores, nombre que se le ha dado al personal docente encargado del adiestramiento en la industria y en otros tipos de capacitación post-escolar.

Se debe reconocer que se han hecho pocos intentos para la formación y actualización de instructores en nuestro país, y no podemos cerrar los ojos más tiempo a este problema.

Por consiguiente creemos necesario investigar y clasifi

ficar las funciones del instructor, establecer el inventario de sus tareas y responsabilidades, incorporarlos y actualizarlos en el manejo de recursos audiovisuales, técnicas de instrucción y especialización tecnológica.

A continuación mencionaremos una serie de lineamientos y sugerencias generales, que intentan contribuir a determinar el papel del instructor y a sentar las bases de su formación.

7.1 Importancia del Instructor.

El contar con una buena planeación del programa y una óptima condición en cuanto a los materiales necesarios, no es suficiente ya que al no contar con instructores competentes, no se puede garantizar el éxito del programa.

El instructor es el principal agente en el adiestramiento, a pesar de un buen apoyo en los audiovisuales y las nuevas tecnologías. Los nuevos avances le han creado nuevas responsabilidades.

Al instructor no se le puede considerar como un transmisor de informaciones y aplicador de exámenes. Es otra la imagen que refleja en la actualidad, ya que su papel es el de organizador de las actividades del adiestramiento, el conductor y responsable del aprendizaje y el de catalizador de la dinámica instructor-participantes, o sea que es uno de los me-

dios que unen al participante con los objetivos.

7.2 Papel del Instructor.

El papel del instructor es importante para determinar las bases de su formación y para precisar las bases las adquisiciones y actividades que lo preparan para cumplir eficazmente - las responsabilidades que dicho papel tiene y el que tendrá en el futuro.

7.3 Tareas y Responsabilidades del Instructor.

El instructor debe realizar una serie de actividades de gran interes y variabilidad, podemos decir que el instructor es la persona que organiza y conduce el adiestramiento en oficios específicos, dentro de la empresa o en centros de ---- adiestramiento.

El instructor que desee que los participantes aprendan en forma eficiente, necesita realizar las siguientes tareas:

- Instruye individualmente y/o en grupo, con base en programas de adiestramiento profesional, en oficios específicos a participantes de empresas establecidas.
- Analiza o determina los objetivos y el contenido del programa y las características de los participantes para organizar adecuadamente las condiciones del adiestramiento.

- Selecciona las técnicas de instrucción y los materiales adecuados a cada situación, y los elabora en caso necesario.
- Prepara las actividades que realizarán durante la instrucción, el instructor y los participantes.
- Dirige el proceso de la instrucción, manejando con propiedad las técnicas y materiales seleccionados.
- Atiende las diferencias individuales y estimula la participación individual y de grupo.
- Valora el aprendizaje de los participantes, aplicando instrumentos de evaluación ajustados a cada situación.
- Se mantiene actualizado en lo que se refiere a las innovaciones, tanto en el campo profesional en que instruye como en las técnicas y ayudas didácticas relacionados con la instrucción que imparte.

Podemos resumir las actividades del instructor en tres tareas básicas: Planeación, Conducción y Evaluación.

7.4 Cualidades del Instructor.

Se ha determinado una serie de características esenciales del instructor, algunas tan detalladas que llegan a incluir sugerencias y actitudes como: mantener las manos fuera de las bolsas, llevar los zapatos lustrados, evitar actitudes agresivas hacia los participantes, etc. Mencionaremos a continua---

ción un conjunto de rasgos muy generales de esas listas, con el propósito de determinar las cualidades de un instructor competente.

Dominio en la materia que imparte.- El instructor debe de poseer los conocimientos y habilidades necesarias que pretende enseñar; ya que los participantes serán los evaluadores de la instrucción, pues al no contar con los conocimientos y habilidades suficientes repercutirá en el buen funcionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje del curso correspondiente.

Hay que hacer incapie en que el instructor conocedor, tiene más soltura y buen éxito, que un instructor inexperto y carente de conocimientos sobre la materia. Cabe insistir que no hay sustituto válido del conocimiento exacto de la tarea y la experiencia acumulada.

Habilidad en el manejo de las técnicas de instrucción.- Entre las herramientas necesarias para lograr satisfactoriamente el proceso de aprendizaje se encuentran las técnicas de instrucción. por lo tanto el instructor debe conocer a fondo la variedad de técnicas y el manejo de las mismas, para aplicarlas correctamente de acuerdo a las circunstancias de las distintas situaciones de aprendizaje.

Versatilidad y creatividad.- La versatilidad y creatividad en el instructor son cualidades valiosas, un instructor carente de estas cualidades sufrirá serios problemas al enfrentar

se a diferencias individuales y la dinámica interna de los grupos, sin poseer la habilidad para modificar sobre la marcha los procedimientos de acuerdo a la forma de aprender de los participantes, ya que las técnicas utilizadas en un grupo con buenos resultados, podría fracasar en otras circunstancias.

Por consiguiente el instructor debe recurrir a éstas-cualidades cuando menos lo espere, ya sea para preparar una sesión, estimular la motivación de los participantes, improvisar módulos dentro de clases, o al descubrir un modo más efectivo de evaluar el progreso alcanzado.

Hábitos de evaluación.- El instructor debe ser sensible a los resultados que su labor vaya alcanzando. Ya que verificado su trabajo cuando tiene por costumbre comprobar la cantidad y calidad del aprendizaje que el participante presente; además le permitirá formular una autocrítica que le estimule o propicie a realizar un cambio que crea conveniente para mejorar sus tareas.

Habilidad para las buenas relaciones humanas.- La interacción entre el instructor-participante influye poderosamente en el aprendizaje, ya que al entablar buenas relaciones obtendrá mejores resultados, mediante una conducta amable y cordial. Propiciando así un agradable ambiente de trabajo, estimulante-participación del grupo, mejores medios de comunicación y mayor influencia sobre quien aprenda.

Interés por Instruir.- Un importante elemento dentro de las cualidades del instructor es el deseo que el instructor tenga por enseñar y el cariño que sienta por su trabajo. Por lo tanto es necesario que el instructor cubra con las características que mencionamos a continuación:

- El instructor debe contar con habilidades intelectuales y emocionales.
- Debe ver belleza y utilidad en su trabajo, para que provoque en sus participantes interés y gusto por aprender.
- Debe mostrar seguridad y entusiasmo en sus deberes.

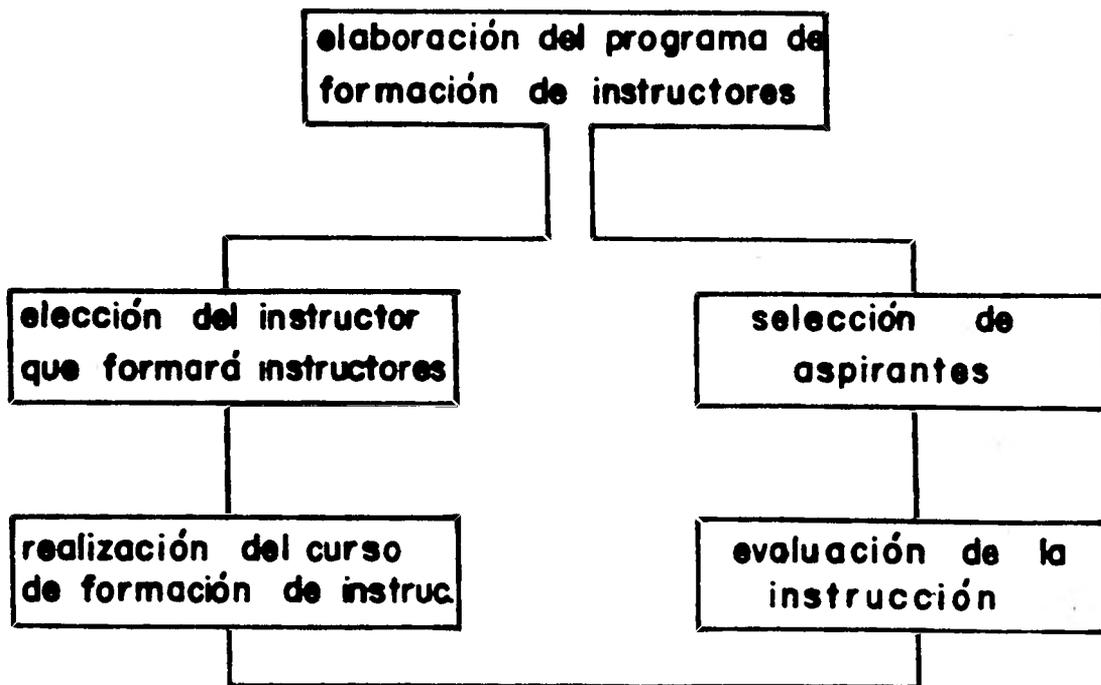
El deseo de ser instructor repercute favorablemente en muchos aspectos: refuerza el alto grado de responsabilidad y la ética profesional que se requiere poseer.

Condiciones físicas e intelectuales normales.- El instructor debe de cubrir un conjunto de requisitos respecto a su constitución: la agudeza de sus sentidos y la velocidad de sus reacciones deben ser buenas, sin necesidad de que sean excelentes.

En cuanto a sus habilidades intelectuales, necesariamente deberán ser normales, debiera poseer excelente capacidad de observación, y tener un juicio objetivo.

Con la descripción de sus tareas y el examen de sus cualidades, podemos decir que hemos elaborado a grandes rasgos el perfil del instructor, el cual es indispensable para examinar su posible selección, así como su formación profesional.

FORMACION DE INSTRUCTORES



8.- FORMACION DE INSTRUCTORES.

Considerando la necesidad e importancia del adiestramiento para el buen funcionamiento de las actividades de trabajo, se ha implantado la política de desarrollar el "adiestramiento en planta", el proceso que persigue es impartir la enseñanza en el seno mismo del trabajo y se realiza dentro del propio ámbito laboral.

Los elementos necesarios para este proceso son:

- Sistematizar los mecanismos de aprendizaje inherentes al trabajo industrial; los planes y programas deben establecerse de fundamentos psicopedagógicos, con objeto de hacerlos ágiles y eficaces.
- Crear y fomentar la capacidad de instrucción, o sea, la formación de instructores con personal de la misma empresa ya que estos conocen mejor los procesos y equipos, así como el trabajo de la planta y a los miembros que en ella laboran.

El curso de formación de instructores, se impartirá a personal adulto que tenga pleno dominio en el área de trabajo y necesidad de transmitir conocimientos de enseñanza en el adiestramiento a otras personas en esa rama.

El éxito de un programa de adiestramiento se debe -- principalmente, el considerar las actividades que se realizan-

en el trabajo. Es importante seleccionar las técnicas adecuadas, el uso de los materiales diseñados, así como las actitudes que se tomen ante el grupo, pues serán factores decisivos para el logro de los objetivos de un programa.

En el adiestramiento las actividades de instrucción, así como el propio instructor, serán el punto clave para el éxito o fracaso que se obtenga en el curso. Por consiguiente el instructor debe adoptar una actitud de líder ante el grupo, de comunicador eficiente y transmitir el deseo de superación, así mismo tiene la responsabilidad de la instrucción que estará a su cargo, para lograr los objetivos del curso.

El instructor debe considerar que la práctica en la instrucción es de vital importancia para la eficiencia del curso, por lo tanto es necesario utilizar las técnicas que logren una mayor participación de los individuos, motivandolos a llevar lo aprendido a la práctica.

Tomando en cuenta los aspectos mencionados con anterioridad y la importancia que esto implica, el instructor debe pasar por un proceso de transformación, para estar apto al impartir la enseñanza de una manera eficaz. Este proceso es el que mencionaremos a continuación.

8.1 Elaboración Programas de Formación de Instructores.

Se procederá a la elaboración de un programa de for

mación de instructores, que consistirá en el desgloce de todos los pasos a realizar para alcanzar dicho objetivo. Estos pasos son designados como tareas del instructor, que ya hemos mencionado en puntos anteriores, estos son:

- Análisis de las necesidades de adiestramiento.
- Planificación de las actividades de aprendizaje.
- Conducción del proceso.
- Evaluación de los resultados de la Instrucción.

Análisis de las necesidades de Adiestramiento.-

Una de las responsabilidades del instructor es identificar cuales son las necesidades de adiestramiento de sus participantes, para planificar las actividades, o bien, para reenfocar el esquema de instrucción previsto, si es que ya está elaborado.

Lo anterior permite conocer en que aspecto se va a adiestrar, quiénes requieren este adiestramiento y, cuántos son.

Esta información la obrendremos mediante la determinación de necesidades de adiestramiento, o bien discutir las expectativas de los participantes ante los objetivos del curso. Este análisis dará los elementos que caracterizarán el curso que se va a desarrollar.

Planificación de las actividades de aprendizaje.-

En la planificación del curso, consideramos la definición de los objetivos de aprendizaje, la estructuración del contenido; la elaboración del esquema didáctico y la planificación de la evaluación.

- Definición y Análisis de los Objetivos.- Los objetivos se definirán de acuerdo a las necesidades detectadas, deben definirse con precisión, pues de ello depende que se determine el contenido, la selección de medios de instrucción y planificación de la evaluación del aprendizaje. Por eso la necesidad de que sean claros y concretos para la realización de un aprendizaje adecuado.

El procedimiento a seguir en base a las necesidades detectadas, para la implantación de objetivos son las siguientes:

1.- Identificar lo que debe aprender el participante y que cambio de conducta debe lograrse mediante el adiestramiento.

2.- Definir la conducta que se espera obtener, describiendo los aprendizajes intelectuales, motores o afectivos en términos concretos observables.

3.- Precisar las circunstancias, el lugar, el equipo y/o herramientas necesarias para que el participante manifieste

te la conducta esperada.

4.- Determinar la calidad, cantidad o precisión con que se exige que se manifieste la conducta o aprendizaje.

5.- Verificar que los objetivos cubran todas las actividades de la tarea en que se propone adiestrar a los participantes.

6.- Evitar que se incluyan actividades o información innecesarias.

7.- Evitar el uso de verbos con significado muy amplio, vago o demaciado abstracto; para definir las formas de conducta.

Al tener los objetivos generales, es necesario analizarlos uno por uno, y obtener objetivos específicos que precisen los aprendizajes a lograr.

El resultado final del análisis, nos dará los contenidos indispensables para el desarrollo del programa.

- Estructuración del Contenido.- El análisis de los objetivos ha dado como resultado la determinación de un contenido, el cual es necesario organizar, es decir, integrar en unidades o módulos de instrucción.

Al término de estas actividades, el instructor cuenta ya con los objetivos de aprendizaje y el contenido estructurado, que forman el marco básico de sus tareas y responsabilidades.

dades ante la instrucción.

- **Elaboración del Esquema Didáctico.** - El esquema didáctico es la planificación de actividades que hace el instructor para conducir la instrucción y facilitar el aprendizaje. Está constituido por:

- . La relación de los objetivos a alcanzar y las actividades -- que se consideran son las adecuadas para dichos objetivos.
- . Se integran los materiales didácticos requeridos.
- . Presupone en el instructor la determinación de actividades - de instrucción, a partir de los objetivos y del contenido.
- . Constituyen actividades como: lectura, audición de grabaciones, observación de filmes y videograbaciones, instrucción verbal, o conferencias. Las cuales son apropiadas para lo--- lograr objetivos de conocimiento de datos o de información sobre habilidades.
- . Constituyen actividades de discusión como: estudio de casos- trabajo en grupos, dramatización, experiencias de taller o - laboratorio y las vivencias directas, las cuales nos condu-- cen a alcanzar objetivos de aplicación de conocimientos de - desarrollo de destrezas, y de actitudes.

El primer grupo de actividades lleva a los partici-- pantes a adquirir información, normalmente de carácter memorístico, de manera directa, ya que su papel es receptivo, pues la

información le llega a través de los medios o del propio instructor.

El segundo grupo de actividades propios a la reflexión, el análisis, la autoevaluación pues el participante se enfrenta y resuelve problemas o situaciones que le permiten generalizar las soluciones a hechos reales.

El esquema didáctico se elabora tomando en cuenta las características y número de los participantes, considerando:

- . Lista los objetivos de aprendizaje, analizados en el orden que la estructura de su contenido le señale.
- . Determinar para cada objetivo las actividades que los participantes de ben realizar para alcanzarlos, verificando que realmente las actividades propicien el aprendizaje es-
perado.
- . Determinar los materiales didácticos necesarios para el de-
sarrollo de las actividades.
- . Revisar que la secuencia de actividades sea lógica, y que-
las mismas sean variadas o interesantes.
- . Estimar los tiempos de duración de cada actividad y su to-
tal, en relación al tiempo de que se dispone.

Conducción del proceso de Instrucción.-

Es el momento de la instrucción en que se conside-

ra la experiencia de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje, con una persona o un grupo, ya que el instructor:

- Desarrollará el plan previsto, proponiendo las actividades de aprendizaje planificadas y utilizando los materiales didácticos seleccionados.
- Se enfrentará a necesidades reales de que aprende, al desarollar las actividades de instrucción, los cuales deben - ser observados a fin de mantener, enriquecer o suprimir actividades o recursos.
- Deberá ser flexible para aceptar propuestas y cambios sobre el contenido, actividades o tiempos asignados en el plan - de trabajo, sin cambiar el objetivo ó propósito de la ac--ción.
- Establecer una relación de trabajo eficiente.
- Utilizará técnica y materiales, necesarios dependiendo de las conductas que se deseen alcanzar con la instrucción.
- Investigará y experimentará diversos medios para utilizar- los más convenientes de acuerdo al área en que desarrolla- rá el adiestramiento y a su estilo personal de enseñar.

Evaluación de los Resultados.-

Es necesario realizar una evaluación para apreciar los resultados de un programa de adiestramiento. La evalua-

ción que realiza el instructor es básicamente mediante la observación de los resultados de aprendizaje y a partir de esto puede apreciar la eficiencia del programa, lo adecuado de las actividades y de los materiales así como su propio desempeño.

Como ya se mencionó la evaluación se realiza antes durante la instrucción o al término de las actividades, pero debe ser prevista y organizada con anticipación. La evaluación se establecerá al planificarse las actividades de aprendizaje para detectar el logro de los objetivos, es indispensable definir:

- La conducta que se va a evaluar: conocimientos de habilidades, motoras y de actitudes.
- Las situaciones en las cuales se va a observar la conducta aprendida: producción de objetivos, elaboración de documentos participación en ejercicios, etc.
- Los instrumentos de evaluación que permitan el registro de respuestas a las actividades realizadas es decir sobre el proceso que se siguió en la resolución de un problema.

Para poder llevar adecuadamente la evaluación es necesario:

- Determinar el tipo de aprendizaje a evaluar, la conducta -

que se deberá manifestar.

- + Definir cual es la actividad o situación de evaluación más conveniente para realizar la evaluación, la cual deberá ser lo más real posible.
- Definir los instrumentos de evaluación que se van a emplear considerando las conductas a evaluar y la situación de evaluación prevista.
- Elaborar los instrumentos de evaluación.

8.2 Elección del Instructor que formará Instructores.

La relación del curso de formación de instructores estará a cargo del instructor que se haya responsabilizado de realizar esta actividad, teniendo como objetivo el conducir la enseñanza para la transformación de estas personas en verdaderos instructores de una manera positiva y eficaz, utilizando los medios que para esto se requieran.

8.3 Selección de Aspirantes.

La selección de aspirantes tiene por objeto el escoger entre los diversos aspirantes, a aquellos que hayan demostrado en las pruebas que se les hayan aplicado, que son los más aptos en su área de trabajo.

8.4 Realización del curso de Formación de Instructores.

La realización del curso de formación de instructores estará a cargo del instructor que se haya responsabilizado de realizar esta actividad teniendo como objetivo el conducir la enseñanza para la transformación de estas personas, en verdaderos instructores de una manera positiva y eficaz, utilizando los medios que para esto se requieren.

8.5 Evaluación de la Instrucción.

La evaluación de la Instrucción será la medición de los conocimientos impartidos en el curso, verificandose de este modo cuales fueron los éxitos o errores del mismo, y así mismo poder corregirlos para lograr la mayor eficiencia.

Por lo tanto la evaluación nos permite percibir si la instrucción impartida fue la adecuada y positiva, ya que siendo de esta manera podremos alcanzar nuestros objetivos.

Considerando la evaluación de vital importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje se pueden determinar tres momentos básicos esenciales de la misma:

Evaluación Diagnóstica.

La evaluación diagnóstica nos permite identificar las características generales de los participantes como: pre

paración, experiencia laboral, trabajo actual, necesidades - que satisfecerá con la instrucción, etc.

También es necesario establecer cuantitativamente los conocimientos y habilidades con que llegan los sujetos al adiestramiento, para compararlos posteriormente con los resultados y definir en forma objetivos el efecto de la instrucción o sea comprobar hasta que grado y en que forma se llevó a cabo el cambio de conducta. Esta evaluación se realiza mediante la aplicación de una prueba.

Evaluación Formativa.

Se conoce como evaluación formativa o continua el corroborar constantemente si los objetivos de aprendizaje se estan logrando y en que grado, esto es durante el proceso - enseñanza-aprendizaje; con el propósito de proporcionar información permanente para adecuar el contenido y los procedimientos que se están desarrollando, a las características y expectativas del grupo e indicar el grado en que van lo--grando los objetivos establecidos.

Por lo tanto esta evaluación es importante, por-- que proporciona indicadores sobre la efectividad de cada -- una de las acciones y permita el reajuste de los elementos del programa en el momento en que se considere necesario.

Evaluación Producto.

Se refiere a la evaluación de los logros finales del aprendizaje y su función es determinar la efectividad del programa.

De esta manera podremos comprobar los conocimientos que los participantes, sabían antes de la instrucción mediante una posprueba y los cambios que adquirieron debido al adiestramiento.

Puesto que se ha considerado al Instructor como conductor de la instrucción en el adiestramiento, siendo un factor determinante, ya que tiene en sus manos el desarrollo del proceso de instrucción y es responsable en su papel de facilitador conjuntamente con los participantes del proceso enseñanza-aprendizaje, se hace indispensable elaborar el documento del instructor que contiene toda la información sobre los propósitos, medios, procedimientos y condiciones para la conducción de las sesiones de instructor.

El documento del instructor esta integrado por los elementos antes listados, cada uno de los cuales tiene una función específica y ninguno es más importante que otro. Todos integran una unidad de información fundamental para la conducción de la instrucción.

Este documento esta integrado por:

- Objetivos.
- Temario.
- Metodología.
- Duración.
- Recursos Didácticos.
- Destinatarios.
- Esquema Didáctico.
- Guías.
- Bibliografías.

A continuación presentamos el documento del instructor para el curso de Formación de Instructores como un ejemplo de lo mencionado con anterioridad.

PROGRAMA DE FORMACION DE INSTRUCTORES

OBJETIVOS.

De acuerdo a las necesidades de instrucción, se proponen los siguientes objetivos:

- Valorar las tareas y responsabilidades del instructor.
- Elaborar planes de actividades para la conducción de sesiones de instrucción, a partir del conocimiento de las necesidades de los participantes.
- Desarrollar habilidades para la conducción de actividades de instrucción.

TEMARIO.

- Aprendizaje e instrucción.
 - . Funciones del instructor.
 - . Aprendizaje en el adulto.
- Planificación de actividades de enseñanza.
 - . Objetivos y contenido.
 - . Esquema didáctico.
- Conducción de la enseñanza.
 - . Definición de las habilidades de instrucción.
 - . Principios y criterios de tecnología educativa.

- Evaluación de la enseñanza.
 - . Evaluación del aprendizaje.
 - . Evaluación de las actividades de instrucción.

ACTIVIDADES.

- Análisis de las expectativas de los participantes en relación a las tareas de instruir.
- Análisis de las tareas del instructor.
- Planificación, conducción y análisis de una clase de 10 minutos de duración, sobre un tema de la especialidad de los participantes.
- Identificación de los aciertos al planificar y conducir la enseñanza, y determinación y solución de las necesidades de información que refuerce las habilidades para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Planificación, conducción y análisis de una segunda clase de 10 minutos, aplicando los criterios discutidos.
- Análisis de resultados comparando las dos presentaciones.
- Síntesis final.

DURACION.

36 horas.

ESQUEMA DIDACTICO

ACTIVIDADES	MATERIAL	TIEMPO
Presentación del grupo	Juego vivencial	:45
Análisis de expectativas individuales y por equipos.	Hojas de rotafolio	:30
Análisis y relación de las expectativas del grupo con los objetivos del curso.	Objetivos del curso	1:00
Presentación del programa.	Programa del curso	:30
EJERCICIO NUM. 1:		
Discusión por equipos para responder el cuestionario	Cuestionario y hoja de instrucciones (anexo 1)	:30
Conclusiones y síntesis del instructor.		:45
EJERCICIO NUM. 2:		
Planificación de una sesión de instrucción de 10 min.		1:30
Análisis por equipo de los planes elaborados	Planes elaborados	1:00

ACTIVIDADES	MATERIAL	TIEMPO
Conducción individual de las sesiones de <u>ins</u> trucción, utilizando un sistema de registro.	Materiales de los planes elaborados y CCTV.	3:45
Retroalimentación para cada presentación a par <u>tir</u> del sistema de re--gistro.	Video-cintas y guías para la observación de prácticas (anexo2) Nota: Consulte anexo 3	5:00
EJERCICIO NUM. 3		
Elaboración individual de un resumen que incluya los puntos clave de error observados en su primera práctica.		:30
Análisis en equipo de los resúmenes elaborados y establecimiento de contenidos temáticos a estudiar.	Resúmenes individuales	1:00
En equipos, lectura de mate <u>riales</u> didácticos y prepara <u>ción</u> de un informe que inclu <u>ya</u> : antecedentes-lista de -- contenidos seleccionados pa <u>ra</u>	Nota: Consulte la lig <u>ta</u> de especificación- de recursos didácticos.	5:00

ACTIVIDADES	MATERIAL	TIEMPO
ra estudio-, resumen de la información y conclusiones.		
Intercambio de la información analizada por los equipos.	Informes elaborados.	1:30
EJERCICIO NUM 4		
Planificación de una sesión de instrucción de 10 minutos (con un tema específico de su área de trabajo).	Tareas del instructor.	1:30
Análisis en equipos de los planes elaborados.	Planes elaborados	1:00
Conducción individual de las sesiones de instrucción, utilizando un sistema de registro.	Materiales de los planes elaborados y CCTV.	3:45
Retroalimentación a los participantes.	Video-cintas y guías de observación de -- prácticas (anexo 2)	5:00
EJERCICIO NUM. 5		
Síntesis y conclusiones del curso	Nota: Consulte anexo 4.	1:30

ESPECIFICACION DE RECURSOS DIDACTICOS

La lista completa del material es la siguiente:

- Cómo elaborar programas de adiestramiento.
- La Selección de los Medios para la Instrucción.
- Conducción de la Enseñanza.
- Comunicación y Aprendizaje.
- Autoevaluación para Maestros e Instructores.
- La Evaluación del Aprendizaje en el Adiestramiento.
- Guía didáctica de la Instrucción.
- Tareas del instructor; guías de trabajo.

Si por las características del grupo se requiere la utilización de otros materiales no contenidos en la lista, queda a criterio del instructor el requerirlos para su utilización dentro del curso, reportando en su informe cómo fue aprovechado ese material.

Características de los instructores del curso.

Los instructores del curso deben dominar las habilidades indicadas en los objetivos del programa y comprender y manejar los principios y técnicas de la enseñanza. La actitud docente debe ser abierta y respetuosa hacia las experiencias y necesidades personales, y el esfuerzo debe estar orientado a centrar el proceso educacional en la persona del que aprende.

Es conveniente que los instructores experimenten previamente el curso como participantes, con objeto de reconocer la flexibilidad de la estructura didáctica, la dinámica de la relación instructor-participante y el propio estilo de aprendizaje.

Este folleto se entrega antes de que los participantes inicien la planificación de su segunda sesión de instrucción.

Procedimiento de la evaluación.

El procedimiento considera la necesidad de indicar continuamente el progreso del aprendizaje para que los participantes identifiquen el momento y el punto en el que su ejecución manifiesta alguna deficiencia. De este modo, los canales de evaluación y retroalimentación operan de manera formativa en las habilidades de conducción de la instrucción, a lo largo del curso.

Instrumentos de registro.

Para sistematizar la observación de las ejecuciones se prevé el empleo de un documento guía (anexo 2) que plantea los indicadores a considerar durante la evaluación de las prácticas.

Esta guía proporciona uniformidad a las apreciaciones de los integrantes del grupo y permite el aprovechamiento productivo del CCTV, en el caso de usarse.

INSTRUCCIONES PARA EL CUESTIONARIO

Propósito

Analizar:

- Las tareas del instructor: Planificación, Conducción y Evaluación.
- El papel del instructor como facilitador del aprendizaje de adultos.

Instrucciones.

- Se forma equipos de ocho personas máximo y se entrega un cuestionario por equipo.
- Se numeran los miembros del equipo de acuerdo con el orden de las preguntas. Cada miembro moderará la discusión del equipo para obtener la respuesta de la pregunta que le corresponda - según su número.
- Al terminar el cuestionario se solicita a cada miembro de los equipos que lea la respuesta que le correspondió dirigir.
- El instructor anotará los aspectos fundamentales de cada respuesta y al terminar hará una síntesis para establecer criterios comunes sobre la Planificación, Conducción y Evaluación - como tareas del instructor.
- El instructor solicita al grupo que analice la conducta de cada moderador para identificar las actitudes de un facilitador de aprendizaje.

- Una forma de realizar la síntesis del ejercicio puede ser mediante la reflexión de los diferentes aspectos de la enseñanza y el aprendizaje que se analizan en el cuestionario.
- Las conclusiones deberán relacionarse con el siguiente esquema que el facilitador deberá considerar respecto al aprendizaje de los participantes.

Para qué	corresponde al objetivo de aprendizaje.
Qué	específica el contenido.
A quién	considera las características de los participantes.
Cómo	determina las actividades a realizar.
Con qué	establece los medios necesarios.

EJERCICIO 1

CUESTIONARIO

1. ¿Cree usted que existe alguna diferencia entre - su aprendizaje de niño y el aprendizaje que ha realizado como adulto?.
2. ¿Qué significa para usted aprender?.
3. ¿Qué se requiere para que un adulto aprenda?.
4. ¿Cuál es la relación entre aprender y enseñar?.
5. ¿Cree usted que en este ejercicio está aprendien- do?.
6. ¿Cuáles son las responsabilidades de un instruc- tor de adultos?.
7. ¿Análize usted la mecánica de este ejercicio y - determine en qué momento ha aprendido más eficazmente,

**GUIA DE OBSERVACION DE PRACTICAS PARA
FORMACION DE INSTRUCTORES**

Instrucciones.- Antes de observar el desempeño del instructor, lea con detenimiento los indicadores que se presentan. Observe el desarrollo de la sesión y subraye el grado que mejor califique la conducta desempeñada por el instructor. En la columna de consideraciones anote información adicional sobre la estimación dada o bien alguna sugerencia para la persona observada.

INDICADORES	ESTIMACION			CONSIDERACIONES
Detectó necesidades y expectativas del grupo comparándolas con los objetivos de instrucción.	En forma Eficiente	En forma Deficiente	No detectó	
Seleccionó las técnicas de instrucción para lograr el objetivo, de manera	Adecuada	Deficiente	Inadecuada	
Seleccionó los recursos informativos para alcanzar el objetivo, en forma	Adecuada	Regular	Inadecuada	
Elaboró materiales didácticos	En forma Eficiente	En forma Deficiente	No elaboró	
Condujo las actividades de instrucción	Con se- cuencia y flui- dez	Con difi- cultades	Sin secuencia	
Utilizó los recursos y materiales en la conducción de la instrucción	Bien	Regular	Mal	

INDICADORES	ESTIMACION			CONSIDERACIONES
Ajustó las actividades atendiendo la conducta no verbal de los participantes. (Gestos, posturas, movimientos, etc.)	Siempre	Algunas veces	No ajustó	
Consideró las aportaciones de los participantes para aprovechar su experiencia.	Siempre	Algunas veces	No consideró	
Propició ejercitación en los aspectos requeridos.	Siempre	Algunas veces	No propició	
Promovió el entusiasmo y la participación del grupo.	Siempre	Algunas veces	No promovió	
Se expresó verbalmente, de manera.	Clara	Poco clara	Confusa	
Modificó su conducta y las actividades de instrucción considerando la retroalimentación recibida en forma verbal.	Siempre	Algunas veces	No modificó su conducta	
Proporcionó información a los participantes que sirvió como retroalimentación individual y/o de grupo.	Frecuentemente	Algunas veces	No proporcionó	
Aplicó instrumentos y/o formas de evaluación durante la instrucción.	Eficiente y oportunamente	Deficientemente	No aplicó	
Facilitó el establecimiento de conclusiones y síntesis.	Durante todo el proceso	Algunas veces	No facilitó	

INDICADORES	ESTIMACION			CONSIDERACIONES
Demostró el funcionamiento de aparatos, maquinaria o herramientas.	BIEN	REGULAR	MAL	

De acuerdo a las estimaciones de los indicadores anteriores, determine el grado de habilidad que el instructor observado manifestó:

NIVEL DE DESARROLLO DE HABILIDADES	ESTIMACION		
- Para diseñar actividades de aprendizaje centradas en las necesidades individuales y de grupo	Muy hábil	Poco hábil	No hábil
- Para conducir actividades de aprendizaje centradas en las características del grupo.	Muy hábil	Poco hábil	No hábil
- Para efectuar la evaluación de los aprendizajes durante y al final de la instrucción.	Muy hábil	Poco hábil	No hábil

Nombre del Instructor _____

Grado de
Habilidad
Observado _____

LA RETROALIMENTACION

Uno de los aspectos más importantes para el cambio - de conducta en el proceso enseñanza-aprendizaje es la retroalimentación, que brinda al individuo la oportunidad de analizar- y decidir su propia conducta. La retroalimentación es un fac-- tor correcto y fortificador en el proceso de instrucción.

La retroalimentación es la actividad personal y en - grupo que acerca al sujeto a la crítica constructiva de su ac- tuación en una situación determinada, con la finalidad de de-- tectar fallas y reforzar aciertos. Cuanto mejor pueda un indi- viduo aprovechar en forma eficaz la retroalimentación corres-- pondiente a su proyecto de cambio, mayor será su éxito para al canzarlo.

Los sistemas de retroalimentación en los procesos de instrucción pueden emplearse mediante equipos o medios técni-- cos o sin ellos, y depende en gran medida del curso o programa de que se trate y de los recursos con que se cuente.

Actualmente se recurre a los llamados métodos de la- boratorio para mejorar cualitativamente el aprendizaje; la ob- servación sistemática. La simulación y principalmente la mi--- croenseñanza, han sido desarrolladas como herramientas útiles.

RETROALIMENTACION CON EQUIPOS TECNICOS.

Entre los diversos medios para grabar las actividades en el aula, las grabaciones en cintas magnetofónicas y el video tape son las técnicas más usuales ya que aumentan la cantidad de observaciones directas del sujeto en formación, y presentan la posibilidad de analizarlas cuantas veces sea necesario.

RETROALIMENTACION POR OBSERVACION.

Otra forma de obtener retroalimentación es mediante la observación directa, que desarrolla la capacidad de análisis, la sensibilidad y la objetividad en el proceso de la instrucción.

Para que resulte eficaz este tipo de observación se requiere una adecuada selección de indicadores que especifiquen detalladamente qué ha de observarse, cómo va a hacerse, de qué manera va a registrarse lo observado y en qué forma va a darse la retroalimentación. Cabe tener en cuenta las diferencias de percepción y de valoración de los individuos ante un mismo hecho por lo que es conveniente registrar las observaciones de los diferentes participantes y obtener de esta manera un consenso grupal con más fundamentos para la modificación de una conducta.

La observación directa puede auxiliarse de medios técnicos, aunque éstos no son indispensables o la sustituyen.

CONSIDERACIONES PRACTICAS PARA LA RETROALIMENTACION EN LA FORMACION DE INSTRUCTORES.

La retroalimentación resulta más provechosa y rica - en contenidos esenciales cuando involucra, de manera directa, a todo el grupo de trabajo. En la medida en que cada uno de -- los miembros del grupo aporte sus puntos de vista y experiencia para retroalimentar a un compañero se dará el proceso de cam-- bio esperado en el aprendizaje.

En el caso concreto de grupos de formación de ins--- tructores, donde cada persona prepara una sesión de instru---- ción, la expone al grupo, recibe retroalimentación de los com-- pañeros, se autoevalúa mediante el video y se comparan resulta-- dos con una segunda práctica se logra determinar si hubo cam-- bios de conducta en las actitudes de los participantes. Es ne-- cesario que el conductor cuide que la retroalimentación resul-- te una experiencia realista e importante en la formación de -- instructores.

Cada uno de los integrantes del grupo juega un papel diferente y es por eso que se recomienda la siguiente organiza-- ción para las sesiones de instrucción y retroalimentación. Se-- forman tres subgrupos, que van a funcionar en tres papeles di-- ferentes: equipo de instrucción, equipo de aprendizaje (en es-- te caso quien recibe las sesiones del anterior) y equipo de ob-- servadores. El equipo 1 enseña al 2 y el equipo 3 funciona co--

mo observador. El equipo 2 enseña al equipo 3 y el 1 es el observador, y mientras que el equipo 3 enseña al 1 el 2 realiza las observaciones.

De esta forma las retroalimentaciones contemplan el punto de vista de quienes colaboraron para la preparación de la preparación de la sesión de instrucción, de quienes aprendieron de la sesión, del grupo de observadores ajenos a la relación de enseñanza practicada y del propio facilitador o instructor del grupo. Se pretende, de esta manera, que la experiencia sea realmente útil y lo más completa posible para que el futuro instructor haga un balance de sus necesidades y busque, por sí mismo después del enfrentamiento con su yo interno, los satisfactores de información y formación adecuados.

La tarea del grupo y del instructor en la retroalimentación resulta doblemente comprometida, porque a la vez que valora y maneja criterios de planeación, conducción, debe tomar en cuenta los elementos manejados en cada una de las sesiones de instrucción. Tenemos entonces que de 12 participantes en un grupo resultan 24 experiencias educativas que, manejadas con habilidad, conocimiento y responsabilidad, serán 24 modelos o formas de dar una clase con toda una variedad de técnicas y materiales de instrucción. El papel del instructor aquí reviste particular importancia para seleccionar lo valioso de cada sesión y, de alguna manera, organizarlo en el todo estructural -

del procedimiento de la instrucción.

En suma, la retroalimentación en las tareas de instrucción comprende el efecto provocado por el instructor en el grupo, y el grado en que es favorable o negativo para su aprendizaje. En la formación de instructores una retroalimentación bien conducida y oportunamente aprovechada será un magnífico recurso para lograr los objetivos de aprendizaje previstos.

SINTESIS

Con objeto de resumir y ordenar las experiencias del curso, es necesario que en la actividad de síntesis se analicen los siguientes aspectos:

- Respuestas al cuestionario inicial.
- Modelos de clase.
 - . Número y tipo de técnicas utilizadas.
 - . Número y tipo de materiales utilizados.
 - . Actitudes observadas y efectos en el aprendizaje.
- Apoyo técnico (lecturas de los documentos).

El instructor facilitará al grupo el establecimiento de principios, criterios y recomendaciones técnicas, mediante la revisión de las prácticas experimentadas y de las discusiones y lecturas realizadas durante el curso.

A continuación se presentan algunos ejemplos de preguntas que pueden ser útiles para guiar la actividad. La lista puede ampliarse o limitarse, dependiendo de la forma en que el grupo estructure la síntesis.

- ¿Qué significa para usted el aprendizaje?
 - . ¿Encuentra alguna diferencia en relación a la respuesta -- que proporcionó en el cuestionario inicial?

- . ¿Cuál es su concepción de la enseñanza?
- ¿Qué técnicas instruccionales se observaron a lo largo del curso?
 - . ¿Qué tipo de objetivos de aprendizaje permiten desarrollar estas técnicas?
 - . ¿Cuáles son los pasos principales de cada técnica?
 - . ¿Qué técnica brindan una mayor oportunidad de retroalimentación?
 - . ¿Qué recomendaciones se pueden señalar para el manejo de las técnicas analizadas?
- ¿Qué materiales didácticos se utilizaron a lo largo del curso?
 - . ¿Es posible mencionar algunos criterios para seleccionar los materiales didácticos?
 - . ¿Qué utilidad brinda el empleo del pizarrón y de láminas a la instrucción?
 - . ¿Qué ventajas brindan los materiales proyectables?
- ¿Qué concepto tiene usted del instructor de adultos?
 - . ¿Qué actitudes del instructor facilitan el aprendizaje?
 - . ¿Qué implicaciones tiene la retroalimentación en el aprendizaje?
 - . ¿Qué implicaciones tiene el trabajo en equipos en el aprendizaje de los adultos?
 - . ¿Qué cambios significativos observa en su conducta después de las experiencias del curso?
 - . ¿Cómo se siente en este momento?

9.- TEMAS COMPLEMENTARIAS EN LA FORMACION DE INSTRUCTORES.

9.1 Proceso Enseñanza Aprendizaje.

El aprendizaje está presente en todos los aspectos de la vida del hombre, es algo que todo el mundo ha hecho, está haciendo y hará. Tal vez toda conducta humana sea producto del aprendizaje es decir de una situación sistemática, formal o intencionada. Los temores, algunos rasgos de la personalidad, gran número de habilidades intelectuales y destrezas son aprendidas sin necesidad de que exista un sistema formal y un instructor o maestro que lo dirija.

La enseñanza se inicia con las actividades de planificación mediante las cuales el instructor determina los objetivos y contenidos educacionales, motivo del adiestramiento y la capacitación, así como los medios con que se apoyará la conducción de tareas o actividades durante las sesiones de instrucción.

El proceso enseñanza-aprendizaje es una función educativa en la que la enseñanza constituye el complemento indispensable para que se de el aprendizaje y a la vez se sustenta en él para formar, entre ambos, el hecho de la instrucción. De ahí que nazca la necesidad del individuo y lo lleva a fijarse objetivos que se esforzará en alcanzarlos para reestablecer su equilibrio, por consiguiente, la experiencia adquirida en el proceso para capacitación de instructores ha permitido identificar -

una serie de elementos necesarios para desarrollar esta instrucción y asegurar sus resultados, partiendo de este proceso se hace un énfasis donde se analiza que la Formación de Instructores no es completa, por lo tanto se mencionan los Temas Complementarios; que posteriormente dicho instructor aprenderá según sean sus necesidades en determinadas áreas de trabajo. Es de gran importancia que el instructor se prepare día con día; en todo esto existe un estímulo a su motivación que lo lleva a aplicarse y a preservar en el trabajo para transmitir mejor la instrucción.

9.2 Técnicas de Instrucción en grupo.

Las investigaciones realizadas en Psicopedagogía sobre el proceso enseñanza-aprendizaje han tenido como resultado, además de la descripción de los principios y las condiciones del acto de aprender, la creación y el desarrollo de múltiples procedimientos (Técnicas Didácticas) para propiciar la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la modificación de actitudes.

Las técnicas de instrucción son vías organizadas y estructuradas que permiten controlar las actividades, es decir las experiencias que van a llevar al individuo o al grupo a aprender.

Sin embargo, la técnica solo tiene sentido cuando se-

emplea dentro del proceso de solución de un problema bien delimitado. En este sentido la selección de la técnica debe partir del análisis de un objetivo de aprendizaje específico en las áreas cognoscitiva, psicomotriz, o afectiva.

Las técnicas de Instrucción constituyen un procedimiento o un conjunto de procedimientos que permite organizar los contenidos, las actividades y los materiales a fin de facilitar racionalmente los aprendizajes.

En este tema se estudian, analizan y experimentan las funciones y posibilidades del manejo de técnicas para la conducción de grupos, así como los fundamentos para seleccionarlas -- y aplicarlas en el logro de los objetivos instruccionales.

Aquí se analizan las características, las funciones y los fundamentos de selección y aplicación de las técnicas de -- instrucción en grupo.

Asimismo, se experimenta la preparación y la aplicación de estas técnicas en acciones de capacitación y adiestramiento. A continuación mencionamos las técnicas de aprendizaje.

TECNICAS PARA LA CONDUCCION DEL APRENDIZAJE

<u>Técnica</u>	<u>Objetivo del aprendizaje</u>	<u>Fases de la técnica</u>	<u>Material Didáctico.</u>
1. Expositiva	conocimientos	Introducción información síntesis	Impresos, pizarrón, magnetográmas, pro yectables y objetos reales.
2. Discusión en grupos	Conocimientos y actitudes	presentación, discusión, conclusiones,	guía de discusión y- Pizarrón.
3. Corrillos	conocimientos y actitudes	introducción, estudio, interacción, síntesis.	documentos informati vo, tarjetas, cuestio narios, pizarron y - rotafolios.
4. Demostrati va indivi- dual y gru pal	habilidades motoras	preparación, demostración, ejercitación, síntesis.	objetos reales, hoja de descomposición del trabajo, y proyecta- bles.
5. Estudio su pervisado	conocimien- tos	presentación, estudio y su pervisión, - refuerzo del aprendizaje.	

9.3 Dinámica de Grupo Instrucción.-

La dinámica de grupo es una serie de fuerzas, de energía, que se derivan tanto de los individuos como del medio que los circunda: integradas estas fuerzas, afectan en diferentes formas y grados las actividades de un conjunto de individuos.

Se diferencian dos tipos de dinámica de grupo que son: La Dinámica interna y la Dinámica externa.

Existe un conjunto de fuerzas emanadas de las características individuales que cada sujeto lleva al grupo en que va a participar (habilidades, tendencias, instrucciones, etc.) además surge otro tipo de fuerzas que se derivan de la interacción de los participantes dentro del grupo. A la suma e integración de estas fuerzas es a lo que se denomina "Dinámica interna".

"Ningún grupo puede existir en un vacío social". Siempre actúan un conjunto de influencias provenientes del exterior. A esas fuerzas que desde afuera operan sobre los modos de comportamiento del grupo se les conoce como "Dinámica Externa".

El primer problema que nos ofrece el estudio de la dinámica interna es la enumeración de las fuerzas variables que las constituyen.

El presente resumen menciona variables que existen en todos los grupos: la atmósfera grupal, el tamaño, la identificación del grupo, la composición, la comunicación, la participación, la definición de los papeles, los objetivos, las actividades

des y esquemas de conducción elegidos, los controles sociales - bajo los cuales actúa el grupo, y la evaluación que se realice.

"La atmósfera del grupo-señala Beal-, es la disposición de ánimo, tono o sentimiento que está definido en el grupo".

Resulta evidente que el ambiente físico real (ventilación, iluminación, disposición de los muebles, etc). es determinante en la atmósfera grupal, pero a eso se deben agregar otras circunstancias como el conocimiento que los miembros posean --- unos de otros, y la confianza que se tengan.

Los individuos cuando se reúnen y laboran juntos, no solo se comportan como individuos, sino que responden al tono colectivo que da el grupo y en el cual influye la atmósfera que ahí se crea.

La atmósfera de un grupo puede ser autoritaria, democrática o de permisividad:

Los grupos en donde la atmósfera es de autoritarismo, de apatía, de temor, son los menos eficaces y los más difíciles de conducir.

En grupos con características democráticas la atmósfera hace posible que se produzcan mejores rendimientos, menos frustraciones, y provocan satisfacción a sus miembros.

Los grupos con exceso de permisividad ofrecen evidentes signos de desorganización.

En los grupos de instrucción la atmósfera desempeña - una función importante, porque constituye un elemento coadyuvante en el aprendizaje.

El instructor debe propiciar la expresión y la participación de todos o de la mayoría de los miembros, que ayude a crear la atmósfera grupal adecuada.

La participación en la fijación de objetivos contribuye a crear buen ambiente y estimula la motivación de sus miembros.

El modo en que el instructor se presenta a si mismo, introduce el tema, el matiz de su lenguaje, la forma de fijar el papel de los participantes, son detalles que contribuyen a formar un buen ambiente al inicio de una sesión.

La atmósfera creada ejerce su acción sobre cada individuo, no es igual de productiva la conducta de un individuo - que percibe una reacción en contra de él, que cuando percibe - una reacción a su favor.

La sensibilidad social del instructor contribuye a - la atmósfera adecuada del grupo.

Lo sintético del contenido obliga a recomendar que - se tome este resumen como base para formar un concepto que debe ser ampliado en futuras lecturas de las obras que se anotan en la bibliografía.

9.4 Diseño y Elaboración de Materiales Didácticos.

El tema de diseño y elaboración de materiales didácticos está dirigido a instructores y a personal cuya responsabilidad es la conducción y la planificación de cursos de adiestramiento.

La propuesta de este tema se basa en el análisis de información teórica y sobre las experiencias de un grupo de instructores que han manejado este tema.

La importancia que se le ha dado a los materiales didácticos en la formación de instructores y elaboradores de programas de adiestramiento ha sido siempre relevante.

La difusión de criterios y vivencias ha contado básicamente con el tema sobre materiales, tema que se ha manejado en distintas formas, por lo que se dispone de información y experiencias respecto a su conducción.

Con base en esas experiencias y las nuevas inquietudes de instructores y técnicos, se ha considerado conveniente manejar el diseño y elaboración de materiales didácticos como un taller.

De acuerdo con Morgan, Holmes y Bundy (1963), el taller se asocia con la idea de trabajo y su característica relevante es la participación total, ya que se espera que "resulten cambios en la forma en cómo las personas hacen cosas".

Un taller es un evento en el que todos los individuos tienen oportunidad de actuar y contribuir en el logro de los objetivos (Rauch, 1972). Puede agregarse que una característica - importante del taller es el producto que resulte de esta participación activa y total, que es la "producción" de los asistentes, la elaboración directa y concreta de un objeto o elemento material y/o intelectual, que surge de su creatividad y del intercambio de criterios con el grupo y con el conductor del taller.

Se considera que la metodología del taller presenta a los participantes la oportunidad de actuar y contribuir al logro de los objetivos, obteniendo un producto como resultado de su actividad.

La elaboración directa y concreta, en este caso, de materiales que surgen de la creatividad del individuo y del intercambio de criterios, hacen que la tarea se realice de manera más eficaz y se aproveche la interacción de los participantes y del instructor o conductor del taller.

En cuanto a las tareas del instructor, por no estar - estas centradas en la exposición, sino en la interacción con el grupo, favorecen el planteamiento de ideas en un ambiente de -- trabajo que promueve tanto el aprovechamiento de las experien--cias del grupo, como de los recursos disponibles.

En función de las particularidades del taller, debe - considerarse que el establecimiento de esta forma de trabajo para el diseño y elaboración de materiales didácticos implica la necesidad de:

- Promover la continua participación de los que aprenden en "el hacer cosas"; esto es en la elaboración de materiales didácticos básicos para acciones de adiestramiento.
- Propiciar el trabajo en grupos y el intercambio de experiencias y conocimientos, estimulando en los integrantes el compromiso por lograr los objetivos.
- Obtener como producto final de la acción, materiales didácticos (estarcidores, magnetogramas, láminas, transparencias, -- etc.) de cada participante, según las necesidades de su especialidad o de los cursos que vaya a desarrollar en su empresa o institución.
- Contar con los recursos necesarios para el trabajo de los grupos y la disposición ambiental apropiada.
- Enfatizar que la función del instructor es asesorar a los grupos de trabajo y colaborar con ellos en el surgimiento de nuevas ideas y experiencias.

Para responder las particularidades de un taller se - diseñan actividades como las discusiones en grupos pequeños, corrillos, lectura comentada y el análisis de información que fa-

vorecen en todo momento el intercambio de ideas y experiencias. La selección como la elaboración de los materiales previstos, propicia la aplicación de los criterios didácticos manejados en el taller, en un ambiente de colaboración.

9.5 Elaboración de Cursos de Adiestramiento.

Este tema está dirigido a personal cuya responsabilidad es la elaboración de cursos de adiestramiento; para su desarrollo se ha organizado en forma de taller, que asegure la participación activa de las personas que aprenden y la elaboración de cursos de su especialidad.

La propuesta de este taller se basa en el análisis de información teórica sobre currículo y metodología de instrucción.

En función de las particularidades de un taller, debe considerarse que establecer la forma de trabajo para las acciones de elaboración de cursos de adiestramiento implica la necesidad de:

- Promover la continua participación de los que aprenden mediante "hacer cosas"; esto es mediante la propia elaboración de sus cursos.
- Propiciar el trabajo en grupos y el intercambio de experiencias y conocimientos, estimulando el compromiso de los integrantes por lograr los objetivos.

- Enfatizar que la función del instructor es asesorar a los grupos de trabajo y colaborar con ellos en el surgimiento de nuevas ideas y experiencias.
- Contar con los recursos necesarios para el trabajo de los grupos, y la disposición ambiental apropiada.
- Obtener, como producto final de la acción, un curso de adies-
tramiento de acuerdo a la especialidad de cada participante,
elaborando un esquema didáctico de acuerdo a los principios de
la programación por objetivos.

Como resultado de las actividades, el participante --
elaborara cursos de adiestramiento, de acuerdo a los criterios
de la programación por objetivos como ya se mencionó anterior--
mente, por lo cual:

- Identificará la importancia de determinar las necesidades de
adiestramiento, como base para la elaboración de cursos por -
objetivos.
- Determinará las necesidades de adiestramiento del curso a ela
borar.
- Elaborará los objetivos del curso, y su estructura en base en
el análisis de objetivos.
- Planificará la evaluación de acuerdo a las conductas estable-
cidas en los objetivos.
- Elaborará el esquema de conducción y que incluya los objeti--
vos, las actividades, recursos y distribución de tiempos.

- Los materiales que se emplearán en este taller, constituirán un recurso técnico al cual pueden recurrir los participantes para obtener información auxiliar en la elaboración de sus cursos, y su manejo dependerá de las necesidades de cada participante.

En relación con las actividades se propone que los participantes formen mesas de trabajo de acuerdo a sus especialidades y necesidades comunes y vayan determinando los elementos de sus propios cursos, mediante el establecimiento del perfil de actividades en que se requiere adiestramiento, y las características generales de los destinatarios del curso.

Al redactar los objetivos, al estructurar el contenido, y al diseñar las actividades del aprendizaje, y al planificar la evaluación, irán conformando su esquema didáctico; que será presentado y discutido con sus compañeros y instructor.

A lo largo de todas las actividades de las mesas de trabajo, el instructor tendrá contacto directo y auxiliará a los participantes brindándoles la asesoría necesaria para obtener el esquema didáctico.

La evaluación final del curso, incluye el análisis de los productos obtenidos con el auxilio de una lista de verificación. De hecho, y de acuerdo con la forma de trabajo, dicha lista puede irse llenando a lo largo de las actividades, cuando --

los grupos comenten con el instructor sus logros por etapas.

9.6 La evaluación del Aprendizaje.

En toda actividad humana es importante y necesario -- comprobar en que medida se logran las metas previstas. En el -- proceso enseñanza-aprendizaje esta comprobación es un factor importante en tanto que, al evaluar, se reconocen los esfuerzos, se aprecian los logros y se refuerza el interés por aprender.

La evaluación en la instrucción se había visto como una tarea y una responsabilidad exclusiva del instructor, ac--- tualmente se sabe que él propicia que la evaluación se realice, pero el que aprende comparte la responsabilidad de valorar su - propio desarrollo.

El proceso enseñanza-aprendizaje requiere de situaciones organizadas, que faciliten experiencias propiciadoras de un cambio de conducta en el sujeto que aprende; cambio que se verifica evaluando los logros totales o parciales en los objetivos de adiestramiento.

El proceso de enseñanza aprendizaje en los adultos, es considerado como el desarrollo de experiencias cuya secuen- cia se deriva de objetivos precisos y anticipados. Estos obje- tivos de aprendizaje son significativos si consideran las necesidades de los participantes y pueden ser sometidos a medición e interpretación, es decir, si pueden ser evaluados.

La evaluación, considerada como indicador del avance de la instrucción y del aprendizaje es esencial e inherente al proceso de adiestramiento.

La evaluación es pues, el elemento que permite constatar, tanto al instructor como al que aprende, hasta que grado y de qué manera están alcanzando sus metas.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de dichos objetivos, es decir, que si se describe específicamente la conducta requerida para el desempeño de una tarea, se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos, así como identificar sus fallas o diferencias.

La definición de objetivos permite establecer la meta de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben demostrar sus habilidades o destrezas. En otras palabras, qué evaluar y como hacerlo.

El propósito esencial de la evaluación es indicar el progreso de la enseñanza y del aprendizaje, permitiendo verificar desde el inicio, si las acciones son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Además permite detectar en qué momento y en qué punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo.

Así la evaluación permite constatar si el adiestra---

miento es exitoso o no.

Para llegar a una u otra conclusión, se requiere analizar la secuencia didáctica desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el programa, siempre a partir de los objetivos del aprendizaje.

En general las funciones de la evaluación pueden sintetizarse como sigue:

- 1.- Proporcionar información.
 - 1.1 Al participante, permitiéndole constatar cómo y en qué medida ha cambiado y desarrollado su conducta.
 - 1.2 Al instructor, sobre la eficacia de las acciones.
- 2.- Promover satisfacción mediante la verificación del logro de los objetivos de aprendizaje.
- 3.- Facilitar al instructor y al participante la toma de decisiones futuras con base en las experiencias de aprendizaje actuales.
- 4.- Ajustar las técnicas y los procedimientos de instrucción de acuerdo a las características y necesidades de los participantes.
- 5.- Incrementar la eficacia del programa de adiestramiento, propiciando su constante actualización.

II.- INVESTIGACION DE CAMPO EN EL AREA

DE VIDIOS-PLANOS

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Cuales son las consecuencias que se han presentado en la Ciudad de México, al no contar en la mayoría de los casos -- con una planeación sistemática de Capacitación y Adiestramiento y a su vez, el transmitir los conocimientos en determinada -- área de trabajo en forma empírica con personal de la misma em-- presa e institución, hasta que se establecio en la ley federal del trabajo a la Capacitación como actividad obligatoria, y que aún así no se realiza adecuadamente?.

2.- OBJETIVO

Determinar la importancia que la capacitación y el --
adiestramiento tienen en toda organización, ya sea lucrativa o
de servicio y los beneficios que se tienen al elaborar una pla-
neación sistemática en la que juega un papel muy importante el-
instructor interno.

3.- HIPOTESIS

En la mayoría de los casos las empresas no cuentan --- con una planeación sistemática de Capacitación y Adiestramiento, debido a la poca o nula importancia que la capacitación tiene - en México; se crea el problema de no contar con personal capaci- tado y como consecuencia la enseñanza que se da con frecuencia - en forma empírica por personal de la misma empresa, no estando-- capacitados para la transmisión de información sobre los conoci- mientos que tienen en su respectivas áreas de trabajo en forma-- adecuada, esto es, por restarle importancia a la preparación de- instructores internos sobre la función y responsabilidad que és- te tiene al facilitar el aprendizaje en el adiestramiento; ésto- aunado con la carencia de un sistema planificado como se ha men- cionado anteriormente, viene a repercutir en el desarrollo per-- sonal, de la organización, y por lo tanto del país.

4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El objetivo determinado en la investigación creo - la necesidad de estructurar un diseño de la misma que contribuyera a la obtención de la información necesaria para la comprobación de la hipótesis antes planteada.

Se considero como instrumento técnico informativo - el cuestionario por considerarse para la obtención de datos, la forma más sencilla y práctica.

Se formularon cuestionarios pilotos, entrevistando a personal con experiencia y conocimiento en el área de capacitación y adiestramiento, y en base a la información obtenida se elaboró el cuestionario definitivo.

Para llevar a cabo las entrevistas la Facultad de Contaduría y Administración nos proporciono una carta de presentación con copia y constancia de estudios, por medio de las cuales solicitamos la colaboración a las personas que correspondía, para el desarrollo de la investigación.

La realización se llevo a cabo, considerando que se debía obtener información de Jefes de área.

Deseando investigar el funcionamiento en una área de Capacitación y Adiestramiento, así como los recursos utilizados para este fin.

Nuestra investigación consta de cuestionario, gráficas y conclusiones.

5.- DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Considerando al ramo industrial de gran importancia para el desarrollo económico del país, se determino realizar la investigación en el área del vidrio, pero siendo esta tan extensa decidimos encuestar a una división de la misma "Vidrios - Planos", ya que en este campo es muy difícil encuestar a todos, por lo que se ha elegido a un grupo representativo de éstos, con la característica fundamental para nuestro estudio.

La división de Vidrios-Planos, cuenta con un grupo de cinco empresas, que siendo representativo para nuestro estudio, se considero realizar una encuesta de tipo censal, -- aplicando el cuestionario a la persona responsable en esta función, entrevistando así el total de empresas de ésta división del vidrio.

Las empresas representativas del grupo de Vidrios-Planos son las que mencionamos a continuación:

Cristales Inastillables de México.

Av. Cental No. 101

Fracc. Esfuerzo Nacional

Xalostoc, estado de México.

Quimica "M", S.A.

Km. 32.5 carret. Tlax. Pue.

Toribio Xicohtzingo, Tlax.

Apartado Postal 942

Puebla, Pue.

Shatterproff de México, S.A.

Poniente 116 No. 611

Col. Industrial Vallejo

México 15, D.F.

Vidrios Planos de México, S.A.

Ex-hacienda de Santa Cruz

San Juan Ixhuatepec.

Estado de México a 2.5 Km.

Al poniente de los Indios Verdes

Salida carretera México Laredo.

Vidrios Planos, S.A.

Escobedo Norte No. 1735

Monterrey, N.L.

6.- CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO PILOTO.

Al fin de poder realizar una investigación adecuada en base a los objetivos determinados en la investigación, se procedio a la elaboración de un cuestionario que guardara características de sencillez y accesibilidad en su lenguaje, brevedad en sus preguntas y secuencias lógicas.

Para la elaboración del cuestionario se consideraron los siguientes pasos:

Precisar el departamento del cual se desea obtener información.

Determinar el tipo de persona que llenará el cuestionario.

Listar las actividades o procesos, etc. que se desea investigar.

Precisar la información de mayor interés de cada uno de los aspectos anteriores.

Redactar las preguntas necesarias acerca de cada elemento.

Indicar la forma en que se desea sean contestadas las preguntas.

Redactar las instrucciones.

Se aplicó el cuestionario piloto a personas con ex

perencia y conocimiento del área, constó de 35 preguntas, - mismo que fue modificado ya que fue necesario hacer correc-- ciones pertinentes como, modificación total por no estar --- bien estructuradas, cambio de colocación de las preguntas en algunos casos y se agregaron nuevas preguntas, según la nece-- sidad del estudio.

Los tipos de preguntas que se utilizaron en el --- cuestionario fueron dicotómicas y de opción múltiple por la-- facilidad y rapidez de manejar manipular y tabular, así como algunas preguntas abiertas que sirvieron de apoyo y reforza-- miento a las respuestas.

Las preguntas fueron elaboradas en cantidad y con-- el contenido necesario para disponer de los datos suficien-- tes, de manera que no se tenga información en exceso o defi-- ciente.

7.- ELABORACION DE CUESTIONARIO DEFINITIVO

Se hacen las correcciones pertinentes al cuestionario piloto y se obtiene el definitivo, el cual se aplico a personas con amplio conocimiento y experiencia en el área, por medio de las cuales pudimos observar las fallas que tenía el planteamiento anterior.

Quedando el cuestionario definitivo con 26 preguntas que fueron consideradas en cantidad adecuada, con el contenido necesario para disponer de los datos suficientes que se requieren en el estudio.

La estructuración del cuestionario quedo de la siguiente manera:

1.- Sección en donde se expone el tema de la investigación.

2.- Contenido o cuerpo del cuestionario que contienen todas las preguntas necesarias para obtener la información deseada.

3.- Sección para la obtención de los datos del entrevistado.

A continuación exponemos el cuestionario definitivo utilizado en la investigación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO PARA JEFES DE ADIESTRAMIENTO
Y CAPACITACION

1.- Se realiza en la empresa la detección de necesidades de adiestramiento en forma sistemática?

SI ()

NO ()

En respuesta negativa indique usted porqué _____

2.- Qué técnicas de detección de necesidades son utilizadas con mayor frecuencia?

- | | |
|--------------------------|-----|
| a) Análisis de Problemas | () |
| b) Análisis de Puestos | () |
| c) Entrevista | () |
| d) Lista de Verificación | () |
| e) Encuesta | () |
| f) Observación | () |
| g) Pruebas | () |
| h) Otras | () |

Cuáles: _____

3.- En circunstancias recurre con mayor frecuencia -
al adiestramiento (numere en orden de importancia).

- a) Adquisición de nueva maquinaria ()
- b) Adquisición de nueva tecnología ()
- c) Creación de nuevos puestos ()
- d) Adecuar la persona al puesto ()
- e) Otras: _____

4.- Se cuenta en la empresa con un procedimiento i--
deal de realización del trabajo como punto de comparación para
definir necesidad de adiestramiento?

SI () NO ()

5.- Se sigue en la empresa un sistema de adiestramiento
que responda a las necesidades de la misma?

SI () NO ()

Si la respuesta es negativa indique porqué _____

6.- Cuáles son los pasos que se llevan a cabo en la-
empresa para el adiestramiento. (Ennumerelos en orden)

- a) Determinar características y necesidades ()
de Adiestramiento

- b) Proveer recursos pedagógicos ()
- c) Diseñar y planear el programa de Adies-
tramiento ()
- d) Realizar y evaluar el programa de Adies-
tramiento ()
- e) Definir caracterización general del pro-
blema ()
- f) Dirigir desarrollo del sistema ()
- g) Determinar necesidades financieras ()
- h) Otros: _____

7.- Qué objetivos se persiguen con la organización -
de cursos de adiestramiento. Enumerelos en orden de importan-
cia.

- a) Disminuir accidentes ()
- b) Mejorar costos ()
- c) Mejorar relaciones humanas ()
- d) Reducir tiempo ()
- e) Mejorar calidad ()
- f) Aumentar producción ()
- g) Otros _____

8.- Cuáles son los pasos que siguen dentro del punto
caracterización del problema:

- a) Identificar marco general de referencia ()

- b) Aislar factores determinantes ()
- c) Formular hipótesis de soluciones alternativas ()
- d) Seleccionar soluciones más convenientes ()
- e) Revisar y aprobar caracterización del problema ()
- f) Seleccionar alternativas de solución vía adiestramiento ()
- g) Estimar relaciones más convenientes ()

9.- Cuáles son los pasos que siguen para determinar características y necesidades de adiestramiento?

- a) Identificar objetivos del programa ()
- b) Establecer condicionantes del programa ()
- c) Determinar necesidades de adiestramiento ()
- d) Otros: _____

10.- Cuáles son los pasos que siguen en la empresa para diseñar y planear el programa de adiestramiento.

- a) Establecer objetivos de aprendizaje ()
- b) Definir el contenido ()
- c) Diseñar la evaluación del aprendizaje ()
- d) Determinar la forma de instrucción ()

e) Ensayar el diseño ()

f) Otros: _____

11.- Cuáles son los pasos que siguen para determinar necesidades financieras del programa?

a) Programar actividades ()

b) Cuantificar recursos requeridos ()

c) Determinar costos de planeación y realización ()

d) Otros: _____

12.- Qué pasos se siguen en la empresa al proveer re cursos pedagógicos?

a) Producir materiales ()

b) Proporcionar instalaciones equipos y servicios de apoyo ()

c) Proporcionar personal instructor ()

d) Otros: _____

13.- Qué pasos siguen en la empresa para realizar -- programas de adiestramiento?

a) Realizar el programa ()

b) Evaluar el programa ()

c) Otros: _____

14.- De que personal se auxilian con mayor frecuen--

cia para llevar a cabo la función de adiestramiento. Asigne del número 1 al 5 según el orden de importancia.

- a) Instructores Internos ()
- b) Instructores Externos ()
- c) Asesores Externos ()
- d) Supervisores ()
- e) Obreros Calificados ()

15.- Considera usted que los supervisores deben intervenir directamente en el adiestramiento?

SI () NO ()

Porqué: _____

16.- En que momento considera usted más oportuna la intervención del supervisor como auxiliar del adiestramiento. Considerando el estrecho contacto que tiene con el personal. - Asigne la numeración en orden de importancia.

- a) En la detección de necesidades. ()
- b) En la instrucción del conocimiento. ()
- c) En la evaluación del adiestramiento ()

17.- Cree usted que el instructor interno es importante en una empresa?

SI () NO ()

Porqué: _____

18.- Se estan formando instructores internos en la -
empresa, para la importación de los cursos de adiestramiento?-

SI ()

NO ()

Porqué: _____

19.- Cree usted que el instructor interno realiza su
instrucción adecuadamente?

SI ()

NO ()

Porqué: _____

20.- Cree usted que exista diferencia en cuanto a la
importancia que tenía el instructor interno, y a la que tiene-
en la actualidad?

SI ()

NO ()

Porqué: _____

21.- Mencione usted brevemente cual es la responsabi-
lidad que tiene un instructor.

22.- Diga usted que características debe de tener una persona para que funja como instructor?

23.- Qué porcentaje le daría usted al instructor interno tomando en cuenta la importancia que tiene, si considera mos una escala del cero al cien por ciento.

- | | |
|-------------------|--------------------|
| a) 0 --- 10% () | f) 51 --- 60% () |
| b) 11 --- 20% () | g) 61 --- 70% () |
| c) 21 --- 30% () | h) 71 --- 80% () |
| d) 31 --- 40% () | i) 81 --- 90% () |
| e) 41 --- 50% () | j) 91 --- 100% () |

24.- Cuenta la empresa con locales habilitados especialmente para impartir los cursos de adiestramiento?

SI ()

NO ()

En respuesta negativa indique usted porqué: _____

25.- Indique que profesionista considera usted más idóneo para ocupar la jefatura de un departamento de capacitación y adiestramiento. Asigne del 1 al 6 según el orden de importancia.

- a) Ingeniero Industrial ()
- b) Lic. en Relaciones industriales ()
- c) Psicólogo ()
- d) Lic. en Administración ()
- e) Lic. en Pedagogía ()

26.- Qué recomendaciones daría usted en cuanto a Ca-
citación y Adiestramiento se refiere, para su buen desarrollo?

DATOS DEL INTERESADO

Nombre: _____

Puesto: _____

Compañía: _____

Dirección: _____

Tel.: _____

8.- TABULACION DE DATOS.

Se hace incapie que en las preguntas 6 a la 13 planteamos un seguimiento como respuestas, las cuales seran consideradas como sub-preguntas para la tabulación. En igual circunstancias estan las preguntas 16 y 25, con la diferencia que en estas se detectaran la importancia que tiene cada una de ellas, mediante los resultados obtenidos.

PREGUNTA 1.

¿Se realiza en la empresa la detección de necesidades de adiestramiento en forma sistemática?.

Se observo que un 100% de los encuestados si realizan la detección de necesidades en forma sistemática para la capacitación de su personal.

PREGUNTA 2.

¿Qué técnicas de detección de necesidades son utilizadas con mayor frecuencia?.

De las encuestas realizadas obtuvimos un 27% a la utilización de las técnicas: análisis de puestos y la entrevista, quedando por igual con 20% el análisis de problemas y la lista de verificación, y un 6% correspondio a las encuesta. Mencionando como otras; el diseño de un diagnóstico de necesidades de desarrollo.

PREGUNTA 3.

¿En que circunstancias recurre usted con mayor frecuencia al adiestramiento?

La finalidad por la cual se realiza el adiestramiento en las empresas, es para adecuar a la persona al puesto, en un 100%, el total de cuestionarios aplicados.

PREGUNTA 4.

¿Se cuenta en la empresa con un procedimiento ideal de realización del trabajo como punto de comparación para definir necesidades de adiestramiento?

Se encontro que un 80% de las empresas si cuentan con un modelo ideal de realización de trabajo, en tanto un 20% de los encuestados no.

PREGUNTA 5.

¿Se sigue en la empresa un sistema de adiestramiento que responda a las necesidades de la misma?

Las respuestas que obtuvimos fue en un 40% de las empresas que siguen un sistema de adiestramiento, mientras que el 60% es realizada en forma empírica, respondiendo que la razón, es la falta de recursos económicos y humanos.

PREGUNTA 6.

¿Cuáles son los pasos que se llevan a cabo en la empresa para el adiestramiento?

a) Dirigir desarrollo del sistema.

De las empresas encuestadas se obtuvo un 20% como -- cuarto paso dentro del sistema, un 20% igual para el quinto, y el 60% para el sexto.

b) Definir caracterización general del problema.

En este paso se observaron de la siguiente manera un 60% para el segundo lugar, un 20% para el tercero y el 20% en séptimo lugar.

c) Determinar características y necesidades de adiestramiento.

El 100% de las respuestas fue considerado como primer paso dentro del sistema, siendo este el total de entrevistados.

d) Diseñar y planear el programa de adiestramiento.

Se obtuvo un 40% de las respuestas como segundo paso y el 60% restante en tercer lugar.

e) Determinar necesidades financieras.

Este paso se considero debía realizarse en quinto lugar con un 60%, mientras que el 40% contesto que debía realizarse en sexto lugar.

f) Proveer recursos pedagógicos.

Se observo que un 20% lo considero como tercer paso y el 80% que debía tener una secuencia en cuarto lugar.

g) Realizar y evaluar el programa de adiestramiento.

Este paso fue considerado en un 20% como quinto lugar y el 80% en séptimo.

Obteniendo en otros: La realización del seguimiento del programa.

PREGUNTA 7.

¿Qué objetivos se persiguen con la organización de cursos de adiestramiento?.

a.- Disminuir accidentes.

Este objetivo a cubrir mediante el adiestramiento es considerado en un 60% como cuarto lugar y un 40% en sexto.

b.- Mejorar costos.

Mediante las respuestas obtenidas tenemos en un 20% este objetivo en tercer lugar, y por igual el 40% para el cuarto y quinto.

c.- Mejorar Relaciones Humanas.

Se considero en un 20% como segundo lugar, un 60% en tercer lugar y el 20% restante en cuarto.

d.- Reducir tiempo.

En la encuesta realizada se obtuvo un 40% para el quinto lugar, en tanto el 60% le otorgo el sexto.

e.- Mejorar Calidad.

La mayoría de los entrevistados coincidieron para este objetivo otorgarle un segundo lugar, siendo esto el 80%, mientras que el 20% consideraron en primer lugar.

f.- Aumentar Producción

El 80% de las empresas entrevistadas consideraron el objetivo en primer lugar, en tanto el 20% en tercero.

PREGUNTA 8.

¿Cuáles son los pasos que siguen dentro del punto de caracterización del problema?

a.- Identificar marco general del problema.

Es considerado en un 40% de las respuestas en primer lugar, el 60% restante no contesto.

b.- Aislar factores Determinantes.

Se observo en un 20% de los datos obtenidos, como quinto lugar, un 20% para el sexto y el 60% no contesto.

c.- Formular hipótesis de soluciones alternativas.

El 20% de los encuestados lo consideran en cuarto lugar otro porcentaje igual en séptimo lugar y el 60% no contesto.

d.- Seleccionar soluciones más convenientes.

Las respuestas que se obtuvieron son: en un 40% para el tercer lugar, mientras que el 60% no contesto.

e.- Revisar y aprobar caracterización del problema -

El 40% de los entrevistados lo considero en segundo lugar, en tanto el 60% no contesto.

f.- Seleccionar alternativas de solución vía adiestra-

miento.

Se observo por igual que el 20% le asignan un cuarto lugar lo mismo que el quinto, el 60% se abstuvo en contestar.

g.- Estimar relaciones más convenientes.

El 20% de las respuestas fue considerado por igual - al sexto y séptimo lugar, y el 60% no contesto.

Se hizo una observación final a la pregunta, que consistió en: Determinar primeramente qué es un problema y los -- efectos de éste.

PREGUNTA 9.

¿Cuáles son los pasos que siguen para determinar características y necesidades de adiestramiento.

a.- Identificar objetivos del programa.

El 40% de los entrevistados contestaron que lo consideraban en segundo lugar, y el 60% no contesto.

b.- Establecer condicionantes del programa.

Se observo que el 40% le asigno el tercer lugar, mientras que el 60% no contesto.

c.- Determinar necesidades de adiestramiento.

El 100% de los entrevistados le asignaron el primer-lugar, siendo esto el total.

d.- Otros.

Las respuestas que se obtuvieron aquí, fue en un 60% en base a problemas ya existentes y sus efectos, en tanto el - 40% no contesto.

PREGUNTA 10.

¿Cuales son los pasos que siguen en la empresa para diseñar y planear el programa de adiestramiento?

a.- Establecer objetivos de aprendizaje.

Este paso fue considerado en primer lugar por el 100% de los entrevistados.

b.- Definir el Contenido.

Se observó que el 40% lo considera en segundo lugar, en tanto el 60% es para el tercer lugar.

c.- Diseñar la evaluación del aprendizaje.

La encuesta realizada en un 60% es para el segundo lugar en tanto por igual tenemos con un 20% para el cuarto y quinto lugar.

d.- Determinar la forma de Instrucción

El 40% lo realiza como tercer lugar, mientras que el 60% lo llevan a cabo en cuarto lugar.

e.- Ensayar el diseño.

Se observo que el 20% lo considera en cuarto lugar, y un 80% en quinto.

PREGUNTA 11.

¿Cuales son los pasos que se siguen para determinar necesidades financieras del programa?

a.- Programar actividades.

El 20% de los entrevistados le asignan el segundo lu

gar, al igual que para el tercero, el 60% no contesto.

b.- Cuantificar Recursos Requeridos.

Se obtuvo que el 40% sigue este paso en primer lugar, y por iguales en un 20% para el segundo y tercer lugar, mientras que el 20% restante no contesto.

c.- Determinar costos de Planeación y Realización.

El 60% de los encuestados lo realizan en un primer lugar, en tanto el 40% restante en segundo lugar.

PREGUNTA 12.

¿Qué pasos se siguen en la empresa al proveer recursos pedagógicos?.

a.- Producir materiales.

El 60% de los entrevistados lo sigue en primer lugar y el 40% lo considera en segundo.

b.- Proporcionar instalaciones, equipos y servicios de apoyo.

Según la secuencia que siguen los entrevistados en sus funciones es del 20% para el primer paso, el 60% en el segundo lugar y el 20% restante en tercer lugar.

c.- Proporcionar personal Instructor.

Se observó que el 20% de las empresas lo consideran en primer lugar y el 80% restante en tercero.

PREGUNTA 13.

¿Qué pasos siguen en la empresa para realizar programas de adiestramiento?.

a.- Realizar el Programa.

El 100% de los entrevistados lo consideran en primer lugar, siendo el total.

b.- Evaluar el programa.

De las personas encuestadas el 40% lo consideran en segundo lugar y el 60% restante no contestaron.

PREGUNTA 14.

¿Dé que personal se auxilian con mayor frecuencia para llevar a cabo la función de adiestramiento?.

a.- Instructores Internos.

Se consideró en primer lugar al instructor interno en la empresa, en un 60% en el adiestramiento, en un 20% como segundo lugar, al igual que el tercer lugar.

b.- Instructores Externos.

El 40% le asignó el primer lugar y el 60% restante para el segundo.

c.- Asesores Externos.

A este tipo de instrucción le dió el segundo lugar, el 20%, al igual que el tercer lugar y, el 60% restante en quinto.

PREGUNTA 15.

¿Considera usted que los supervisores deben intervenir directamente en el adiestramiento?

El total de los entrevistados contestaron que si debe intervenir el supervisor en el adiestramiento, siendo el -- 100%.

Por qué:

Está implícita la función al tener personal a su cargo, esto en un 60%. Por el conocimiento más profundo que debe tener en su área de trabajo, esto en un 20% al igual que -- por manejar la parte practica.

PREGUNTA 16.

¿En qué momento considera usted más oportuna la intervención del supervisor como auxiliar del adiestramiento. Considerando el estrecho contacto que tiene con el personal.

a.- En la detección de necesidades.

El 80% de los entrevistados consideran importante al supervisor para la detección de necesidades en primer lugar y el 20% restante lo considera en segundo lugar.

b.- En la Instrucción del Conocimiento.

Para la conducción de cursos se le considera en primer lugar por un 20% y en segundo lugar por un 80%.

c.- En la evaluación del Adiestramiento.

La intervención del instructor para la evaluación -- es considerada en tercer lugar por el total de entrevistados, -- siendo el 100%.

PREGUNTA 17.

¿Cree usted que el instructor interno es importante en una empresa.

La importancia de la intervención de los instructores internos en la empresa fue considerado de vital importancia por lo que se le concedió el 100%.

Porque:

Por independencia tecnológica en un 60%.

Por ahorro económico 20% al igual que por conocer a la gente y sus necesidades.

PREGUNTA 18.

¿Se están formando instructores internos en la empresa, para la impartición de los cursos de adiestramiento.

El 100% de los entrevistados contestaron que si están formando instructores internos en la empresa.

Porque:

Por independencia tecnológica 60%, por ahorro económico 20% al igual que por conocimiento de gentes y necesidades.

PREGUNTA 19.

¿Cree usted que el instructor interno realiza su ing

trucción adecuadamente?.

Se observó que el 80% contestó que el instructor intento sí realiza adecuadamente su instrucción, en tanto que el 20% no contestó por no contar con este elemento en funcionamiento.

Contestaron que sí porque se asegura como dar la instrucción está en un 40% de los entrevistados, por las técnicas adecuadas que usa para la enseñanza aprendizaje en un 20% y el 40% restantes no hicieron comentarios.

PREGUNTA 20.

¿Cree usted que exista diferencia en cuanto a la importancia que tenía el instructor, y la que tiene en la actualidad?.

De los encuestados el total que es el 100% contestó que sí existe diferencia.

Pórqe:

Por que antes no era obligatoria la Capacitación, -- 100%.

PREGUNTA 21.

¿Mencione usted brevemente cuál es la responsabilidad que tiene el instructor?.

En un 20% se considera como responsabilidad del instructor, transmitir conocimientos y experiencias; al igual - -

porcentaje, tener mayor aprendizaje con un mínimo de recursos-económicos y el 60% para adecuar al trabajador en su puesto.

PREGUNTA 22.

¿Diga usted que características debe tener una persona para que funja como instructor?

Se considera en un 40% como una característica para-
fungir como instructor el tener conocimiento de pedagogía; en-
un 20%; tener conocimiento de las técnicas de enseñanza; y el-
40% utilizar las relaciones interpersonales adecuadas.

PREGUNTA 23

¿Qué porcentaje le daría usted al instructor interno, tomando en cuenta la importancia que tiene, ^tsi consideramos una escala del cero al cien por ciento.

El 60% de las personas entrevistadas le asignan al instructor un porcentaje del 51 al 60 por ciento; el 20% restante le asigna el 61 al 70 por ciento, al igual que para la asignación del 81 al 90 por ciento.

PREGUNTA 24.

¿Cuenta la empresa con locales habilitados especialmente para impartir los cursos de adiestramiento?

El 100% de los encuestados si cuentan con locales especiales para la impartición de cursos de adiestramiento.

PREGUNTA 25.

¿Indique que profesionista considera más idóneo para ocupar la jefatura de un departamento de capacitación y adiestramiento.

a.- Ingeniero Industrial.

Se considera al ingeniero industrial en tercer lugar para la jefatura de un departamento de adiestramiento por un 60% de los encuestados, y el 20% por igual para el quinto lugar, y las personas que no contestaron.

b.- Lic. En Relaciones Industriales.

El 20% considera al Lic. en Relaciones Industriales en primer lugar, y el 60% en cuarto lugar, el resto de entrevistados que es el 20% no contestó.

c.- Psicólogo.

La mayoría considera al Psicólogo en primer lugar, - siendo estos un 80% y el 20% restante no contestó.

d.- Lic. en Administración.

Es considerado el Lic. en Administración como profesionista adecuado en un departamento de Capacitación y Adiestramiento en tercer lugar por el 20% de los entrevistados, el 60% para el quinto y el 20% no contestó.

e.- Lic. en Pedagogía.

La mayoría de los entrevistados siendo el 80% considera al Lic. En Pedagogía en segundo lugar y el 20% no contestó.

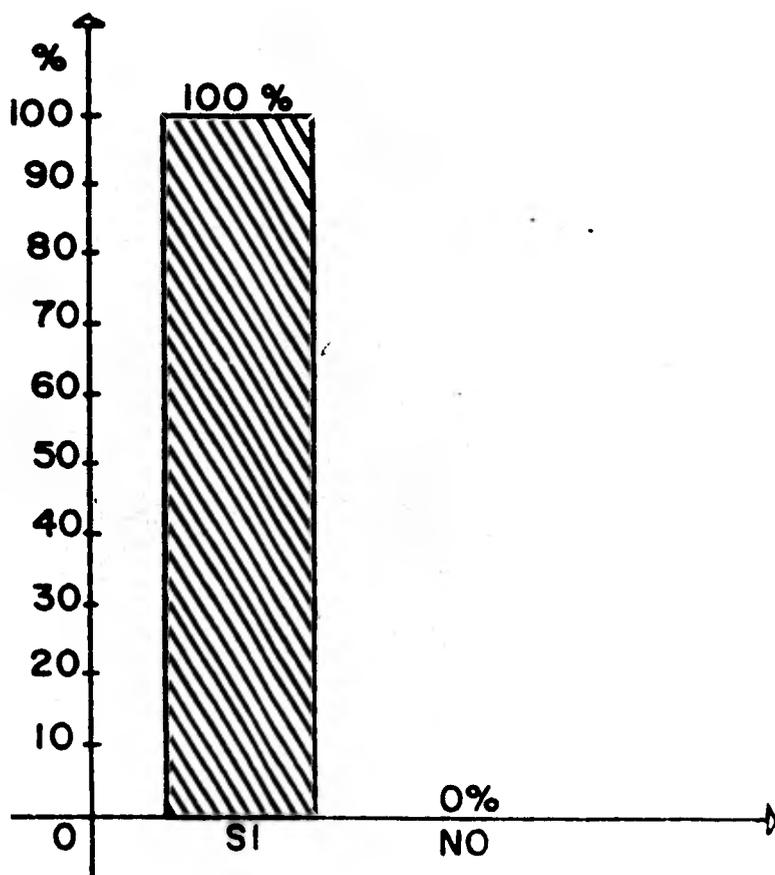
PREGUNTA 26.

¿Qué recomendaciones daría en cuanto a Capacitación y Adiestramiento se refiere, para su buen desarrollo?

Las recomendaciones para un buen funcionamiento de -- Adiestramiento y Capacitación es: en un 20% ser objetivos en la detección de necesidades de adiestramiento, el 40% tener un amplio conocimiento en Psicología, para que aumente el aspecto -- técnico y humano e igual porcentaje para una buena planeación, - diseño y control.

GRAFICA PREGUNTA N° 1

SE REALIZA EN LA EMPRESA LA DETECCION
DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO EN -
FORMA ADECUADA



SI - 100 %
NO - 0 %

GRAFICA PREGUNTA N° 2

QUE TECNICAS DE DETECCION DE NECESIDADES
SON UTILIZADAS CON MAYOR FRECUENCIA

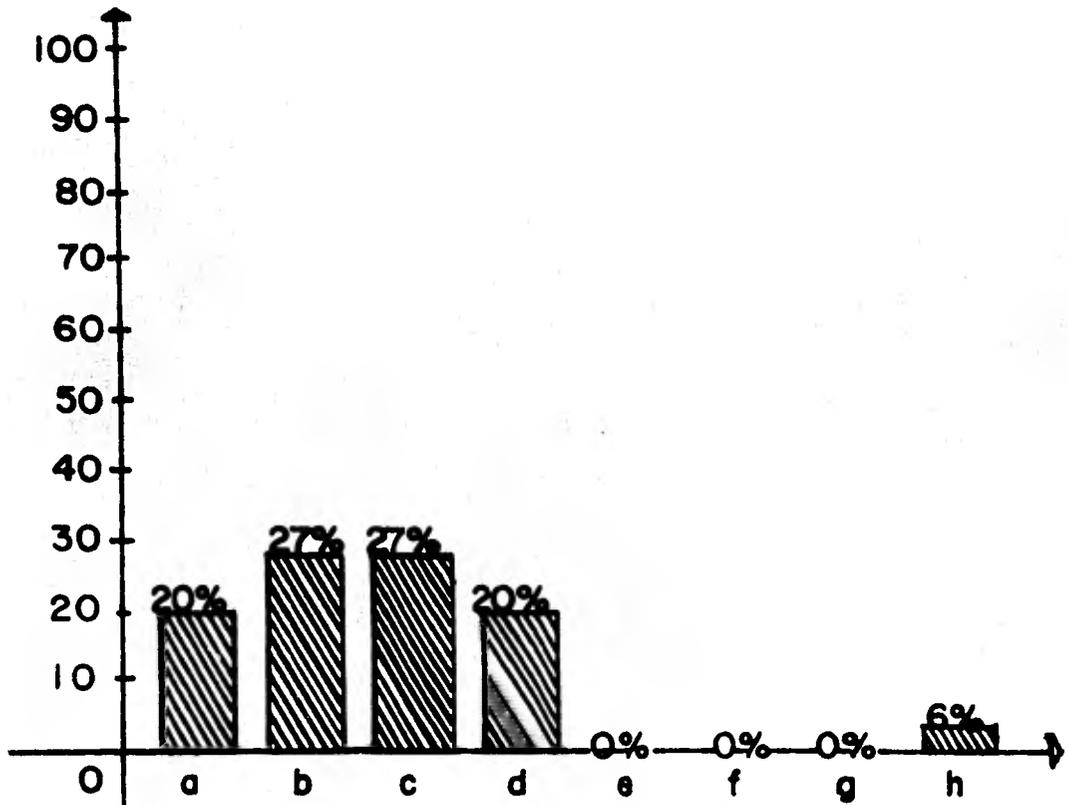
a - 20% ,

b - 27%

c - 27%

d - 20%

e - 6%



a - ANALISIS DE PROBLEMAS

b - ANALISIS DE PUESTOS

c - ENTREVISTAS

d - LISTA DE VERIFICACION

e - ENCUESTA

f - OBSERVACION

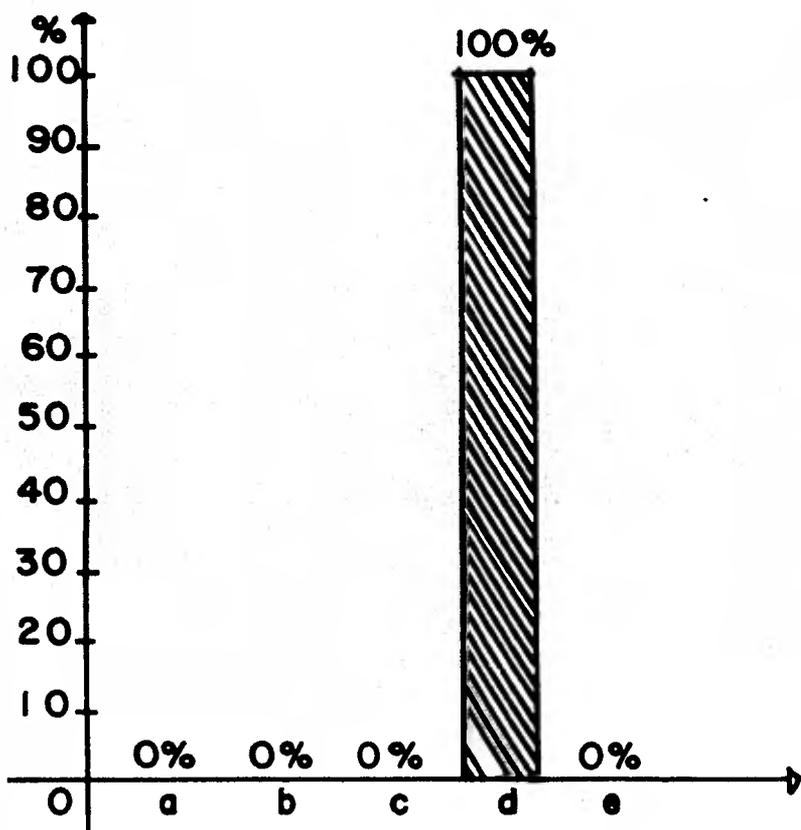
g - PRUEBAS

h - OTRAS- DISEÑO DE UN DIAGNOSTICO DE NECESIDAD

GRAFICA PREGUNTA N° 3

EN QUE CIRCUNSTANCIA RECURRE USTED CON
MAYOR FRECUENCIA AL ADIESTRAMIENTO

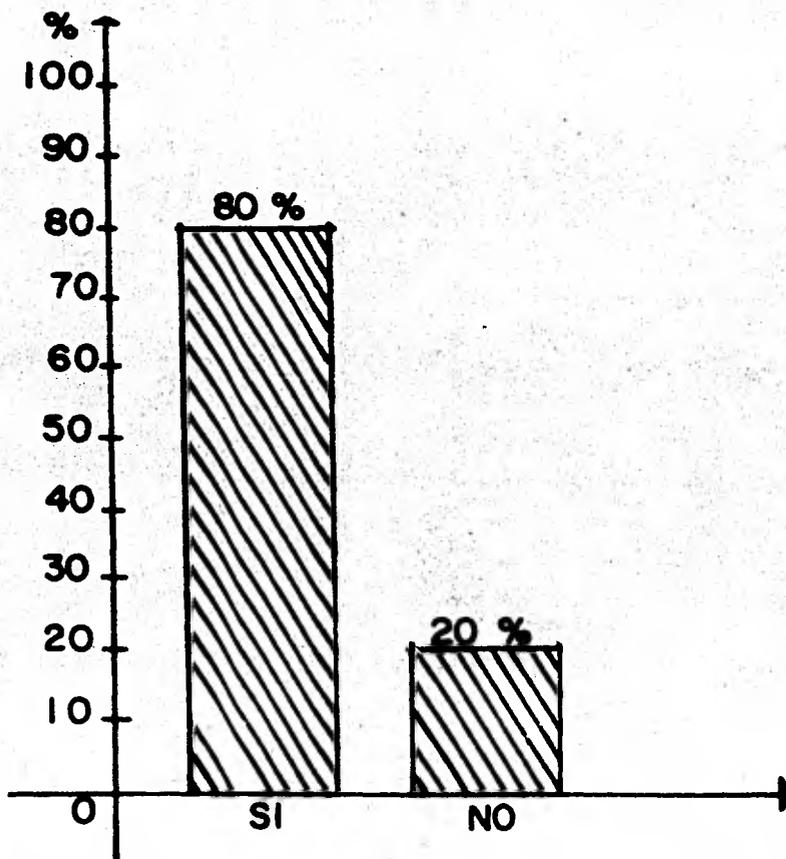
d - 100%



- a ADQUISICION DE NUEVA MAQUINARIA
- b ADQUISICION DE NUEVA TECNOLOGIA
- c CREACION DE NUEVOS PUESTOS
- d ADECUAR A LA PERSONA AL PUESTO
- e OTROS

GRAFICA PREGUNTA N° 4

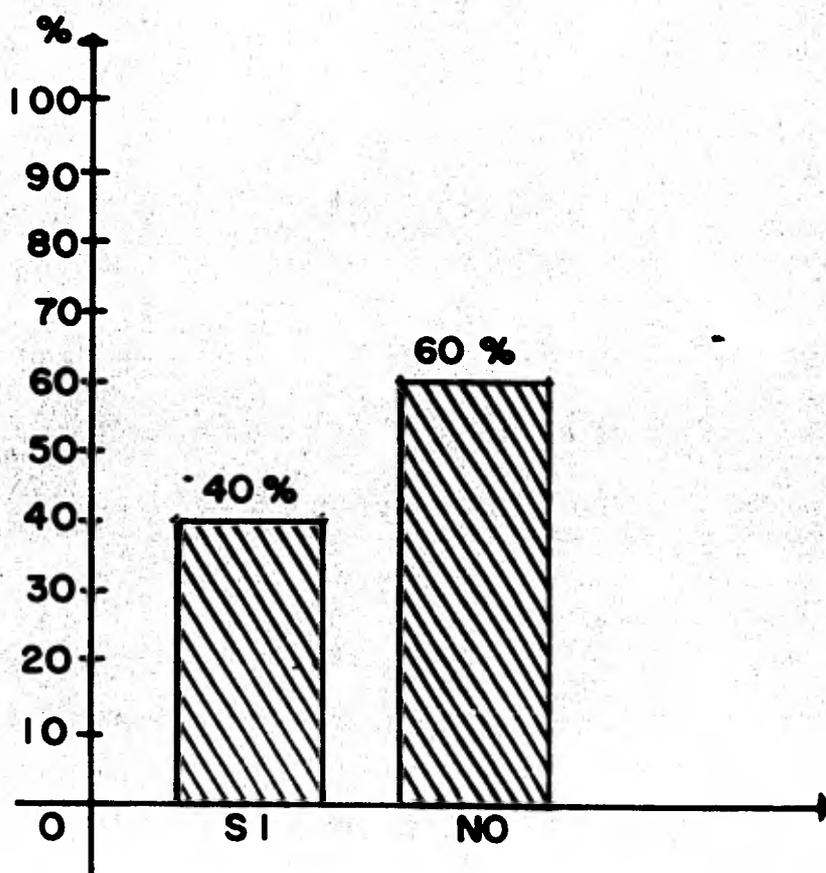
SE CUENTA EN LA EMPRESA CON UN PROCEDIMIENTO IDEAL DE REALIZACION DEL TRABAJO COMO PUNTO DE COMPARACION PARA DEFINIR NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO



SI - 80 %
NO - 20 %

GRAFICA PREGUNTA N° 5

SE SIGUE EN LA EMPRESA UN SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA MISMA ?



SI - 40%

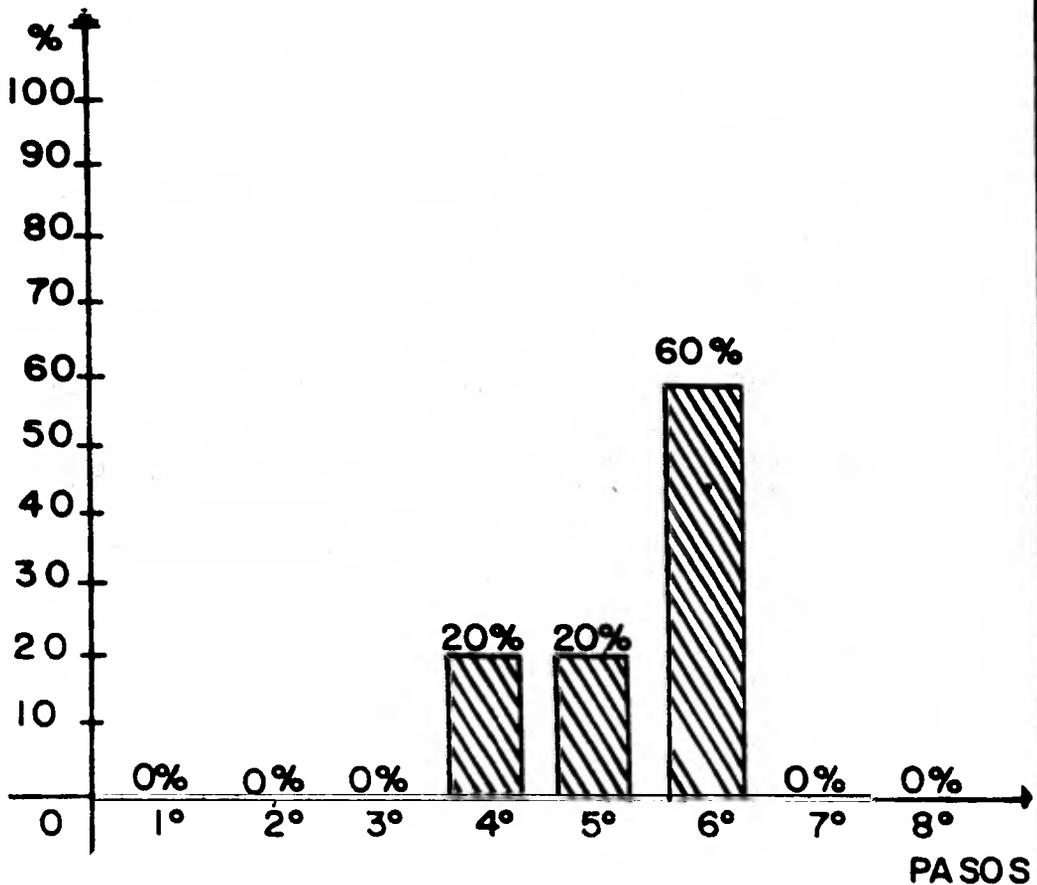
NO - 60%

PORQUE : FALTA DE RECURSOS HUMANOS Y ECONOMICOS

GRAFICA PREGUNTA N° 6

CUALES SON LOS PASOS QUE SE LLEVAN A CABO EN LA EMPRESA PARA EL ADIESTRAMIENTO

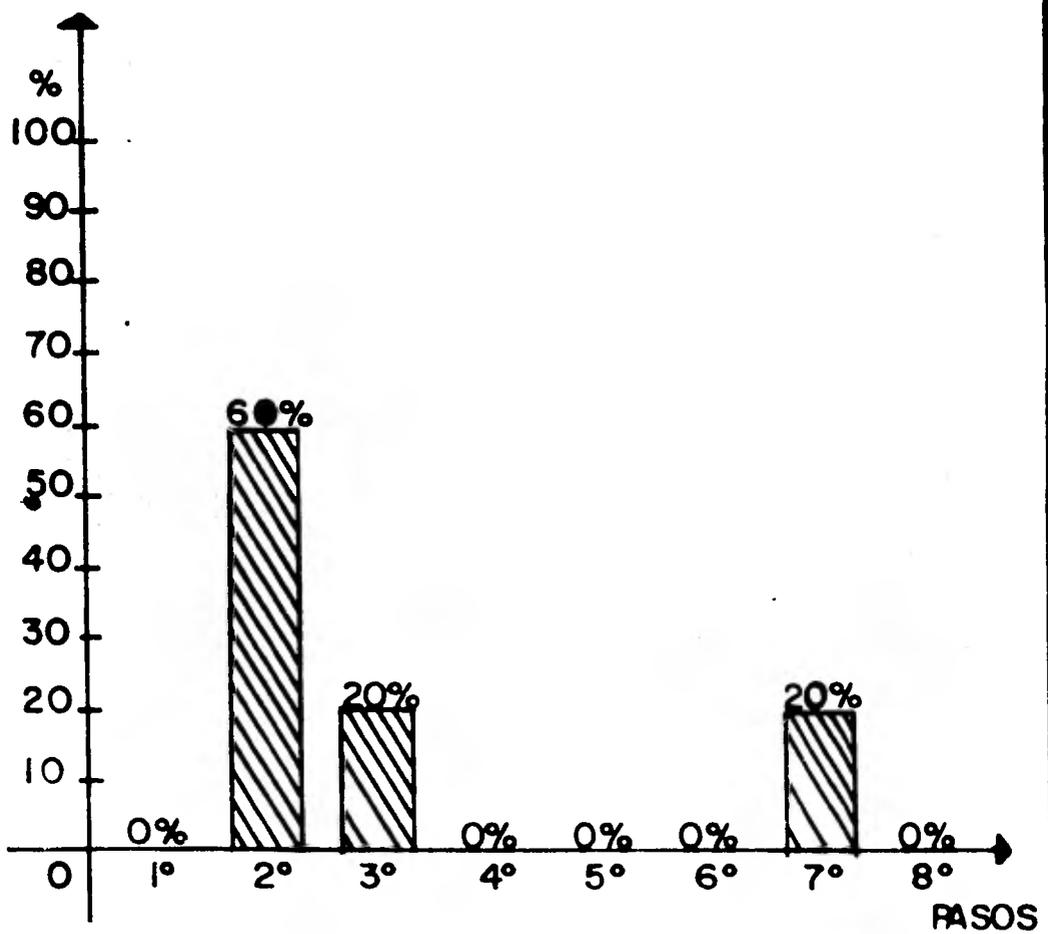
A)- DETERMINAR CARACTERISTICAS Y NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO



4° - 20%

5° - 20%

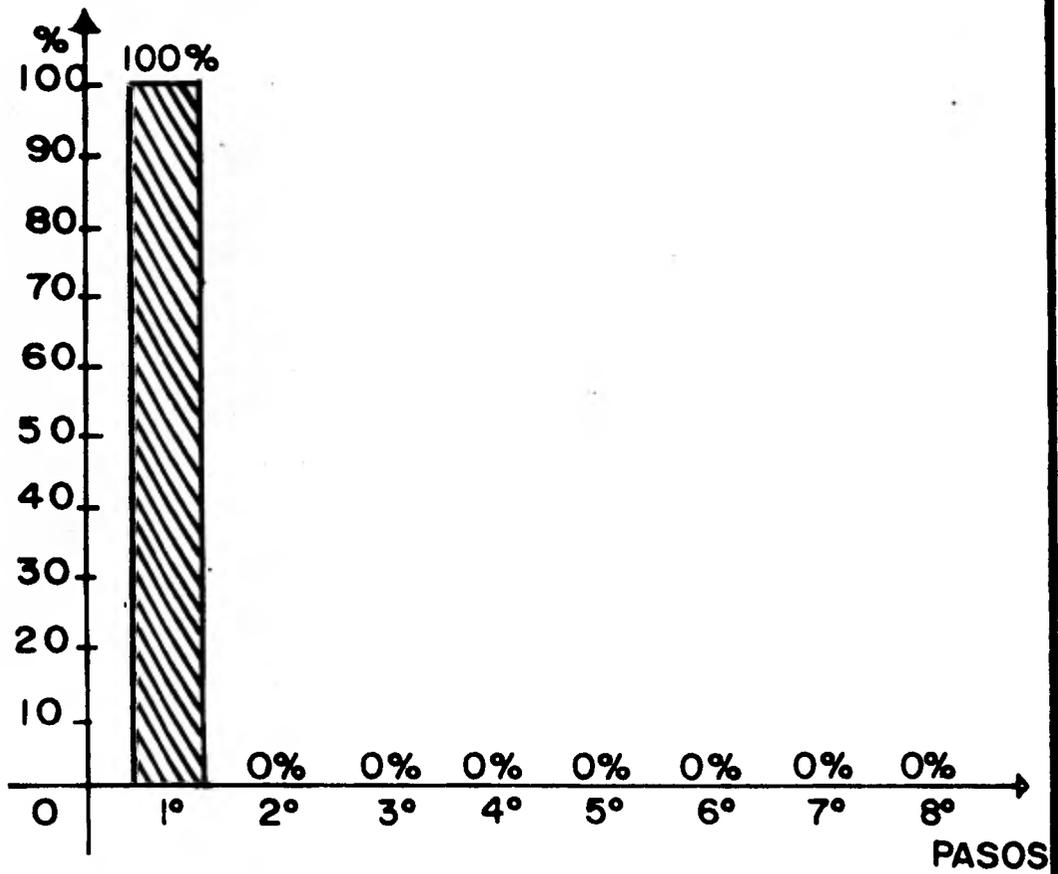
6° - 60%

GRAFICA**B)- PROVEER RECURSOS PEDAGOGICOS**

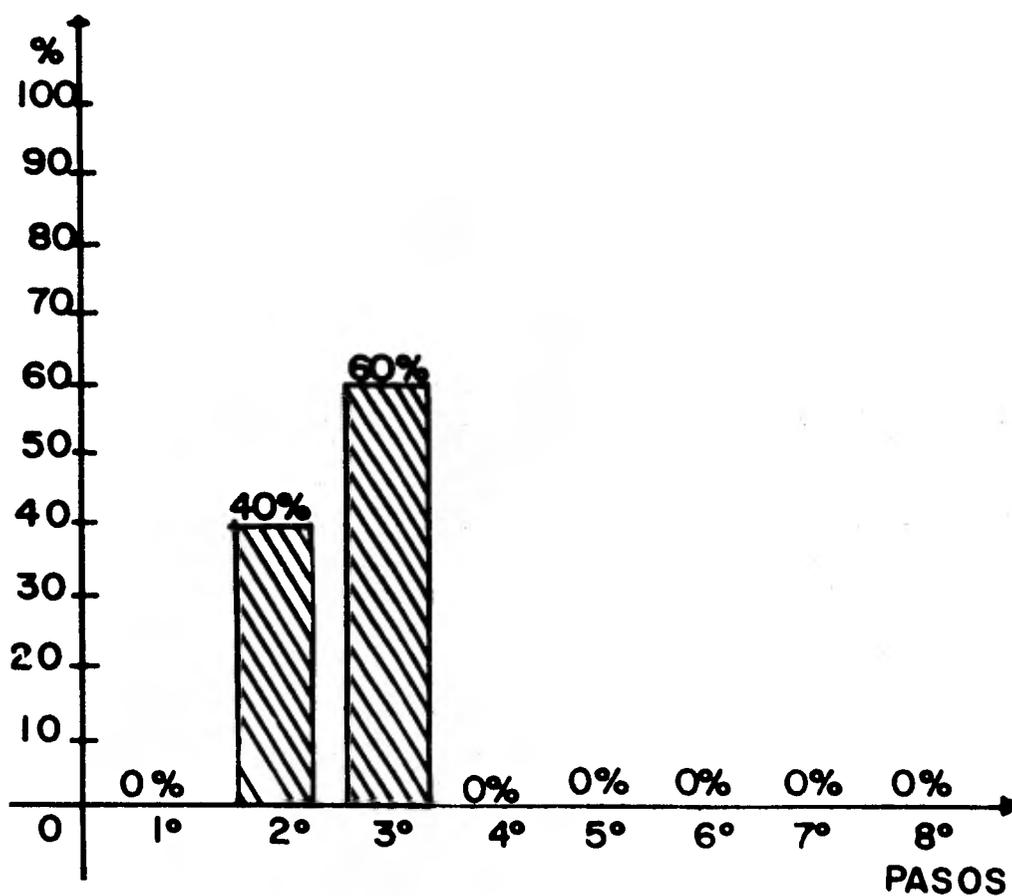
2° - 60%

3° - 20%

7° - 20%

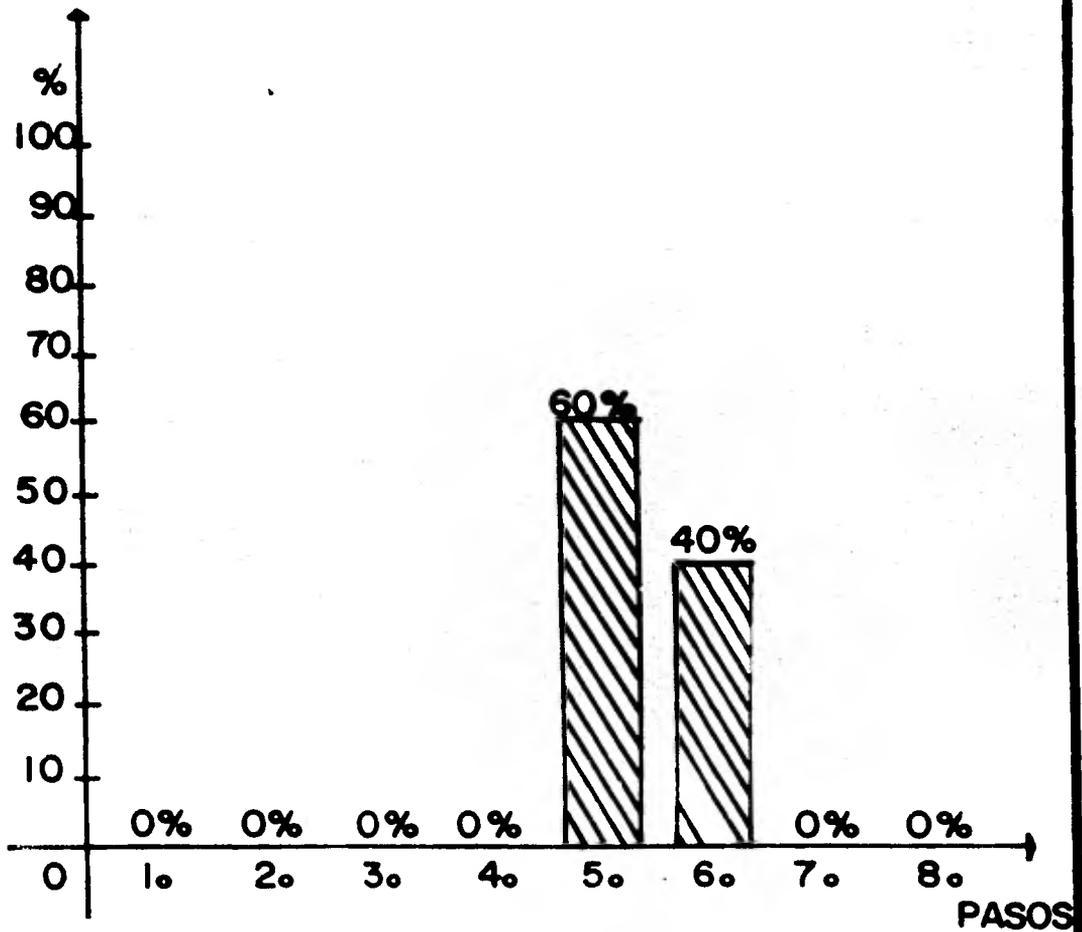
GRAFICA**C) - DISEÑAR Y PLANEAR EL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO**

1° - 100%

GRAFICA**D)- REALIZAR Y EVALUAR EL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO**

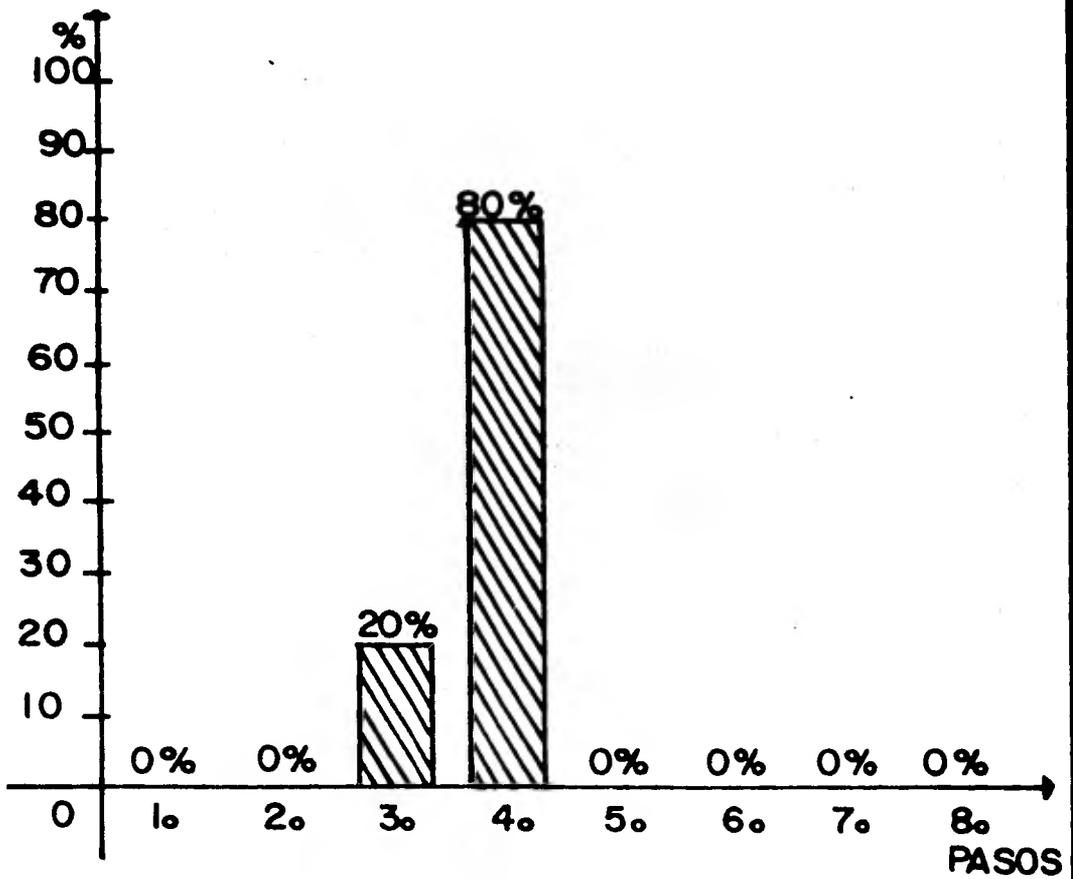
2° - 40%

3° - 60%

GRAFICA**E)- DEFINIR CARACTERIZACION GENERAL DEL PROGRAMA**

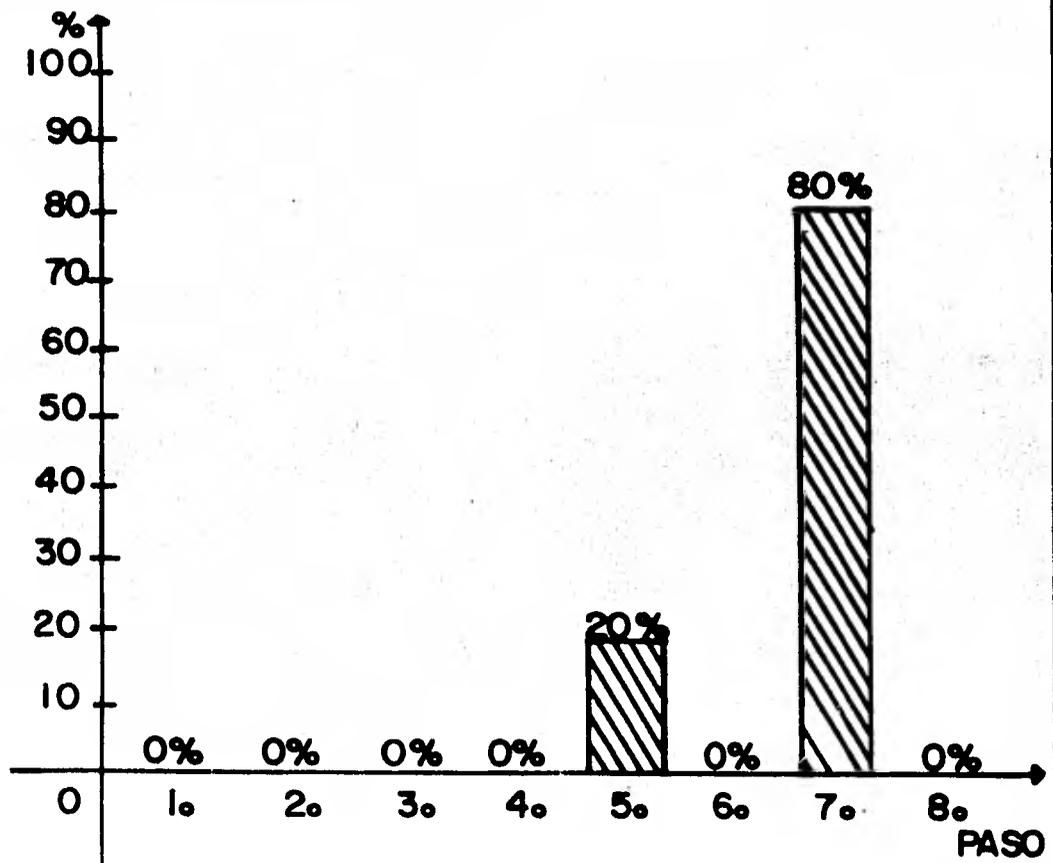
5.- 60%

6.- 40%

GRAFICA**F)- DEFINIR DESARROLLO DEL SISTEMA**

3o - 20%

4o - 80%

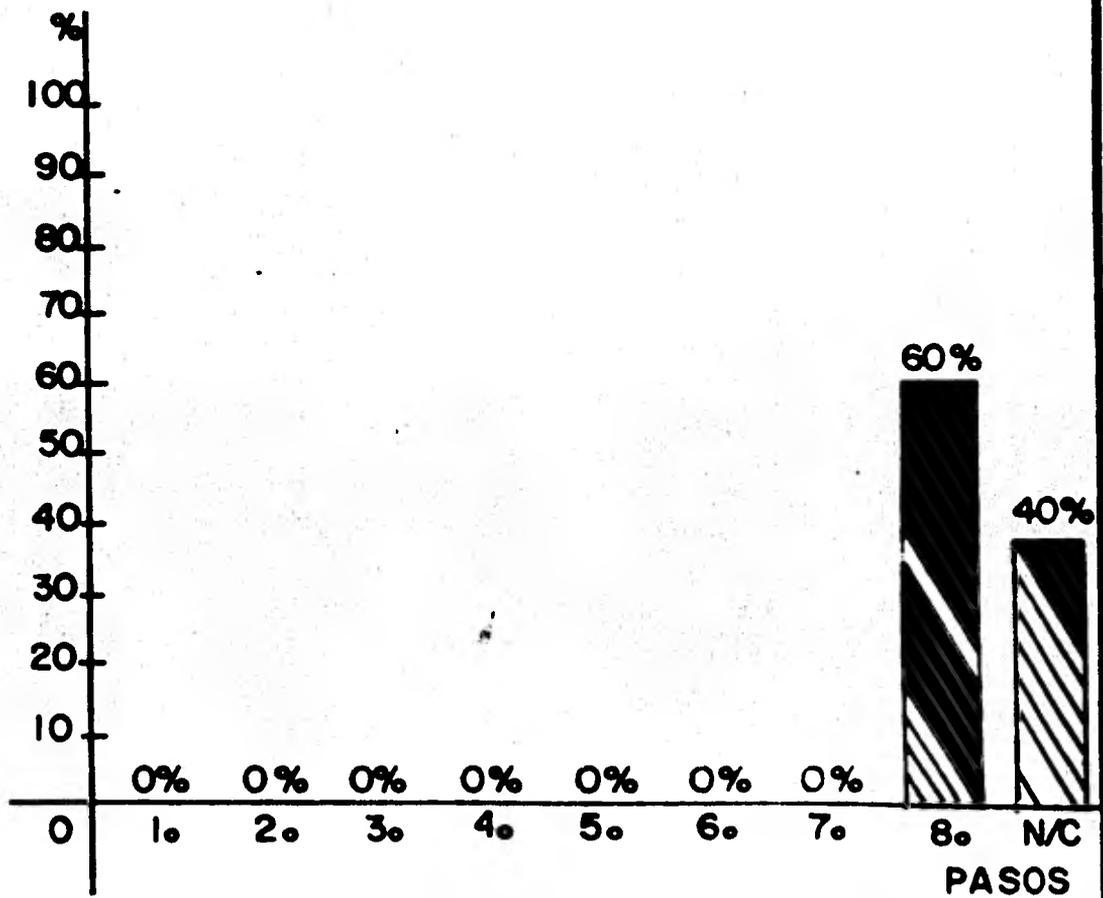
GRAFICA**G)- DETERMINAR NECESIDADES FINANCIERAS**

5. - 20%

7. - 80%

GRAFICA

H)- OTRAS. CUALES = REALIZACION DEL SEGUI-
MIENTO DEL PROGRAMA.

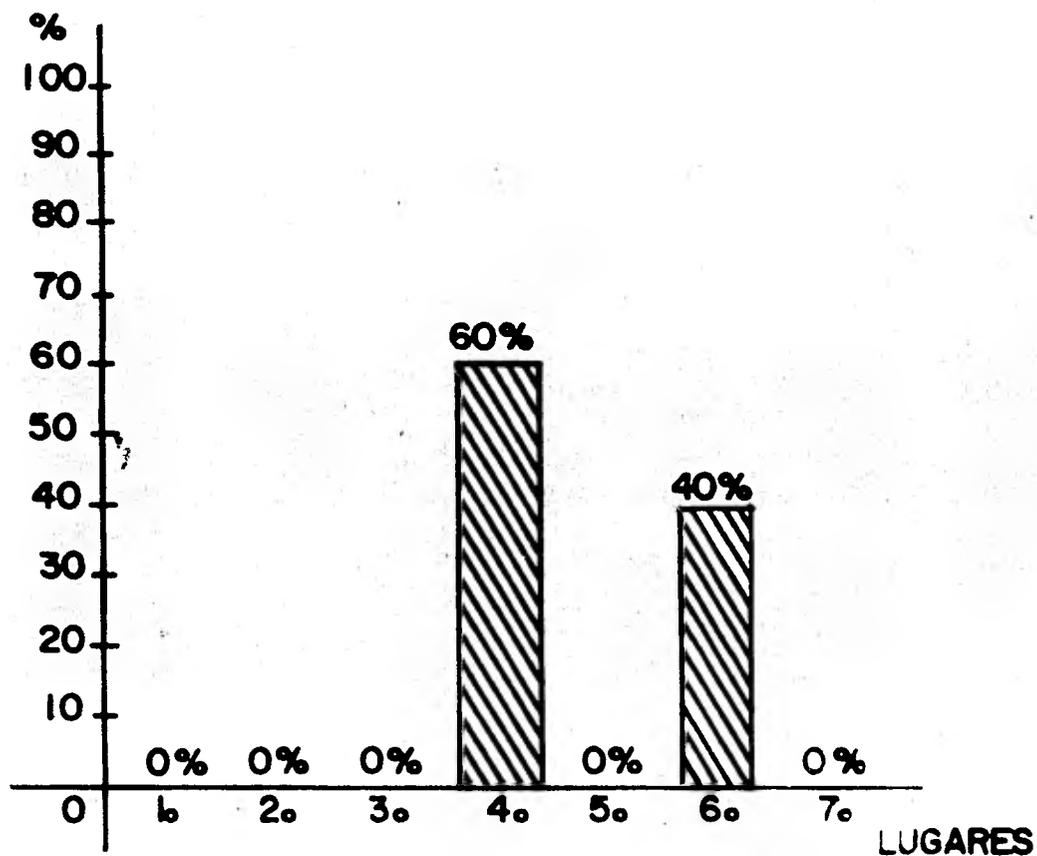


8. - 60%
N/C - 40%

GRAFICA PREGUNTA No. 7

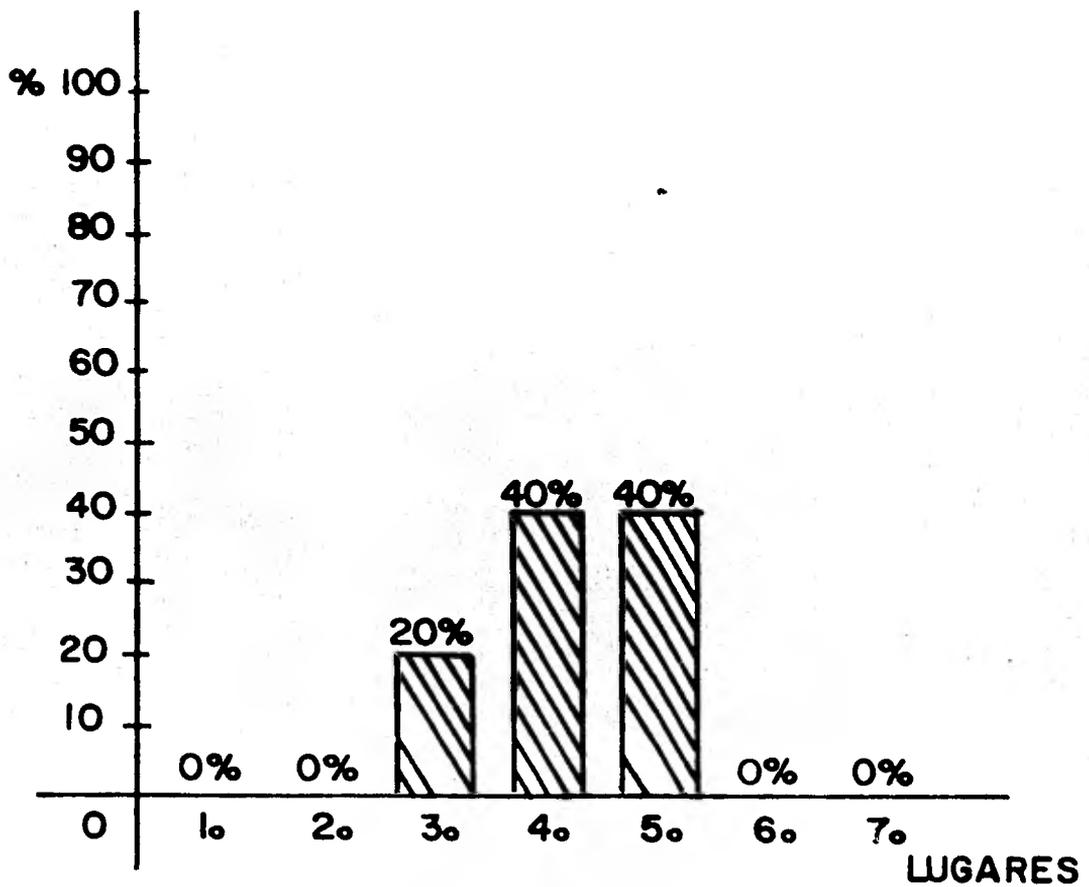
QUE OBJETIVOS SE PERSIGUEN CON LA ORGANIZACION DE CURSOS DE ADIESTRAMIENTO

A)- DISMINUIR ACCIDENTES



4o - 60%

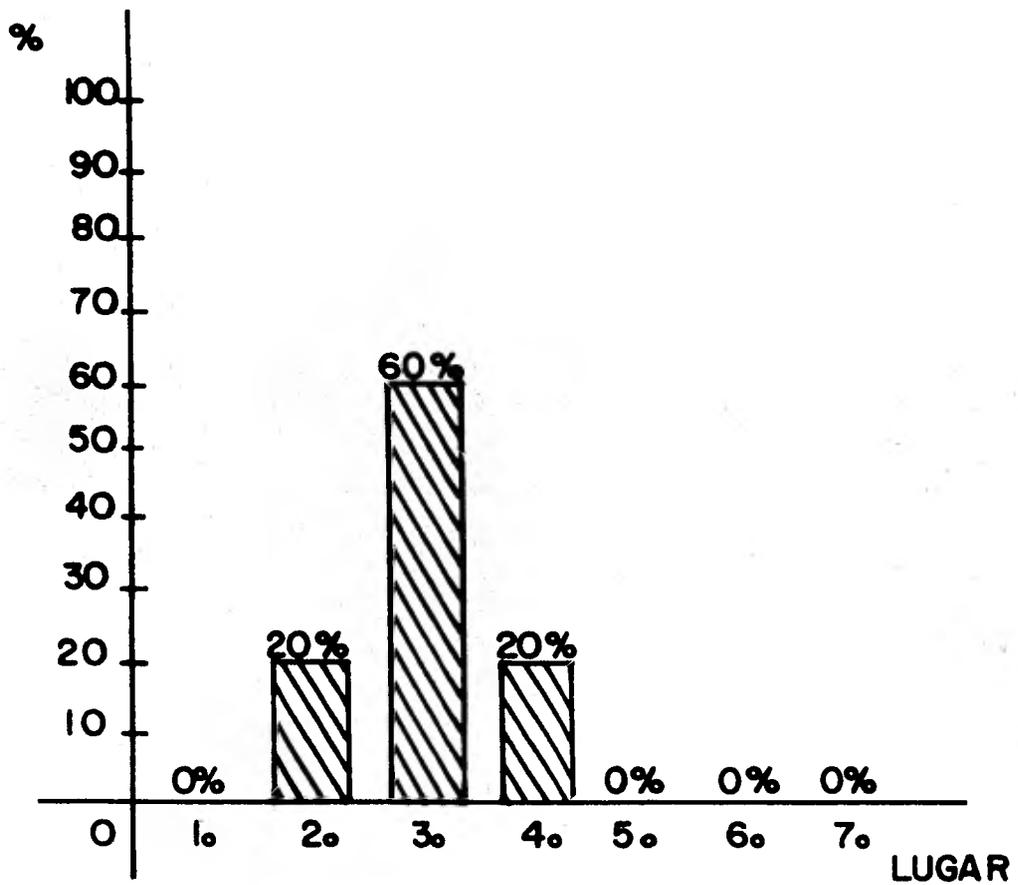
6o - 40%

GRAFICA**B)- MEJORAR COSTOS**

3o - 20%

4o - 40%

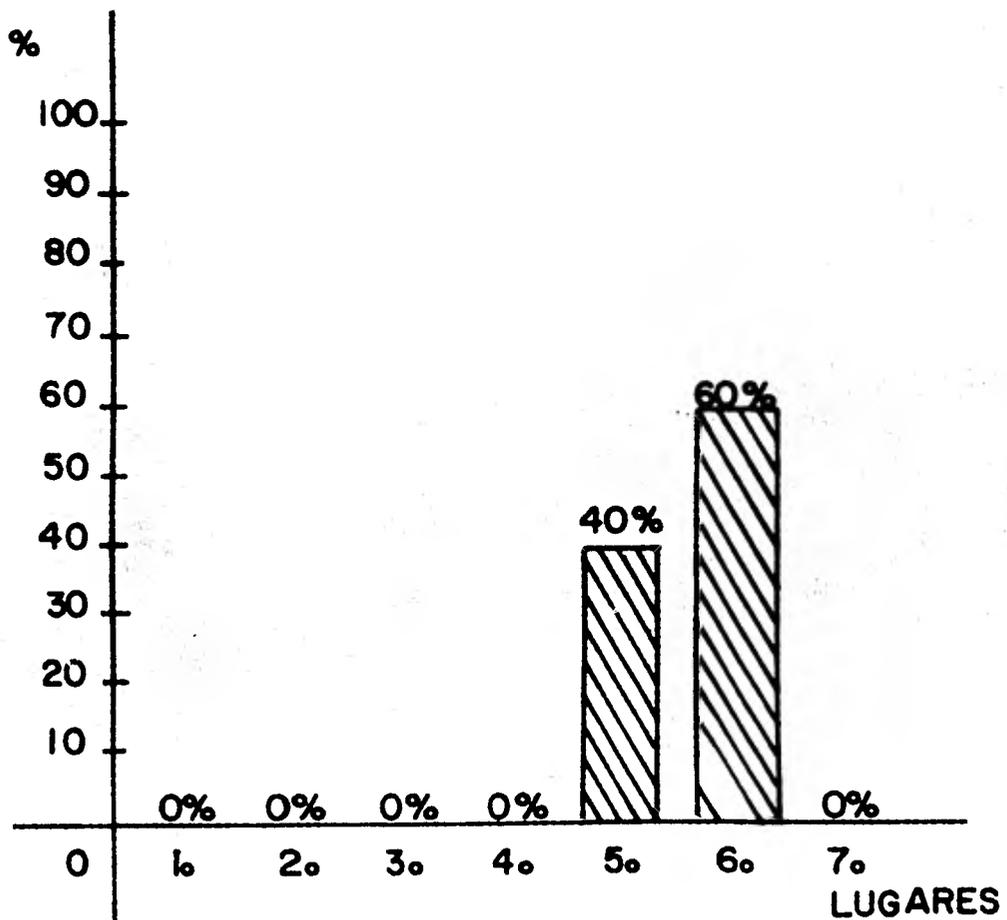
5o - 40%

GRAFICA**C)- MEJORAR RELACIONES HUMANAS**

2o - 20%

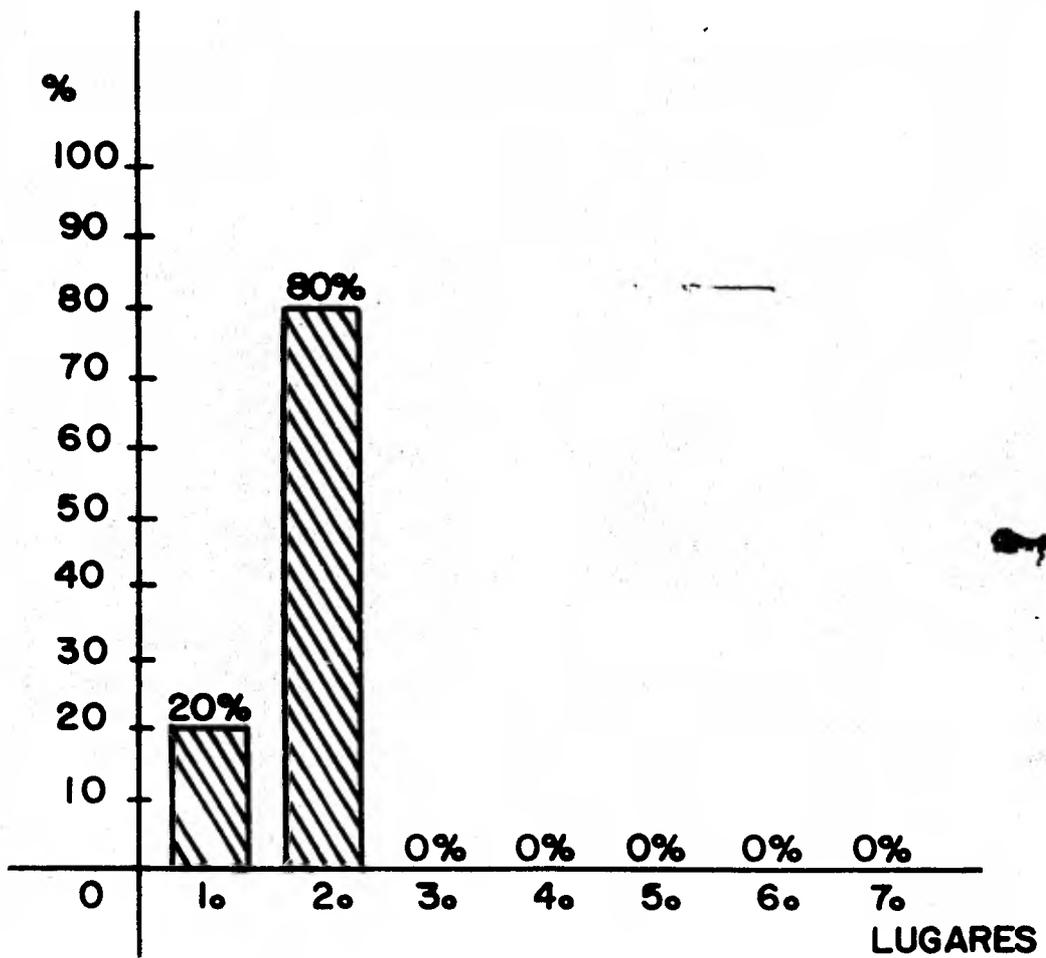
3o - 60%

4o - 20%

GRAFICA**D)- REDUCIR TIEMPO**

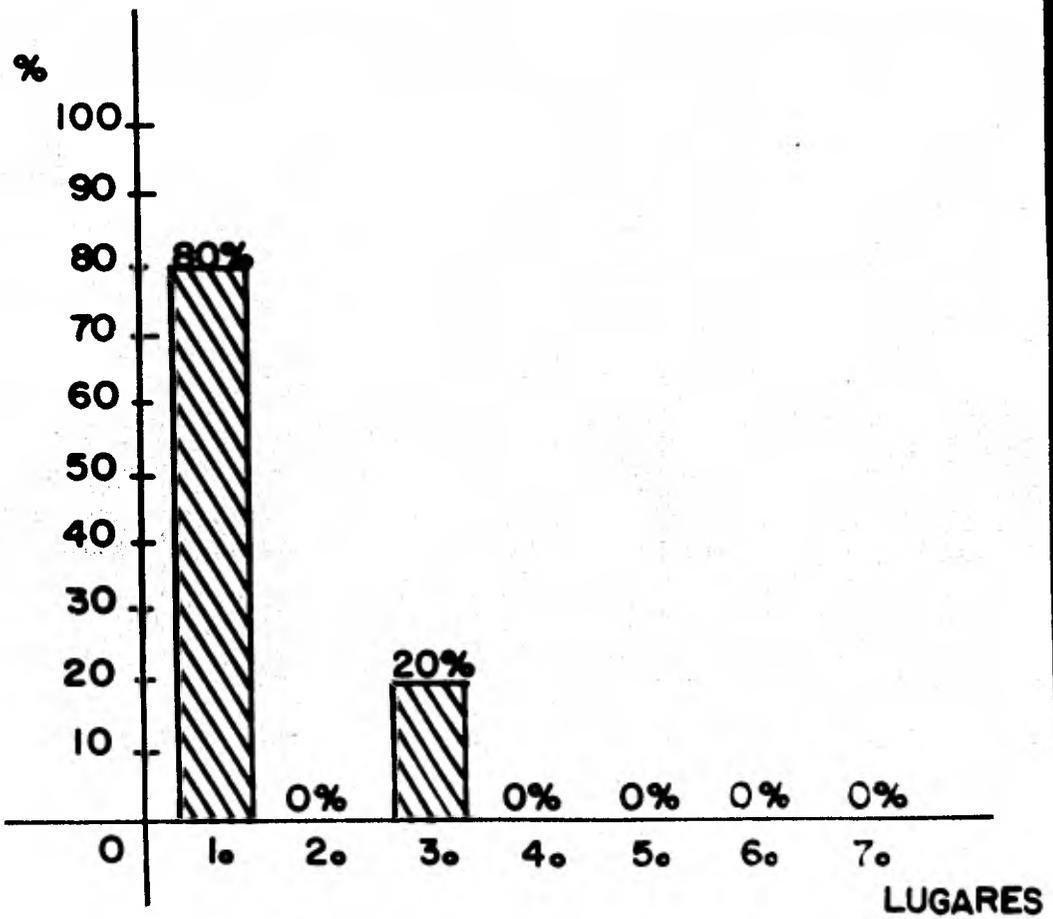
5. - 40%

6. - 60%

GRAFICA**E)- MEJORAR CALIDAD**

1o - 20 %

2o - 80 %

GRAFICA**F)- AUMENTAR PRODUCCION**

1o - 80%

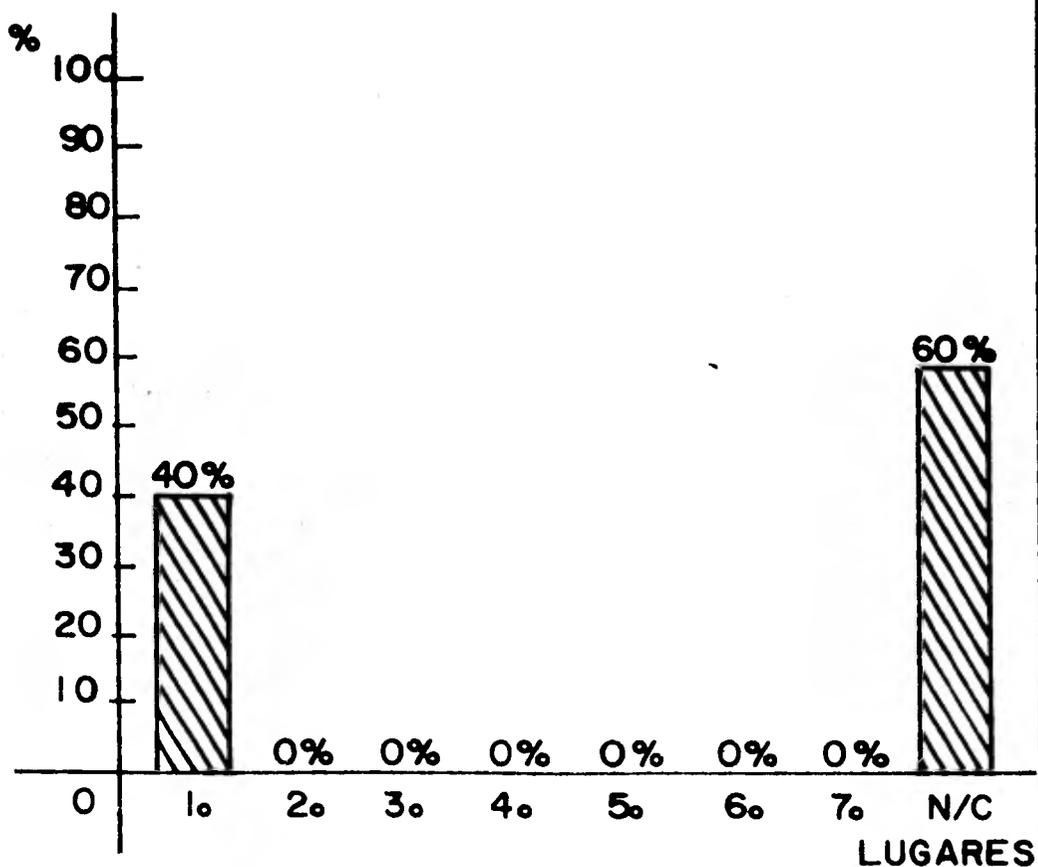
3o - 20%

GRAFICA

PREGUNTA No. 8

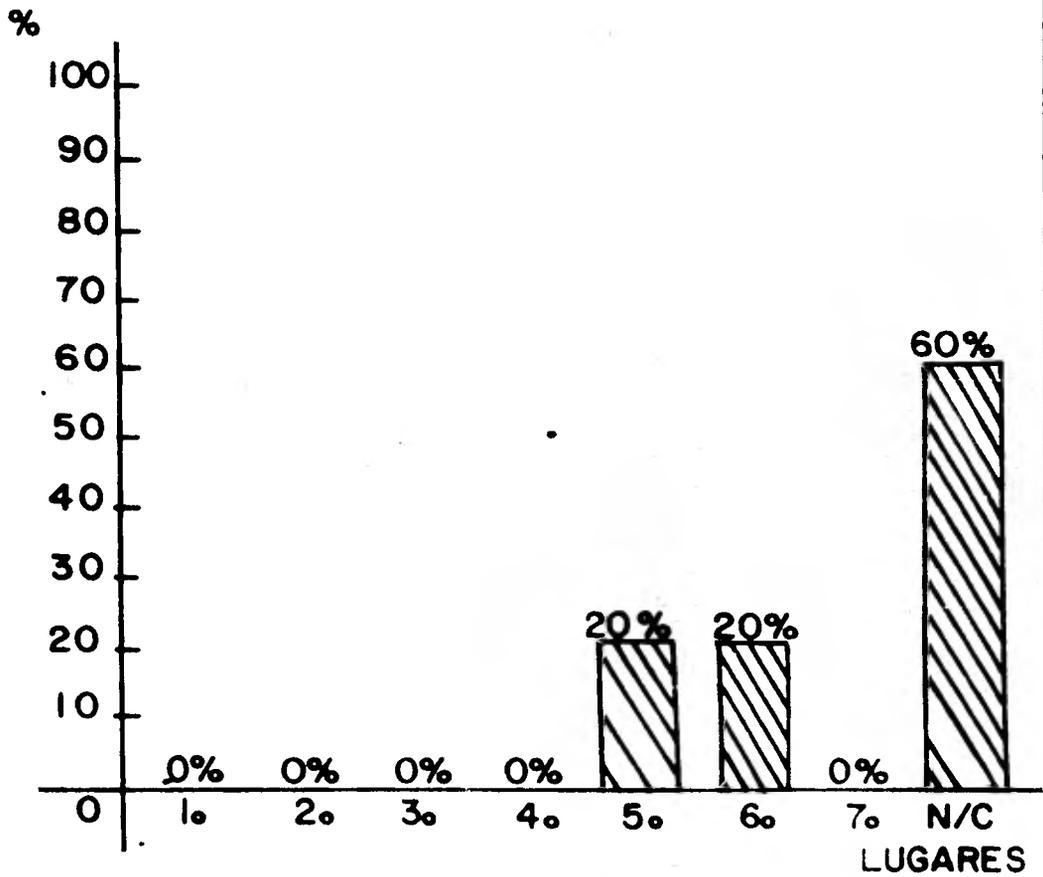
CUALES SON LOS PASOS QUE SIGUEN DENTRO DEL PUNTO CARACTERIZACION DEL PROBLEMA.

A)- IDENTIFICAR MARCO GENERAL DE REFERENCIA.



1o - 40%

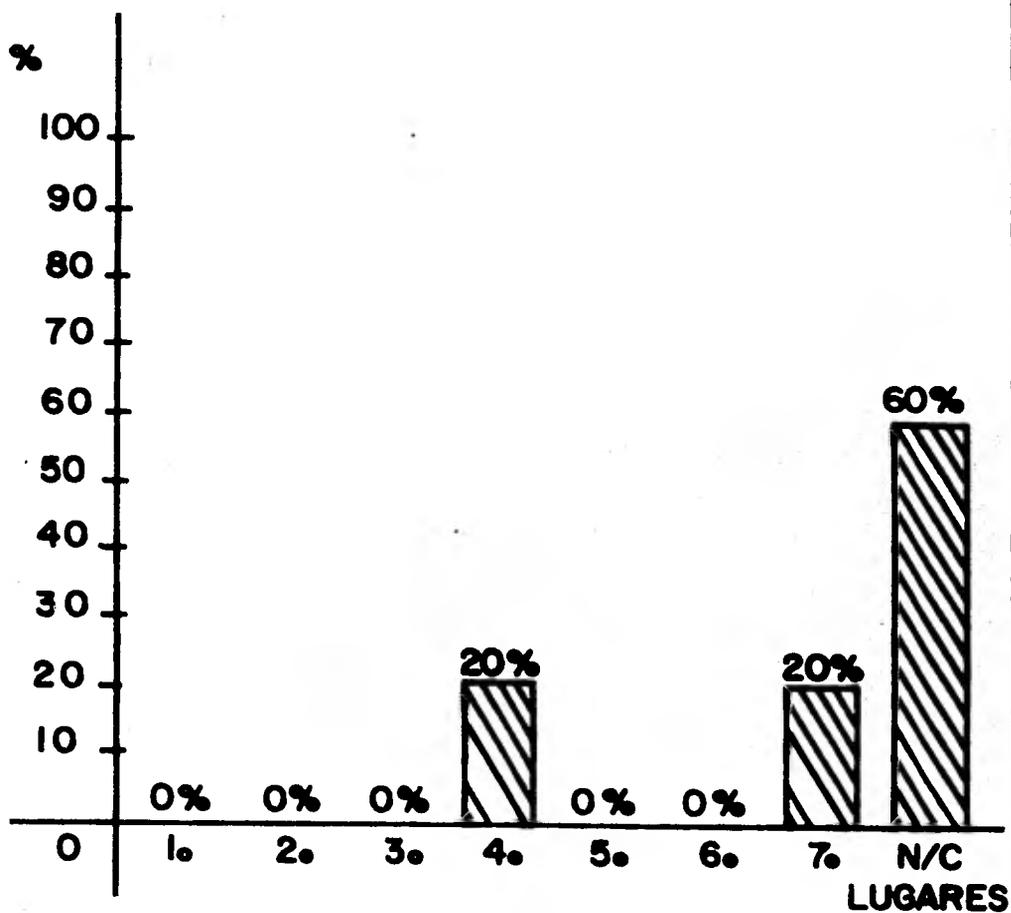
N/C- 60%

GRAFICA**B)- AISLAR FACTORES DETERMINANTES**

5. - 20%

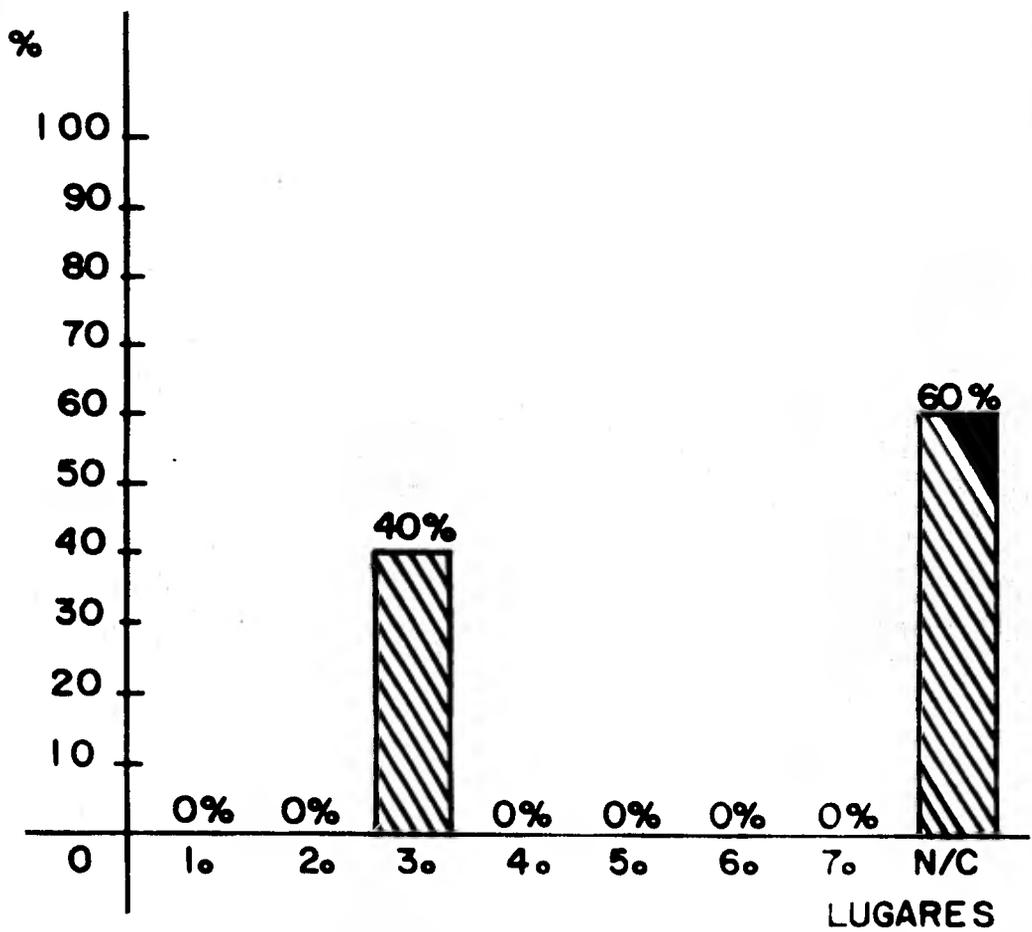
6. - 20%

N/C - 60%

GRAFICA**C)- FORMULAR HIPOTESIS DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS.****4o - 20%****7o - 20%****N/C - 60%**

GRAFICA

D)- SELECCIONAR SOLUCIONES MAS CONVE -
NIENTES.

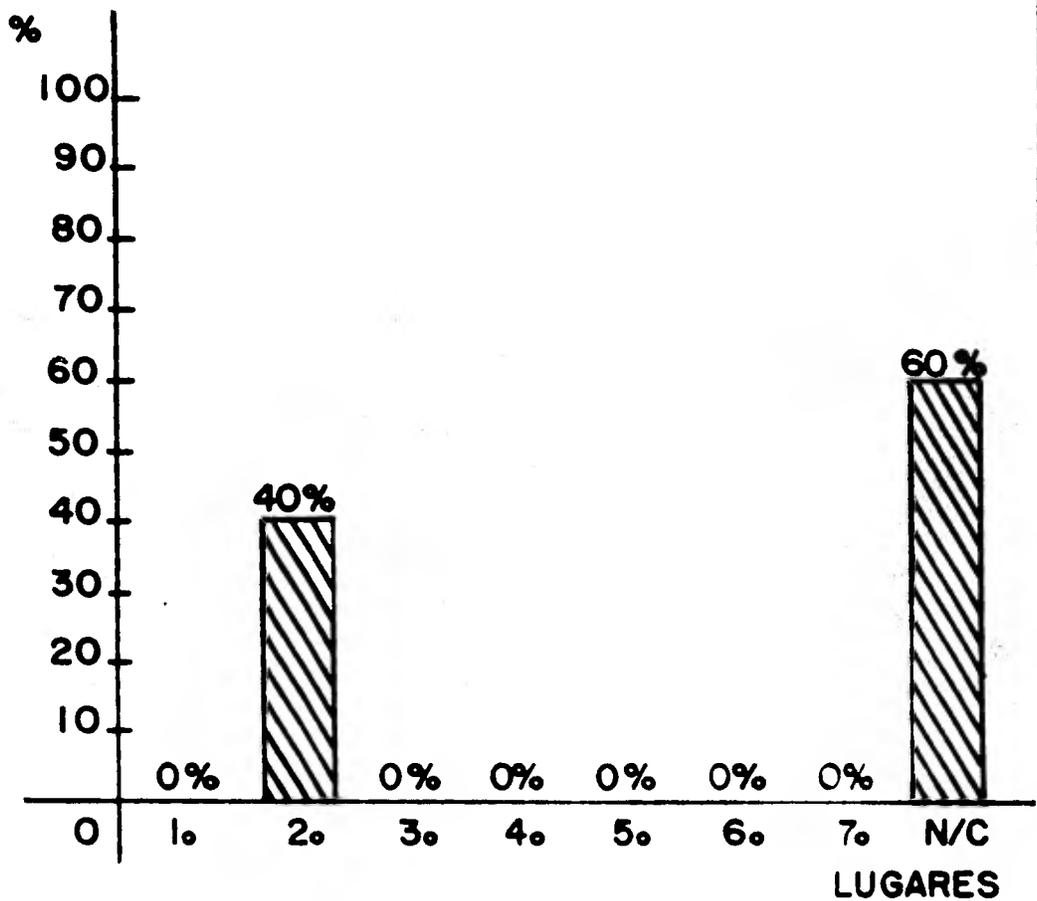


3o - 40%

6o - 60%

GRAFICA

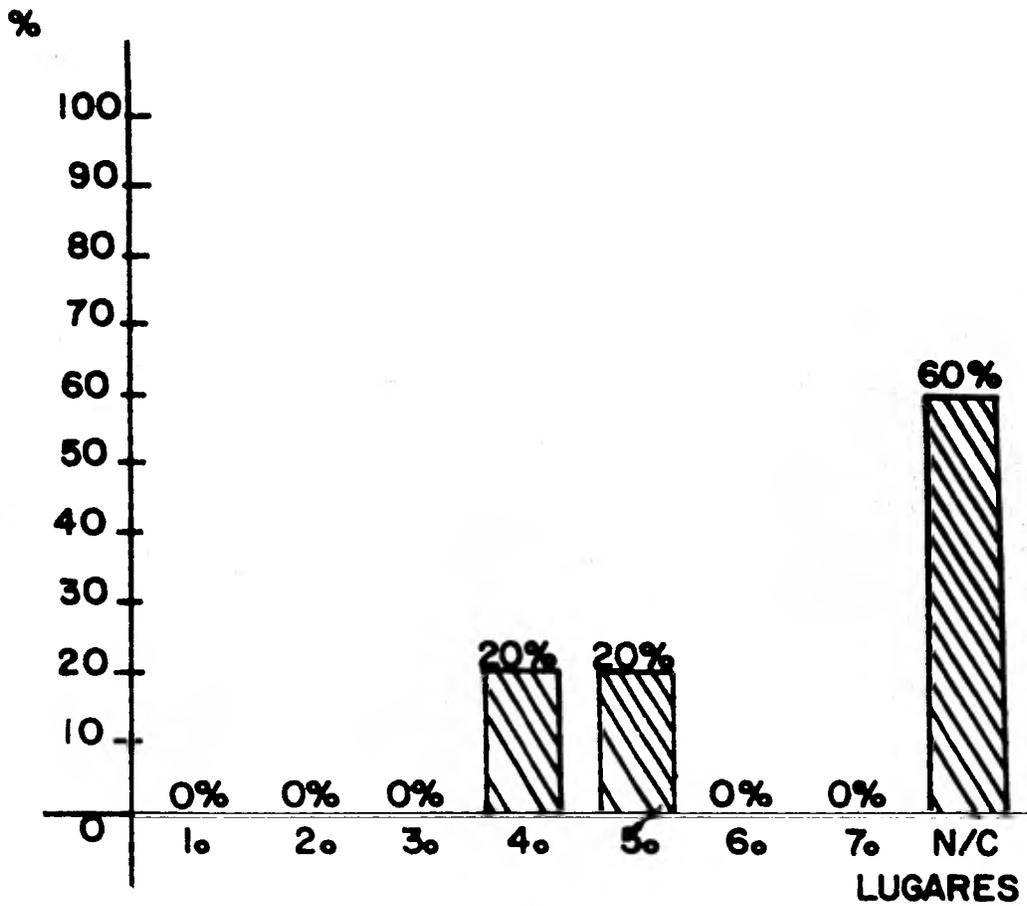
E)- REVISAR Y APROVAR CARACTERIZACION
DEL PROBLEMA



2 - 40%
N/C - 60%

GRAFICA

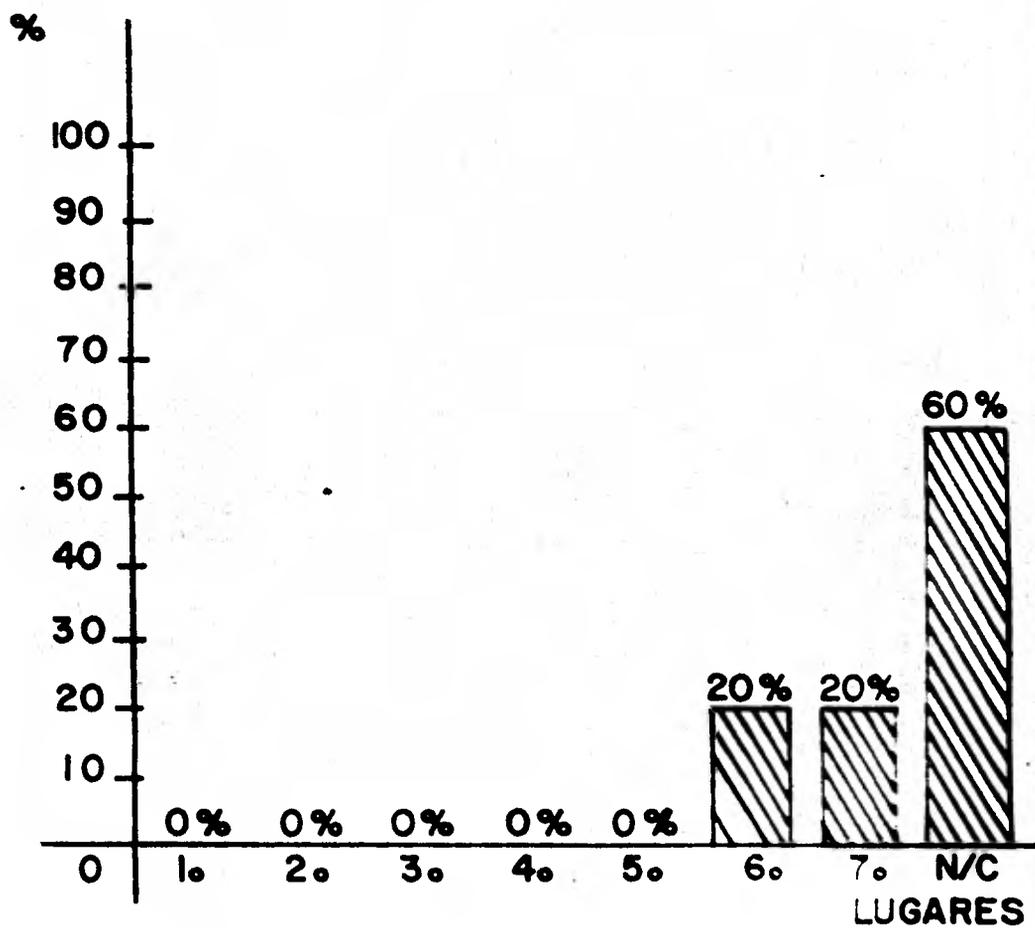
F)- SELECCIONAR ALTERNATIVAS DE SOLUCION
VIA ADIESTRAMIENTO.



4o - 20%

5o - 20%

N/C - 60%

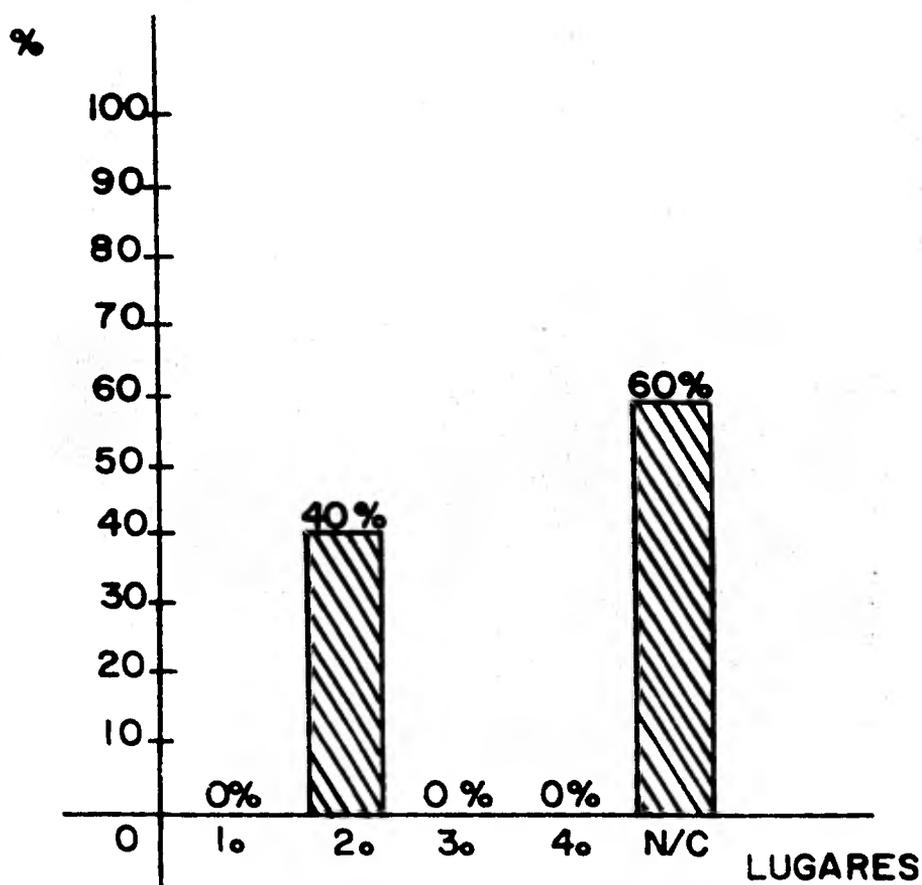
GRAFICA**G)- ESTIMAR RELACIONES MAS CONVENIENTES.**

6. - 20%
7. - 20%
N/C - 60%

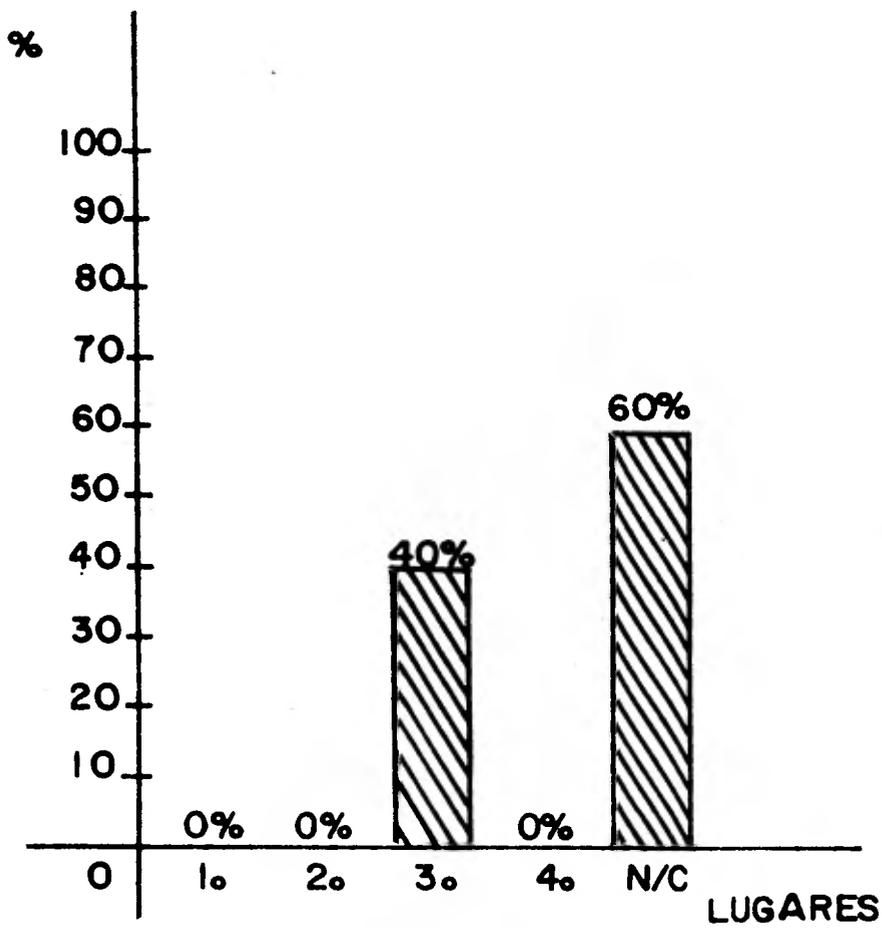
GRAFICA .
PREGUNTA No. 9

**CUALES SON LOS PASOS QUE SE SIGUEN
PARA DETERMINAR CARACTERISTICAS Y NE-
CESIDADES DE ADIESTRAMIENTO**

A)- IDENTIFICAR OBJETIVOS DEL PROGRAMA

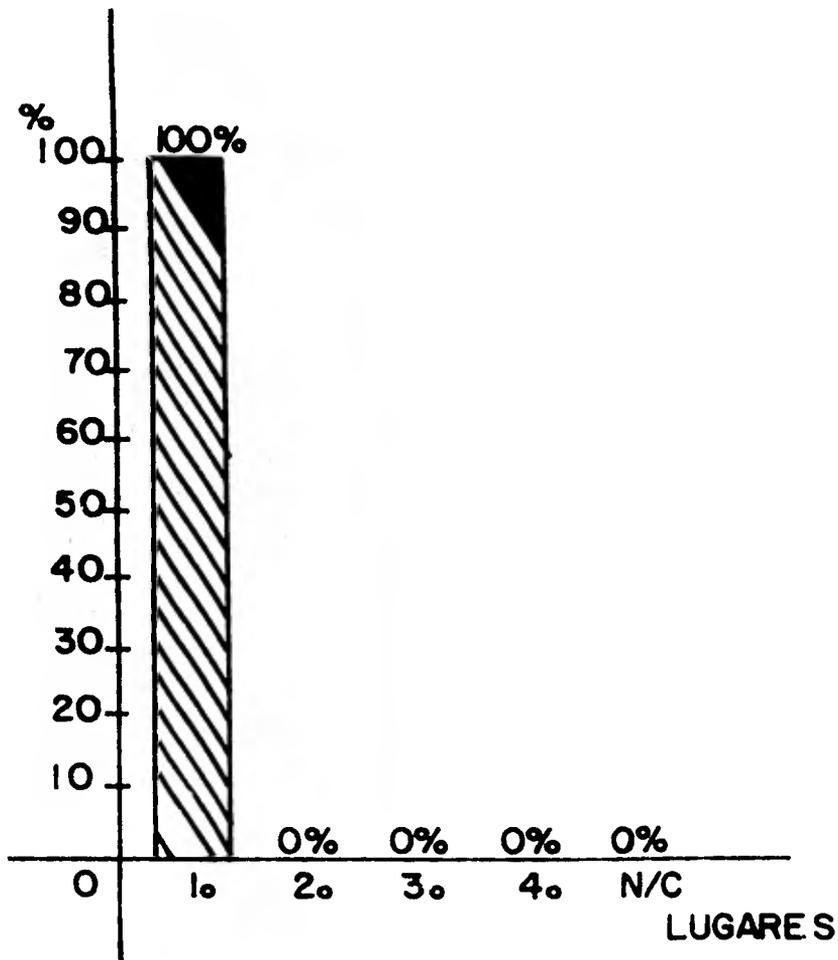


2o - 40%
N/C - 60%

GRAFICA**B)- ESTABLECER CONDICIONES DEL PROGRAMA****3o - 40%****N/C - 60%**

GRAFICA

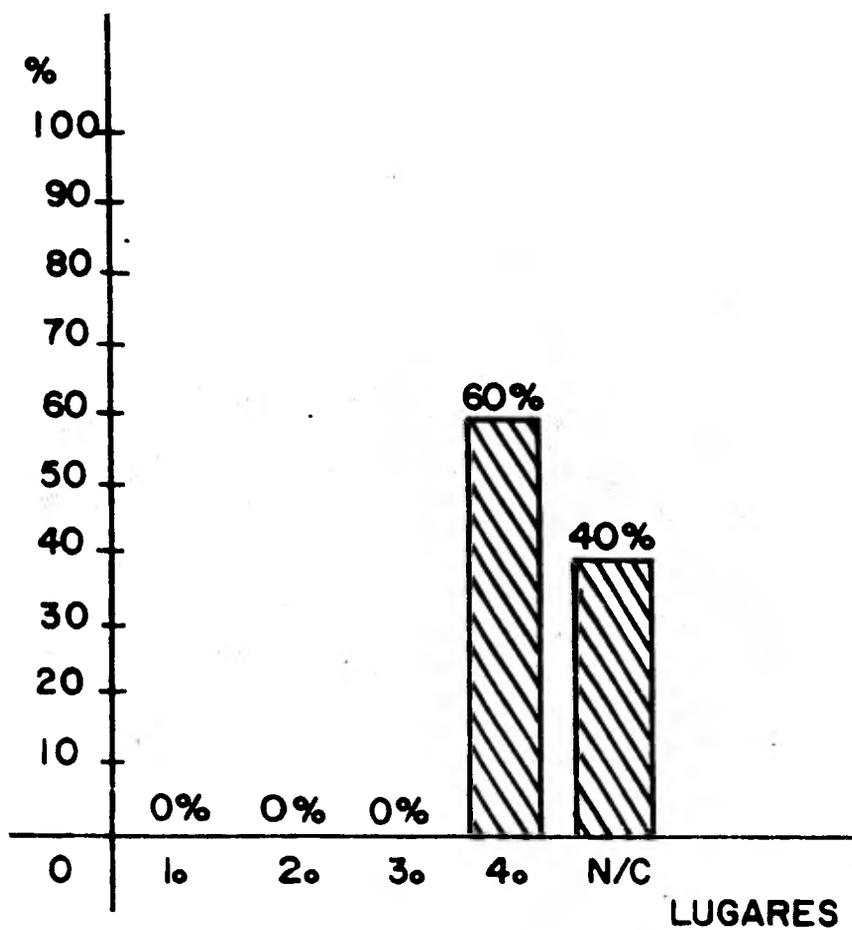
C)- DETERMINAR NECESIDADES DE ADIES-
TRAMIENTO



1o - 100%

GRAFICA

D)- OTROS = CUALES = EN BASE A PROBLEMAS YA EXISTENTES Y SUS EFECTOS.



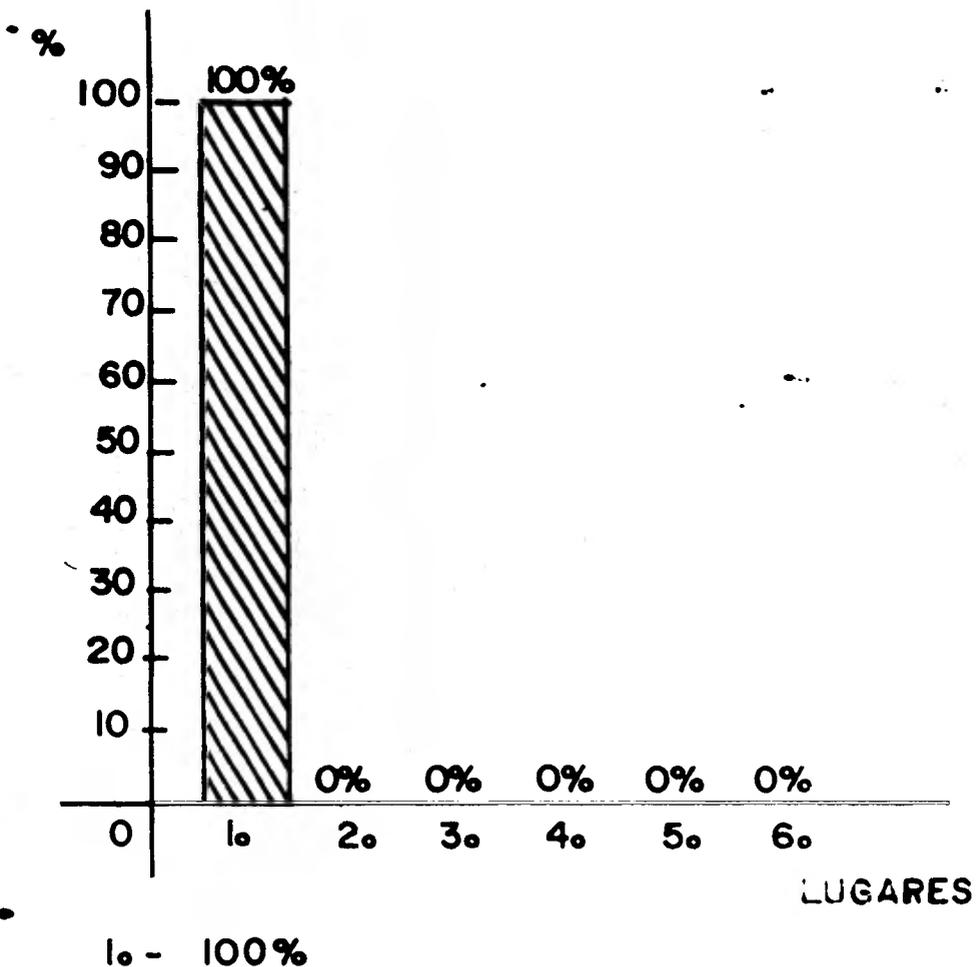
4o - 60%

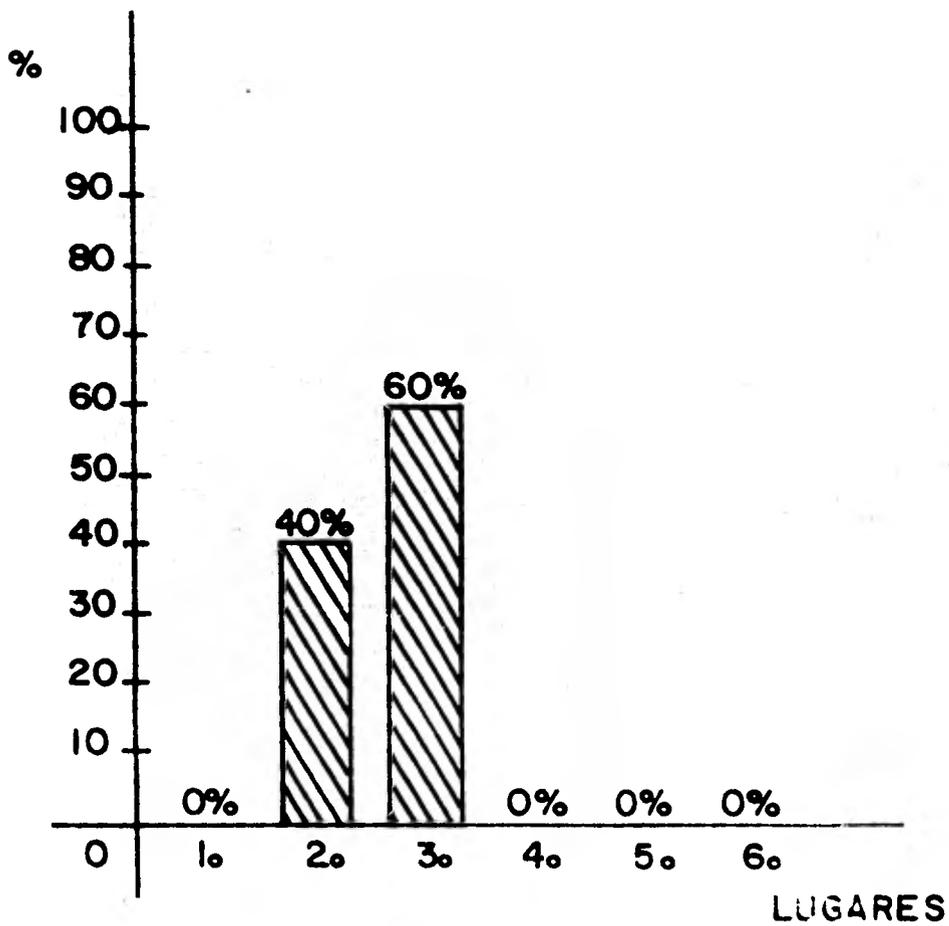
N/C - 40%

GRAFICA PREGUNTA No. 10

CUALES SON LOS PASOS QUE SE SIGUEN EN LA EMPRESA PARA DISEÑAR Y PLANEAR EL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.

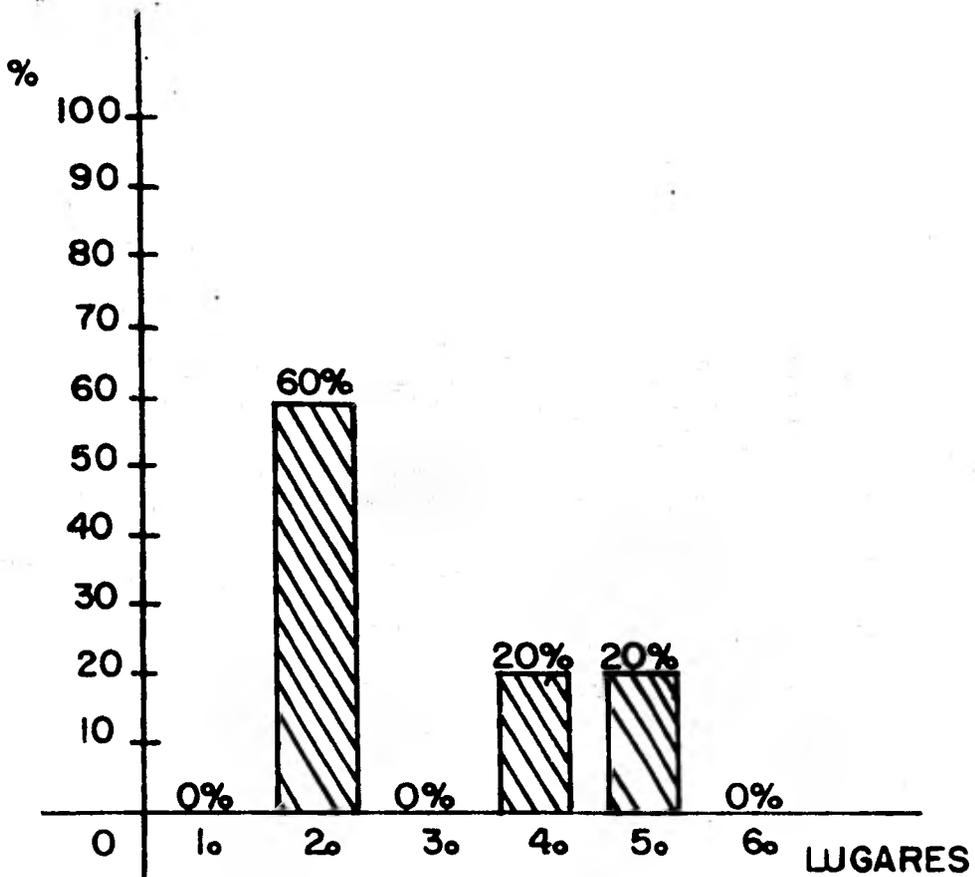
A)- ESTABLECER OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



GRAFICA**B)- DEFINIR EL CONTENIDO**

2. - 40 %

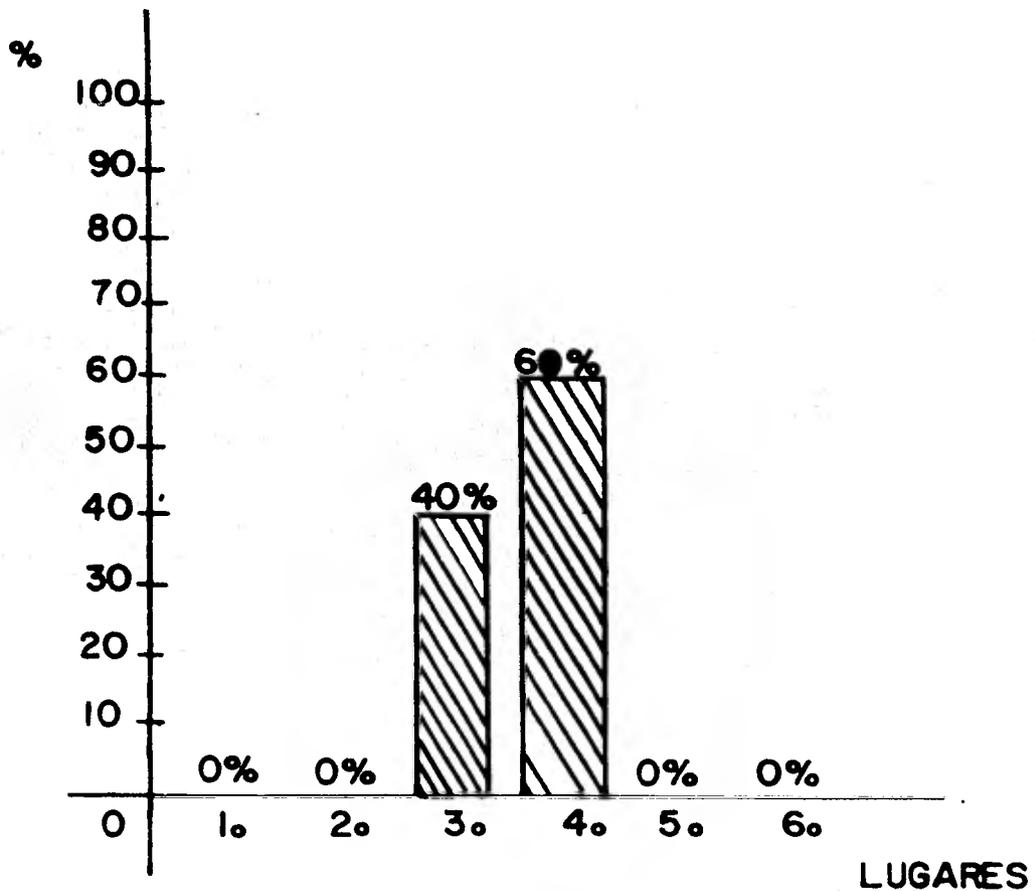
3. - 60%

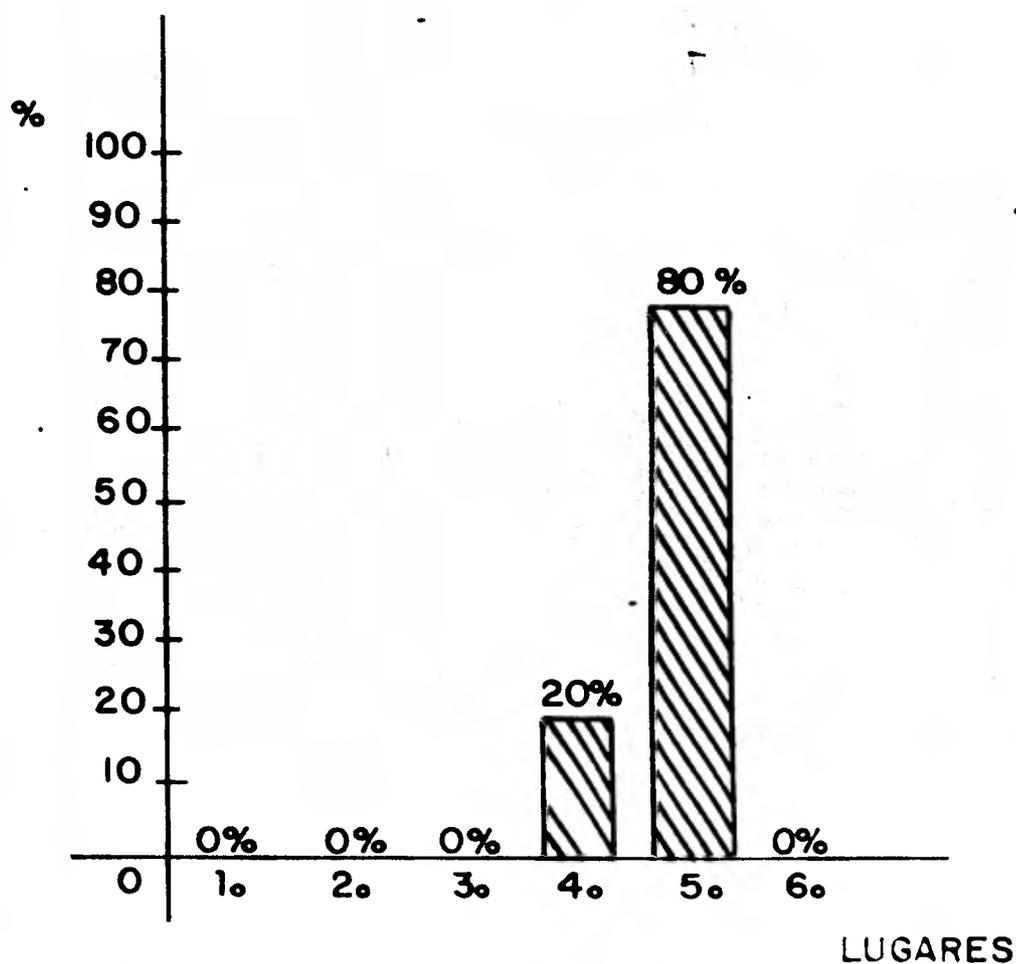
GRAFICA**C)- DISEÑAR LA EVALUACION DE APRENDIZAJE**

2o - 60%

4o - 20%

5o - 20%

GRAFICA**D)- DETERMINAR LA FORMA DE INSTRUCCION****3o - 40%****4o - 60%**

GRAFICA**E)- ENSAYAR EL DISEÑO**

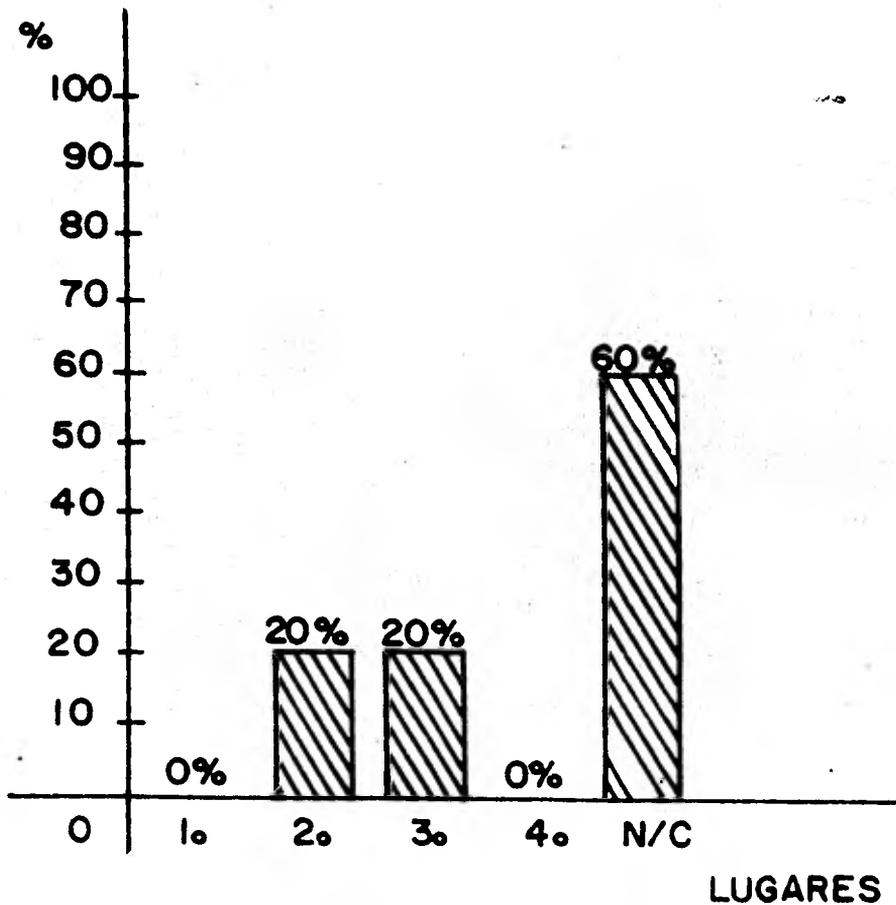
4o - 20%

5o - 80%

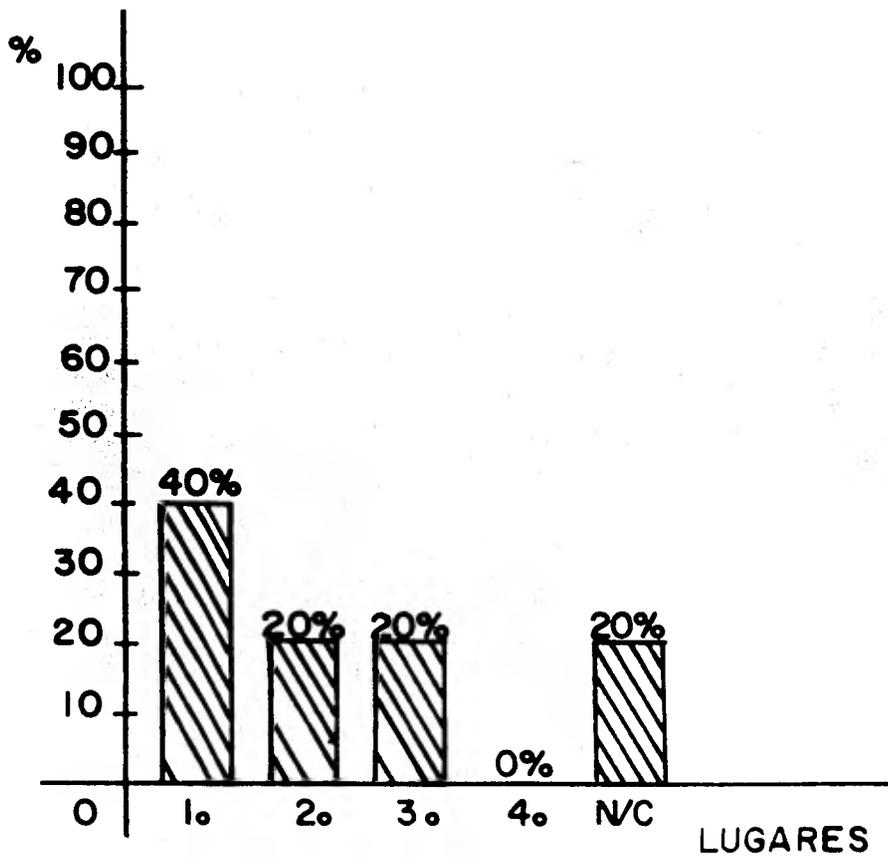
GRAFICA PREGUNTA No. 11

CUALES SON LOS PASOS QUE SE SIGUEN
PARA DISEÑAR Y PLANEAR EL PROGRAMA
DE ADIESTRAMIENTO.

A)- PROGRAMAR ACTIVIDADES



2o - 20 %
3o - 20 %
N/C - 60 %

GRAFICA**B)- CUANTIFICAR RECURSOS REQUERIDOS**

1o - 40%

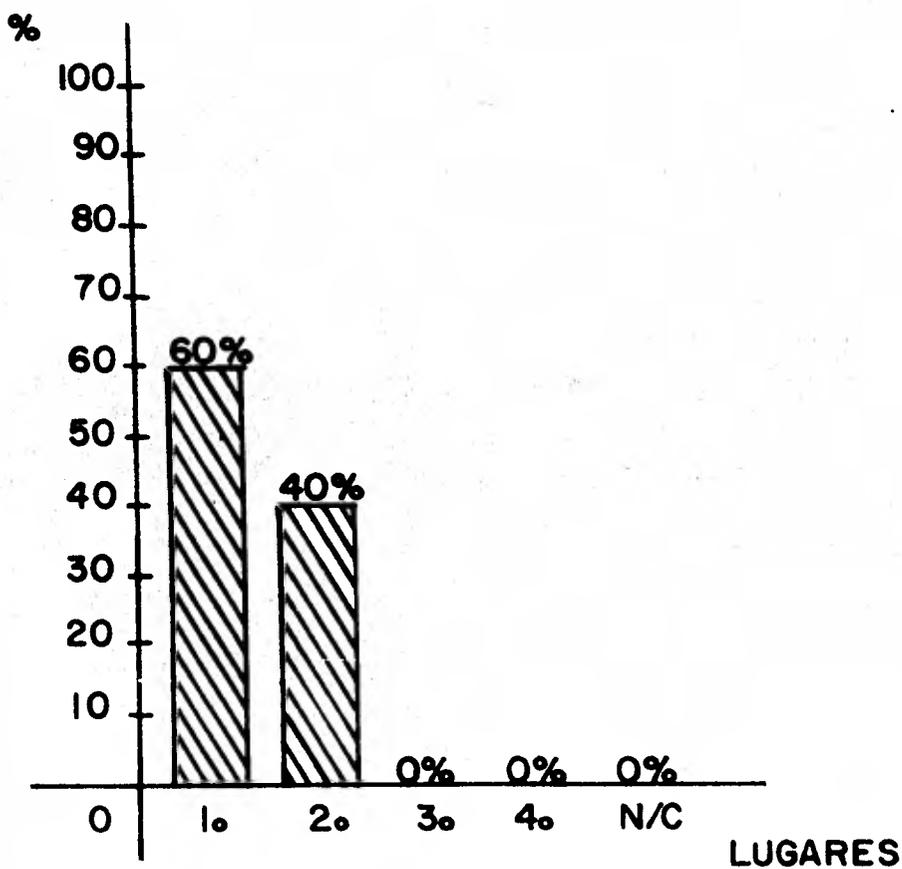
2o - 20%

3o - 20%

N/C - 20%

GRAFICA

C)- DETERMINAR COSTOS DE PLANEACION Y REALIZACION.



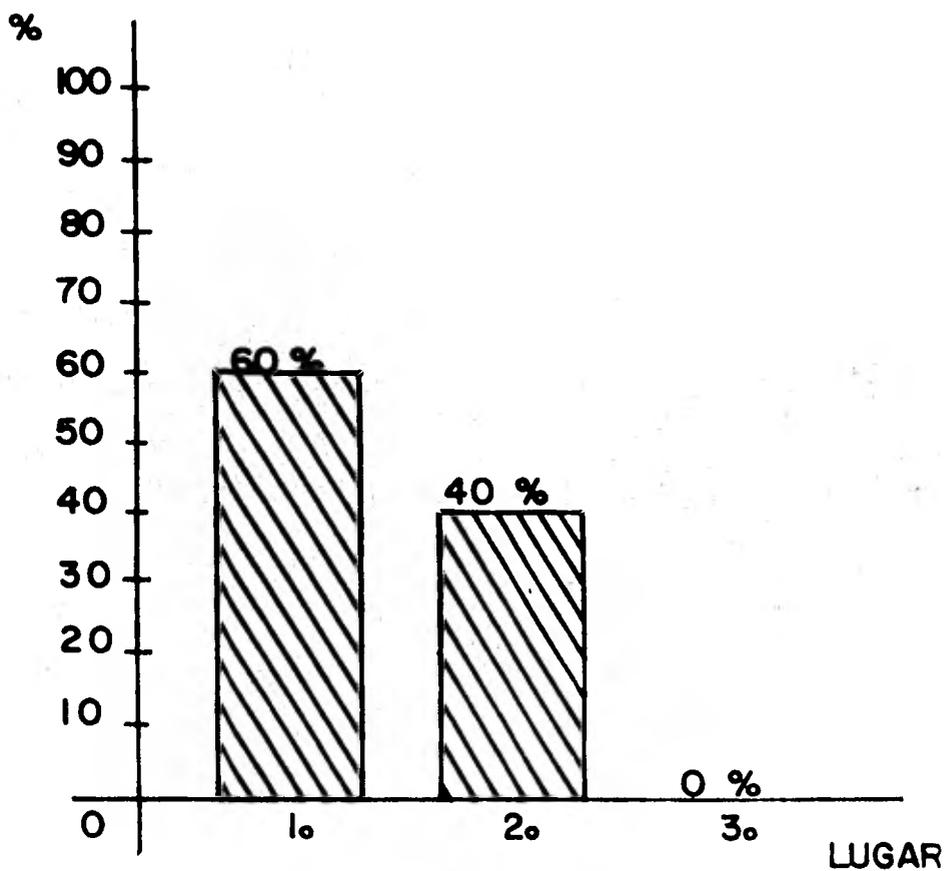
1o - 60%

2o - 40%

GRAFICA PREGUNTA No. 12

QUE PASOS SE SIGUEN EN LA EMPRESA AL
PROVEER RECURSOS PEDAGOGICOS

A)- PRODUCIR MATERIALES

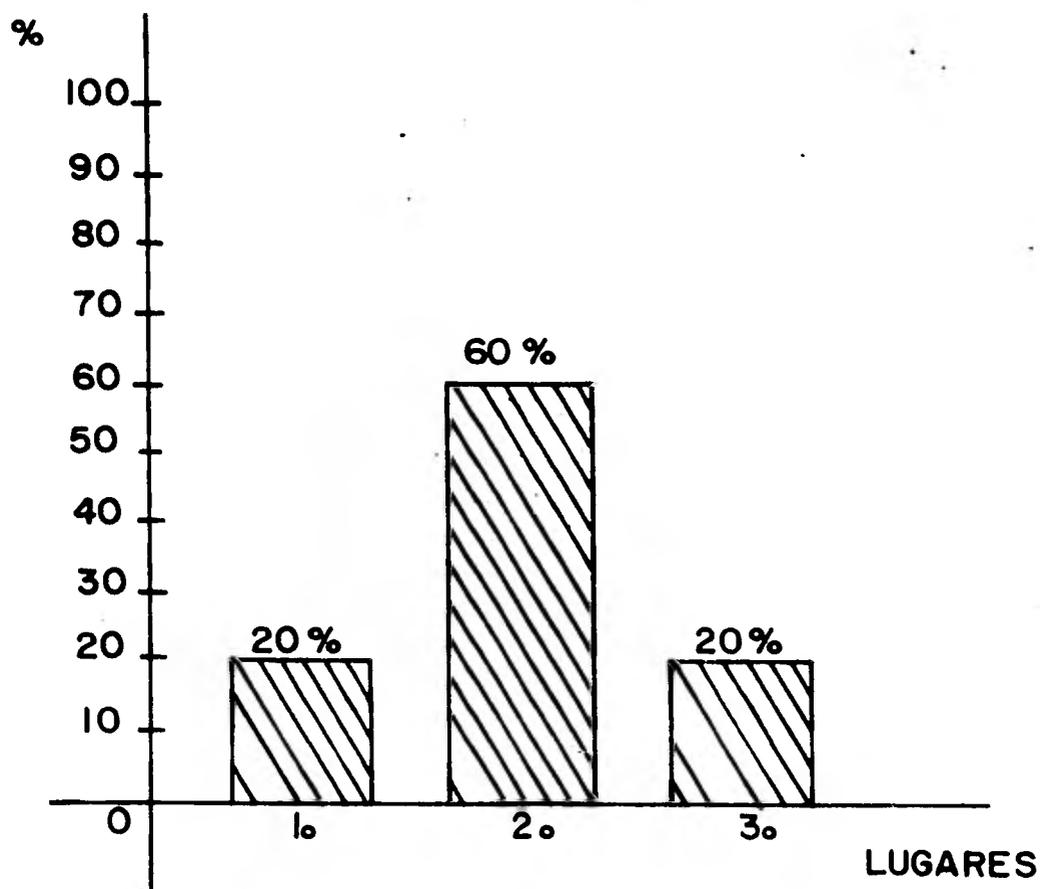


1o - 60 %

2o - 40 %

GRAFICA

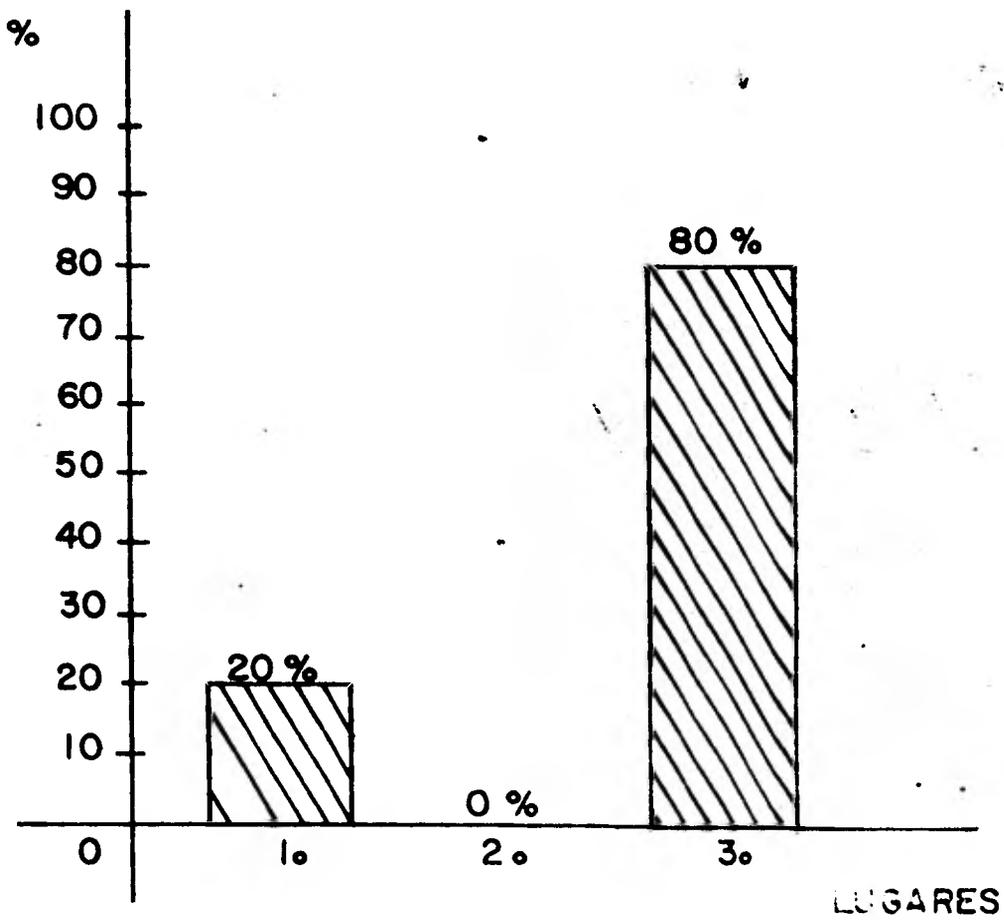
B)- PROPORCIONAR INSTALACIONES, EQUIPOS,
Y SERVICIOS DE APOYO.



1o - 20%

2o - 60%

3o - 20%

GRAFICA**C)- PROPORCIONAR PERSONAL INSTRUCTOR**

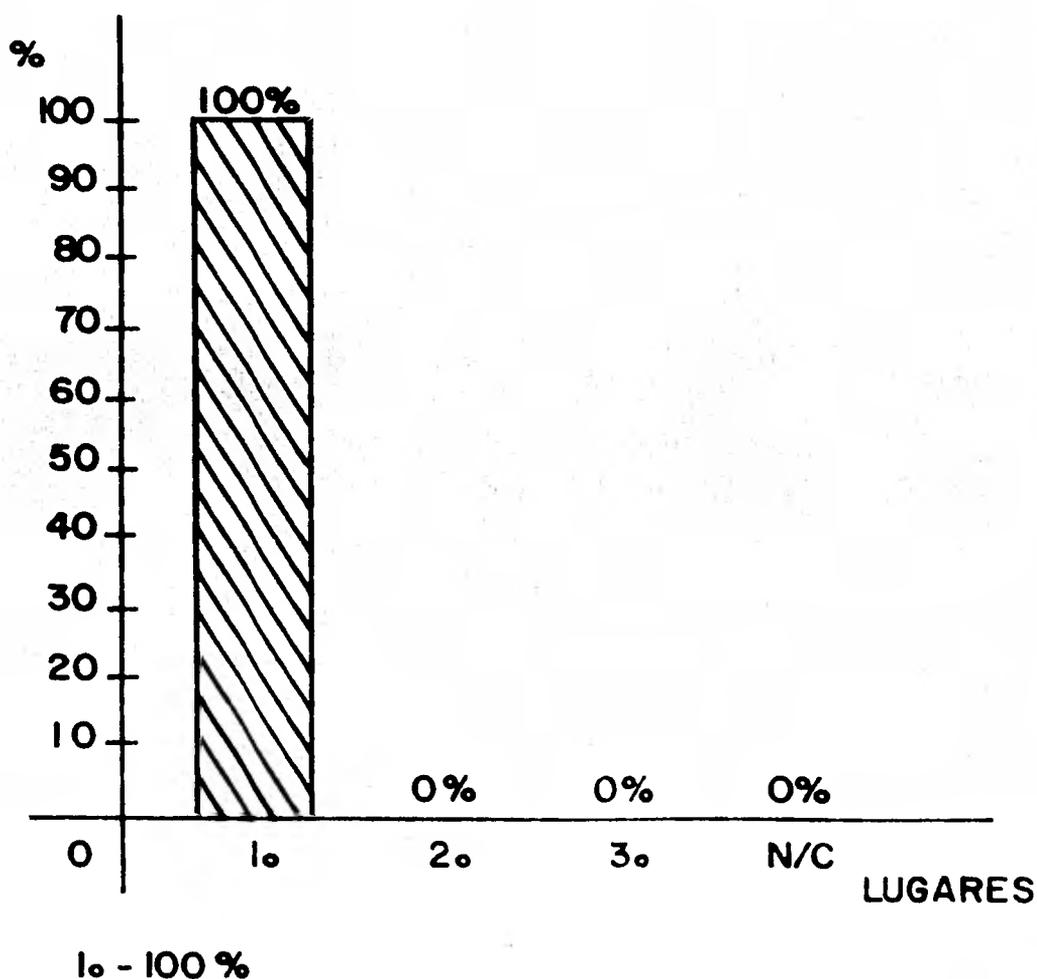
1o - 20 %

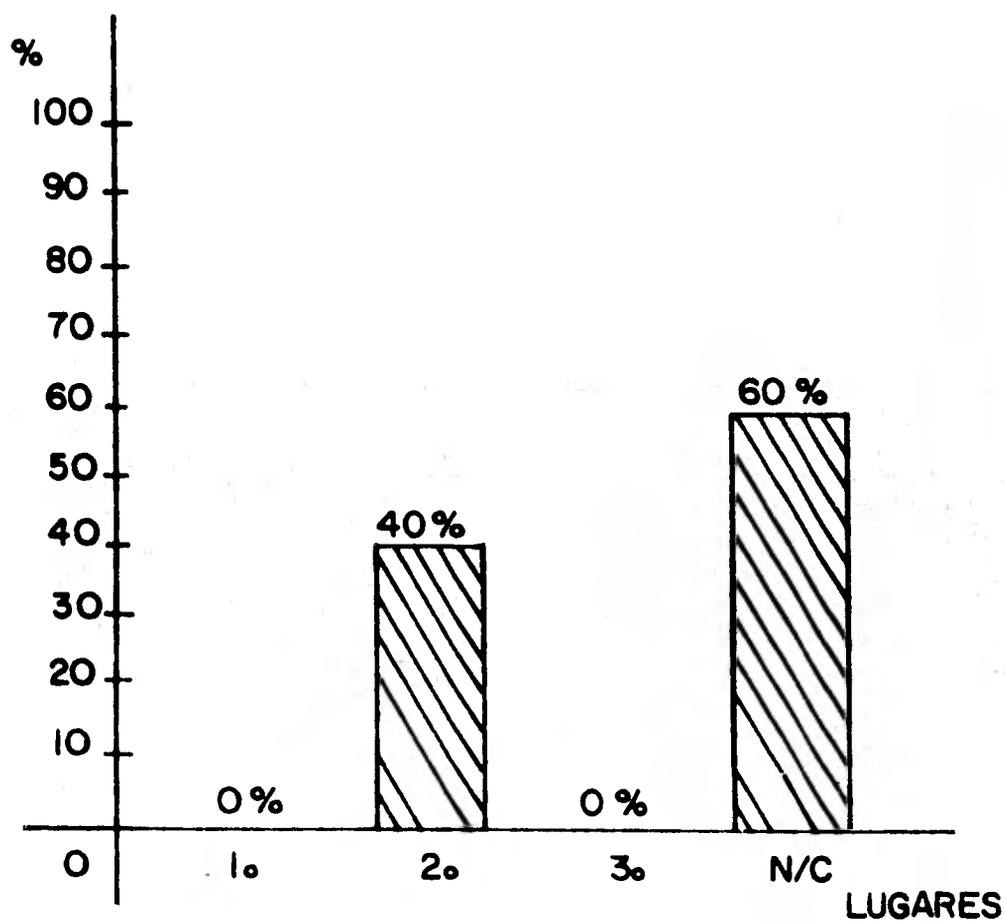
3o - 80%

GRAFICA PREGUNTA No. 13

QUE PASOS SIGUEN EN LA EMPRESA PARA
REALIZAR PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO.

A)- REALIZAR EL PROGRAMA



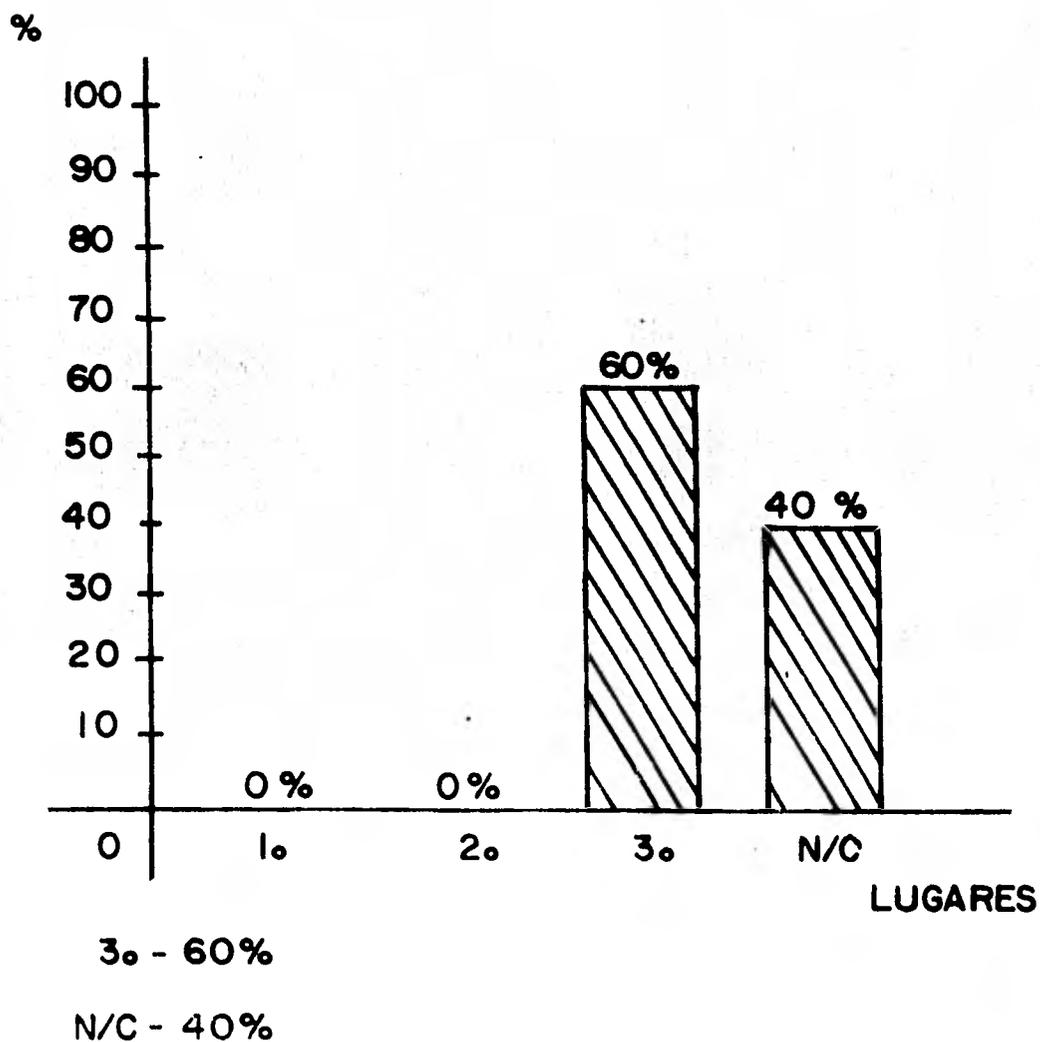
GRAFICA**B)- EVALUAR EL PROGRAMA**

2o - 40%

N/C - 60%

GRAFICA

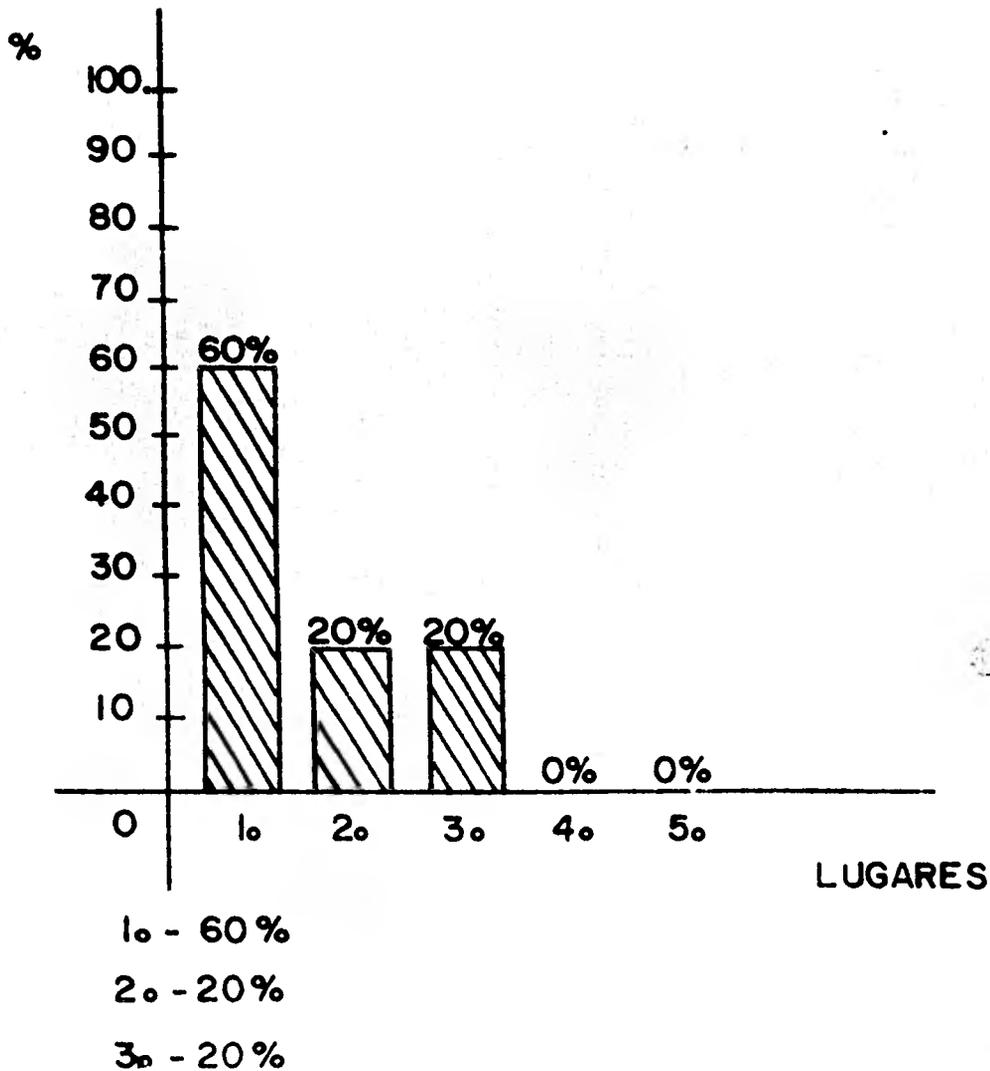
C)- OTROS, CUALES = PROGRAMACION, ELABORACION Y EJECUCION.

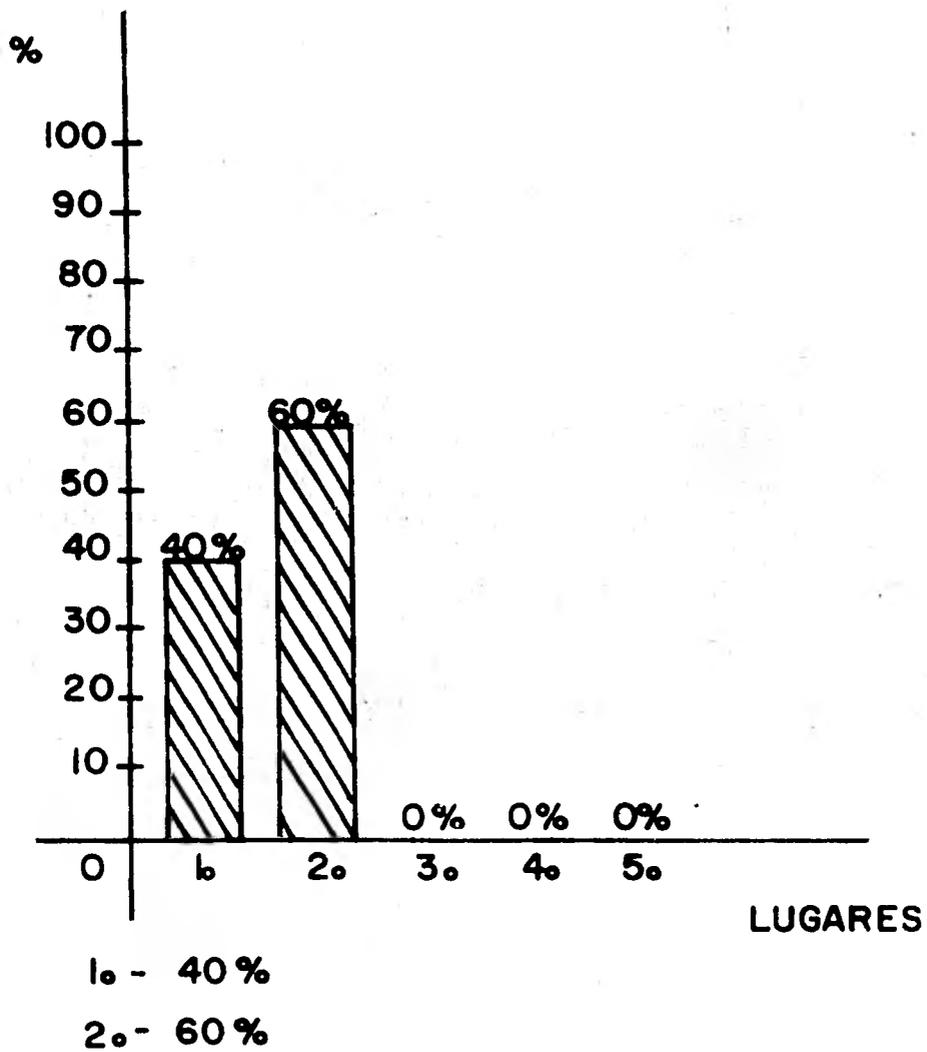


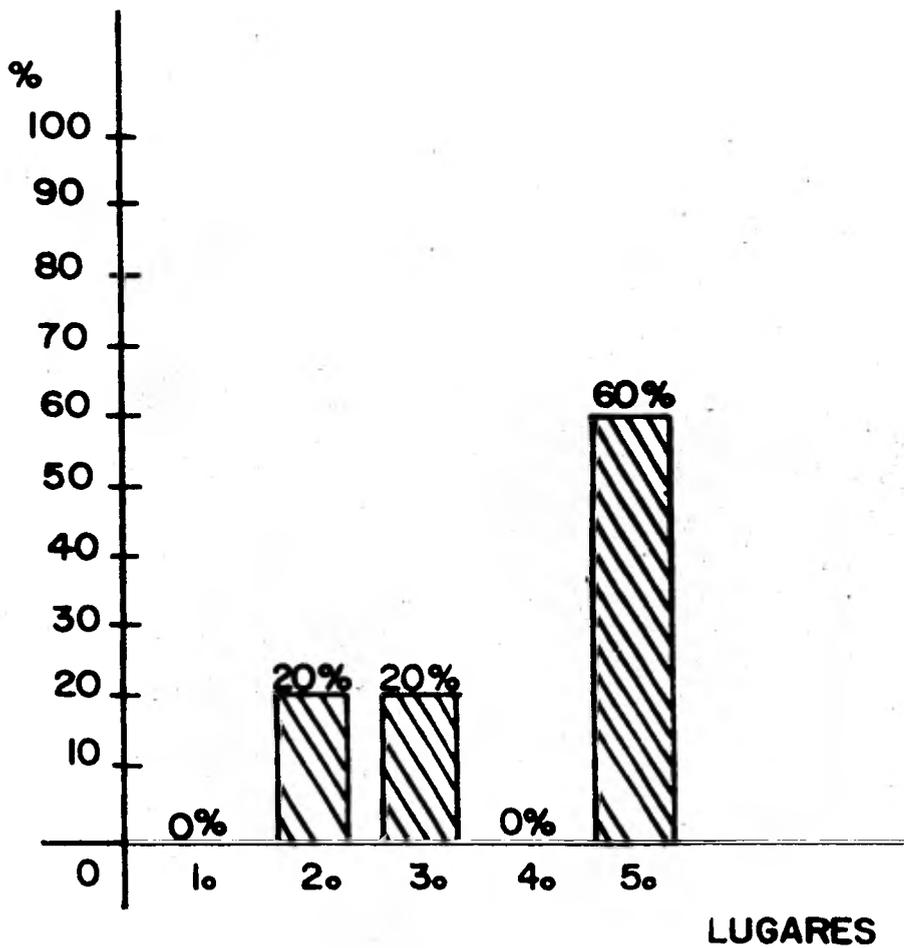
GRAFICA PREGUNTA No. 14

DE QUE PERSONAL SE AUXILIAN CON MAYOR FRECUENCIA PARA LLEVAR A CABO LA FUNCION DE ADIESTRAMIENTO

A)- INSTRUCTORES INTERNOS



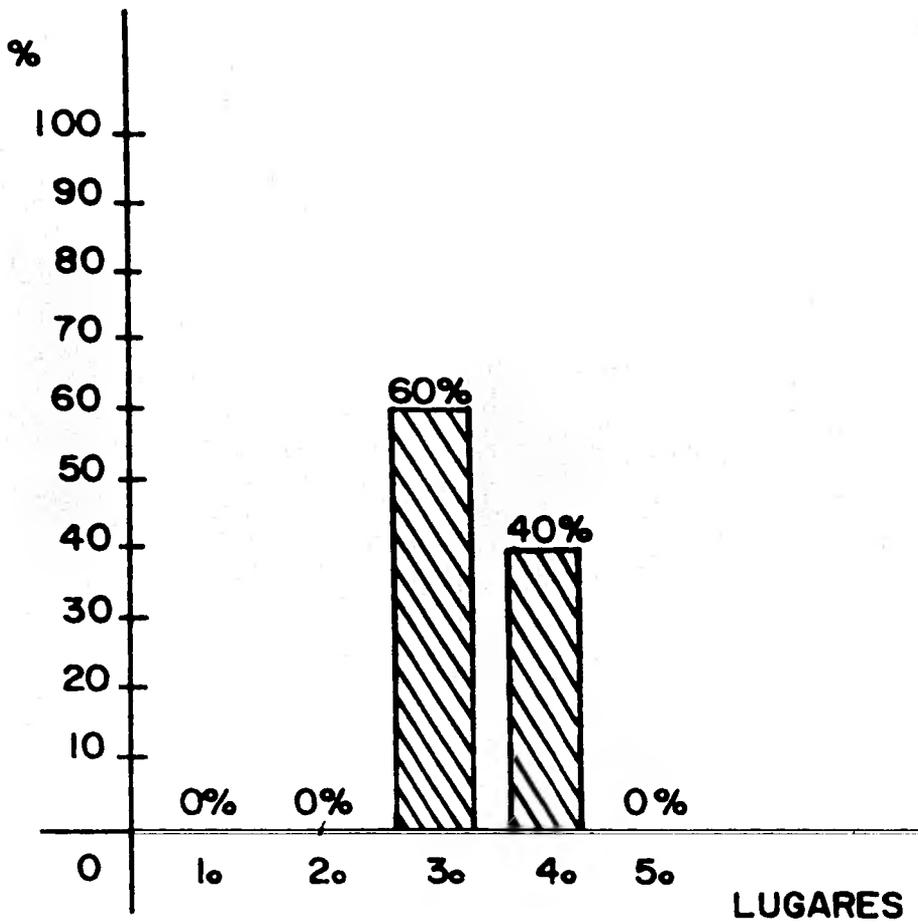
GRAFICA**B)- INSTRUCTORES EXTERNOS**

GRAFICA**C)- ASESORES EXTERNOS**

2o - 20%

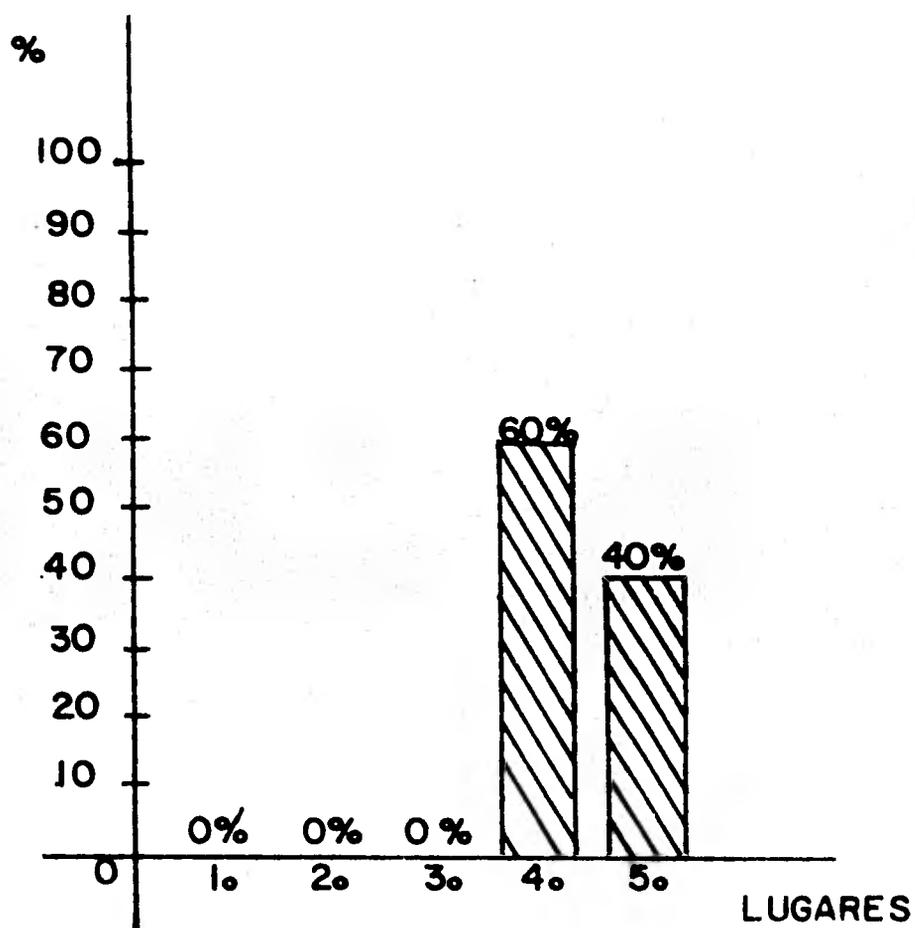
3o - 20%

5o - 60%

GRAFICA**D)- SUPERVISORES**

3o - 60 %

4o - 40 %

GRAFICA**E)- OBREROS CALIFICADOS**

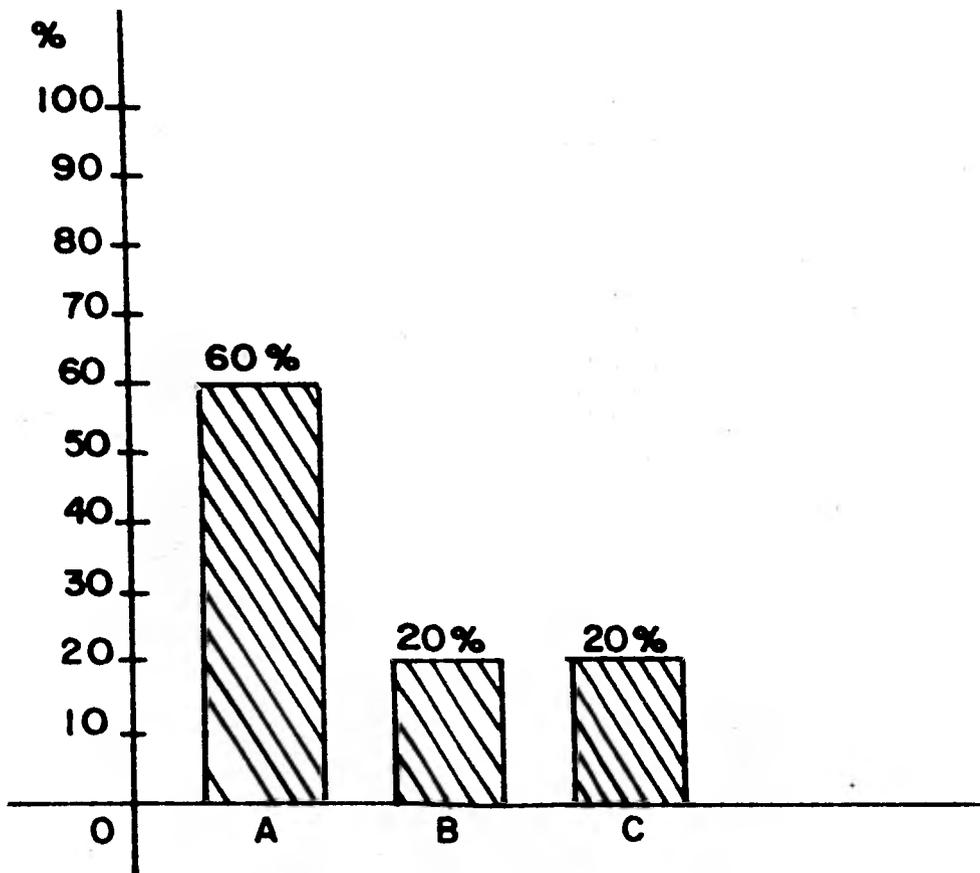
4 - 60 %

5 - 40 %

GRAFICA

PORQUE =

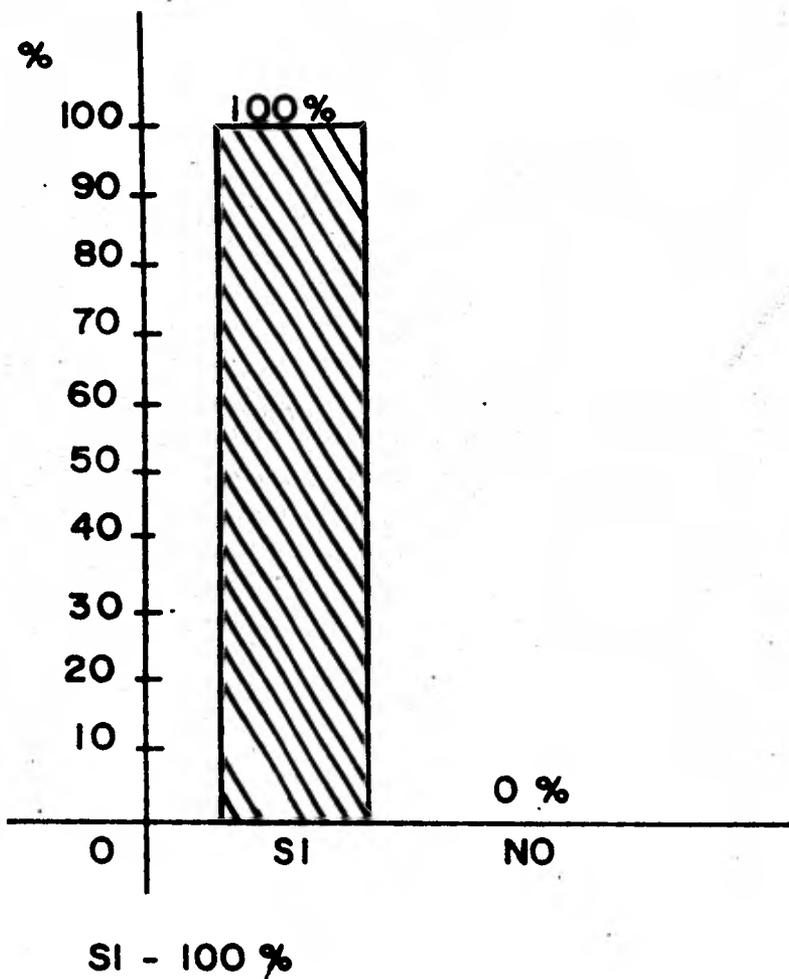
- A)- ESTA IMPLICITA EN LA FUNCION AL TENER PERSONAL A SU CARGO.
- B)- POR EL CONOCIMIENTO MAS PROFUNDO QUE DEBE DE TENER EN SU AREA DE TRABAJO.
- C)- PORQUE MANEJAN LA PARTE PRACTICA.



A - 60%
B - 20%
C - 20%

GRAFICA PREGUNTA No. 15

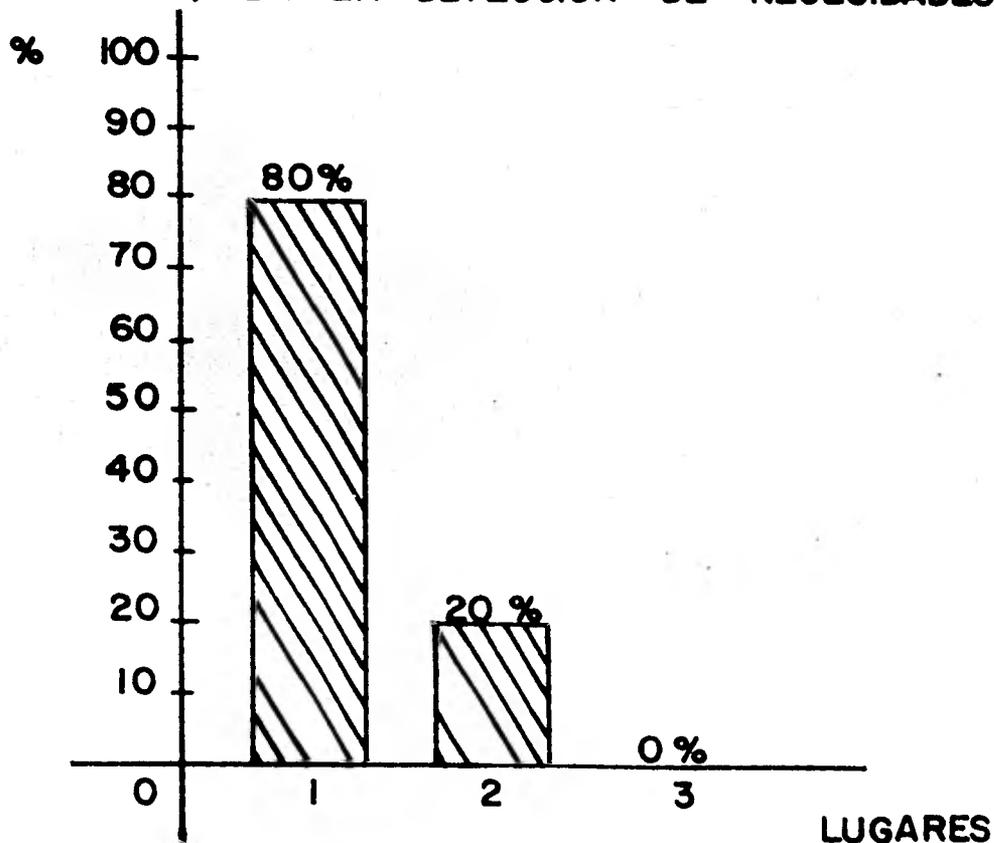
¿CONSIDERA USTED QUE LOS SUPERVISORES DEBEN INTERVENIR DIRECTAMENTE EN EL ADIESTRAMIENTO.



GRAFICA PREGUNTA No. 16

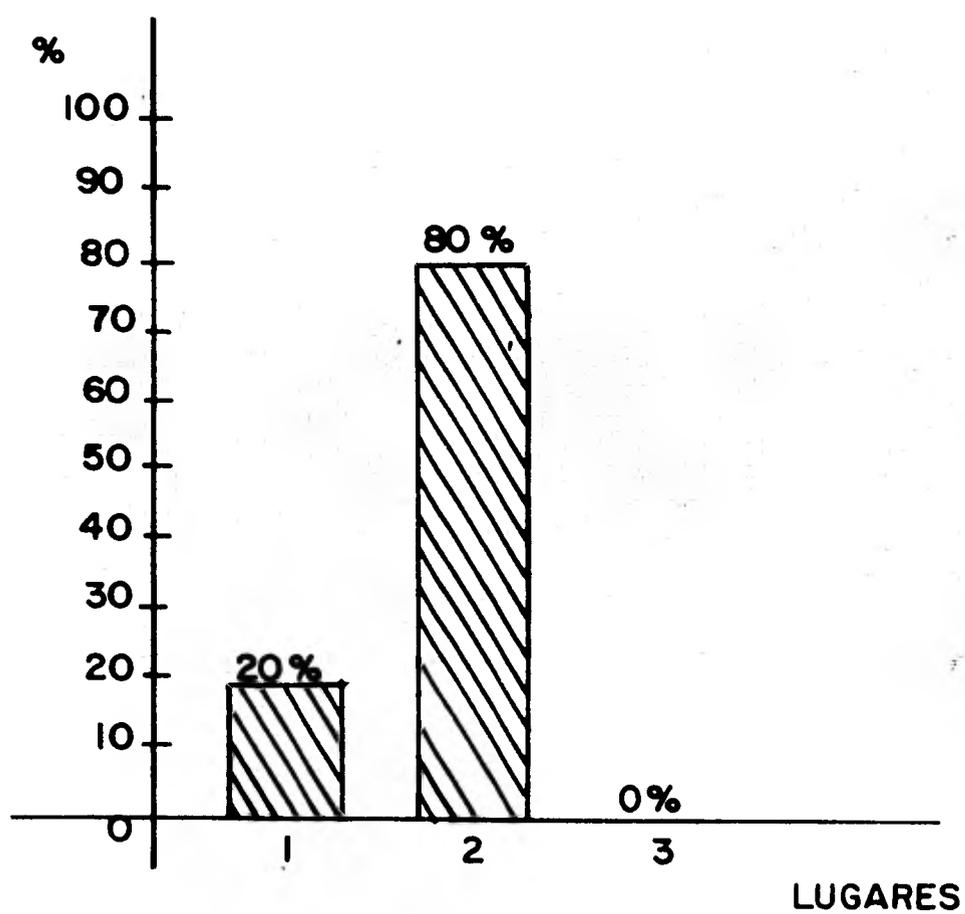
EN QUE MOMENTO CONSIDERA UD. MAS OPOR-
TUNA LA INTERVENSION DEL SUPERVISOR COMO
AUXILIAR DEL MDIESTRAMIENTO, CONSIDERANDO
EL ESTRECHO CONTACTO QUE TIENE CON SU
PERSONAL

A)- EN LA DETECCION DE NECESIDADES



1 - 80%

2 - 20%

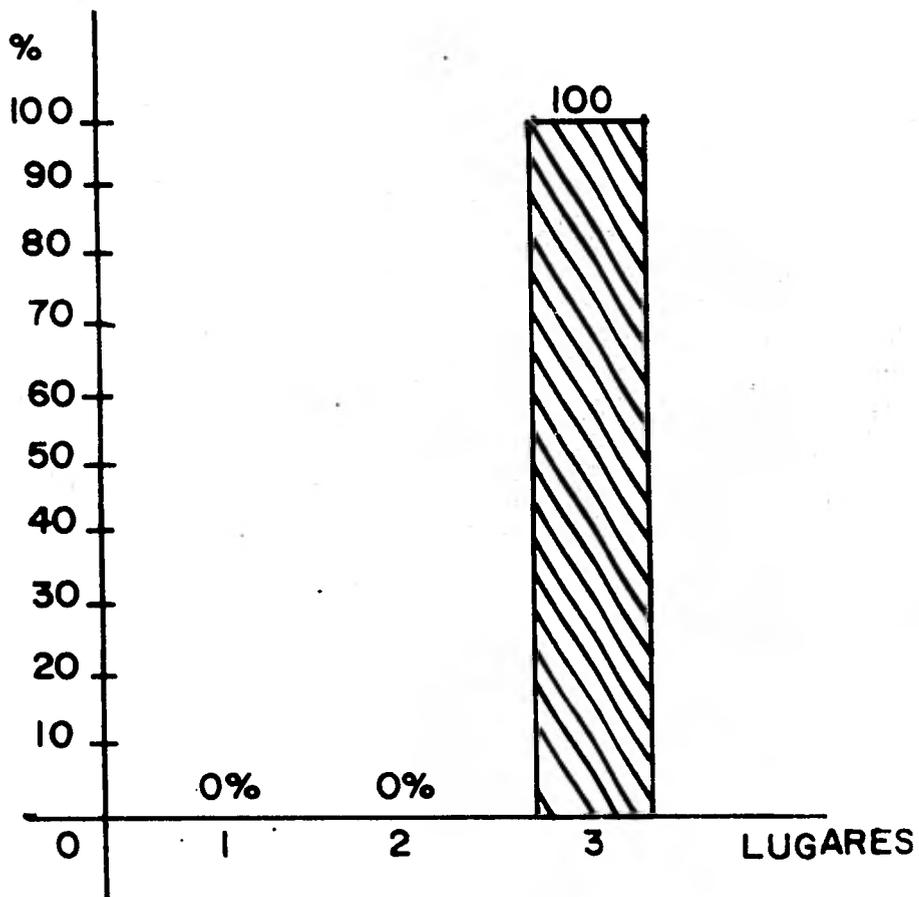
GRAFICA**B)- EN LA INTRODUCCION DEL CONOCIMIENTO**

1 - 20%

2 - 80%

GRAFICA

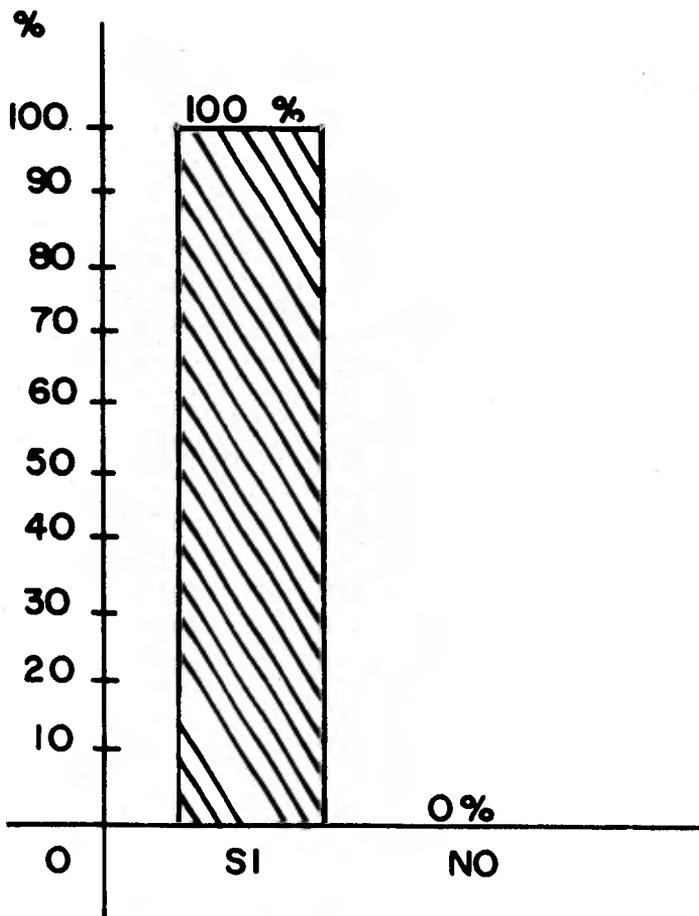
C)- EN LA EVALUACION DEL ADIESTRAMIENTO



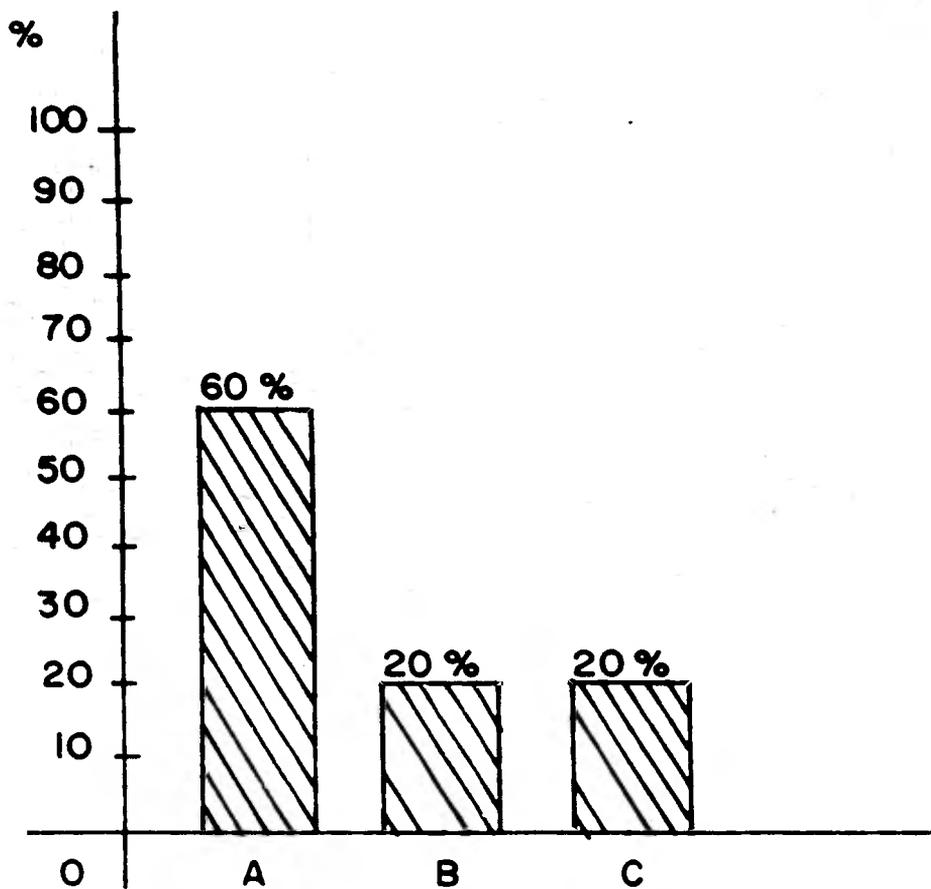
3 - 100%

GRAFICA PREGUNTA No. 17

CREE UD. QUE EL INSTRUCTOR INTERNO ES
IMPORTANTE EN UNA EMPRESA.

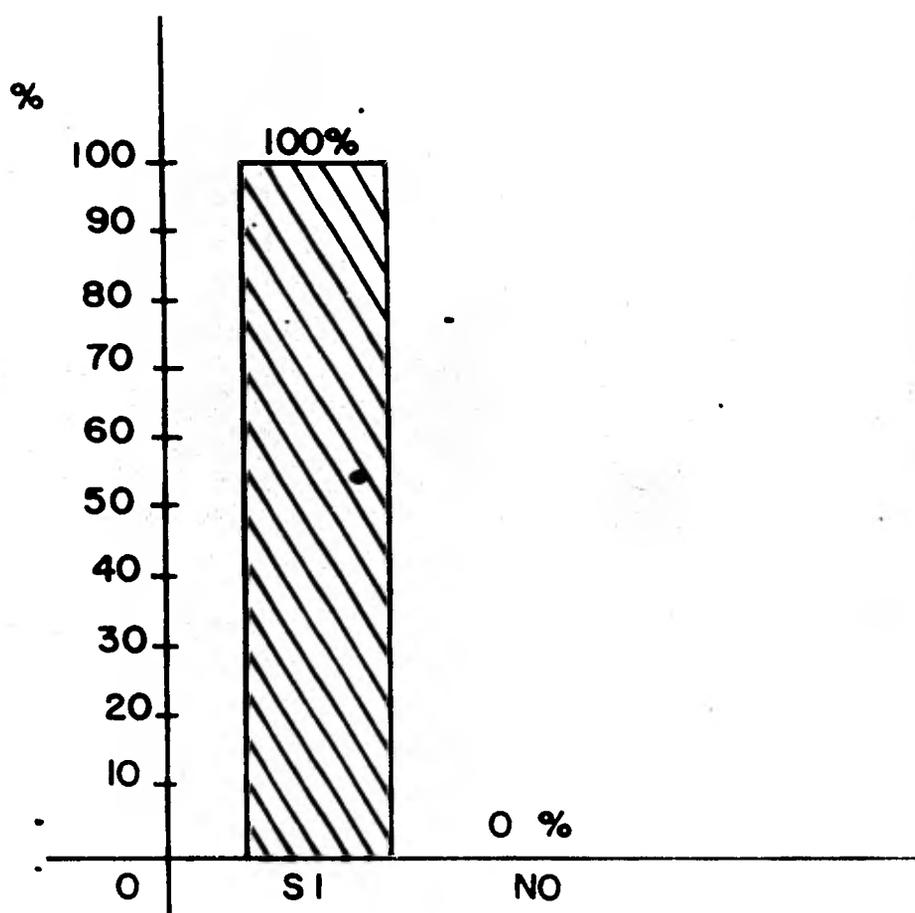


SI - 100 %

GRAFICA**PORQUE =****A) POR INDEPENDENCIA TECNOLOGICA****B) POR AHORRO ECONOMICO****C) CONOCER A LA GENTE Y SUS NECESIDADES****A - 60 %****B - 20 %****C - 20 %**

GRAFICA**PREGUNTA No. 18**

SE ESTAN FORMANDO INSTRUCTORES INTERNOS
EN LA EMPRESA PARA LA IMPARTICION DE
CURSOS.

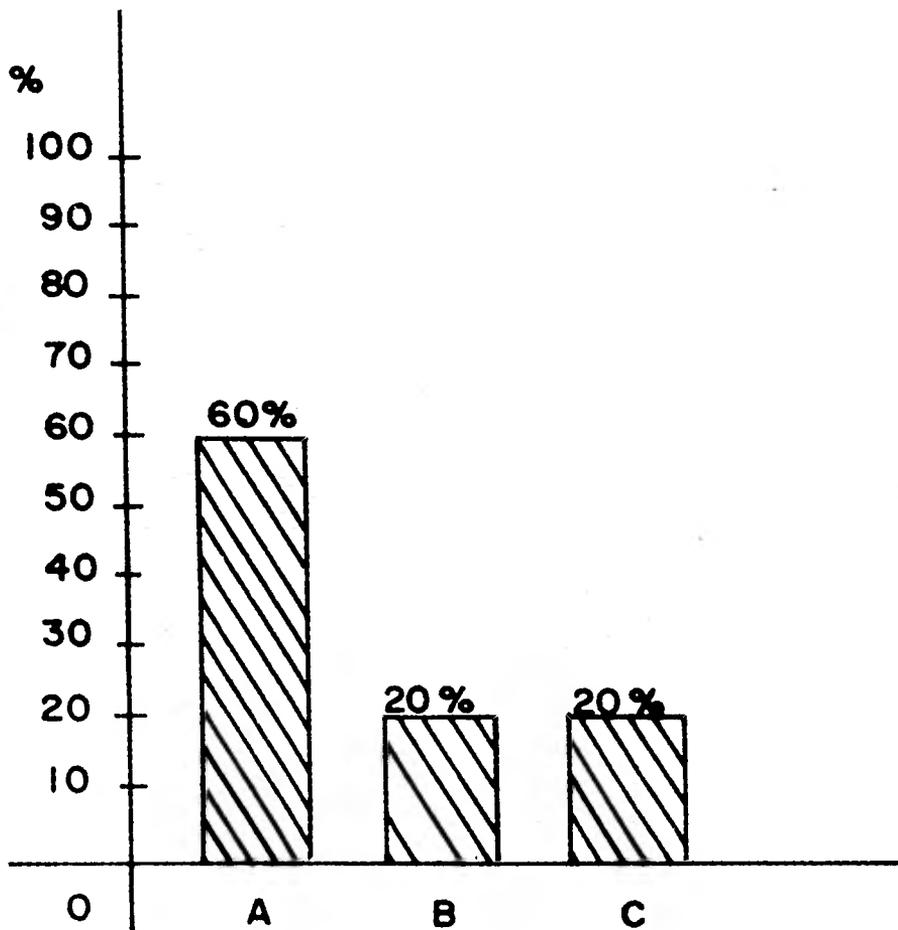


SI - 100 %

GRAFICA

PORQUE =

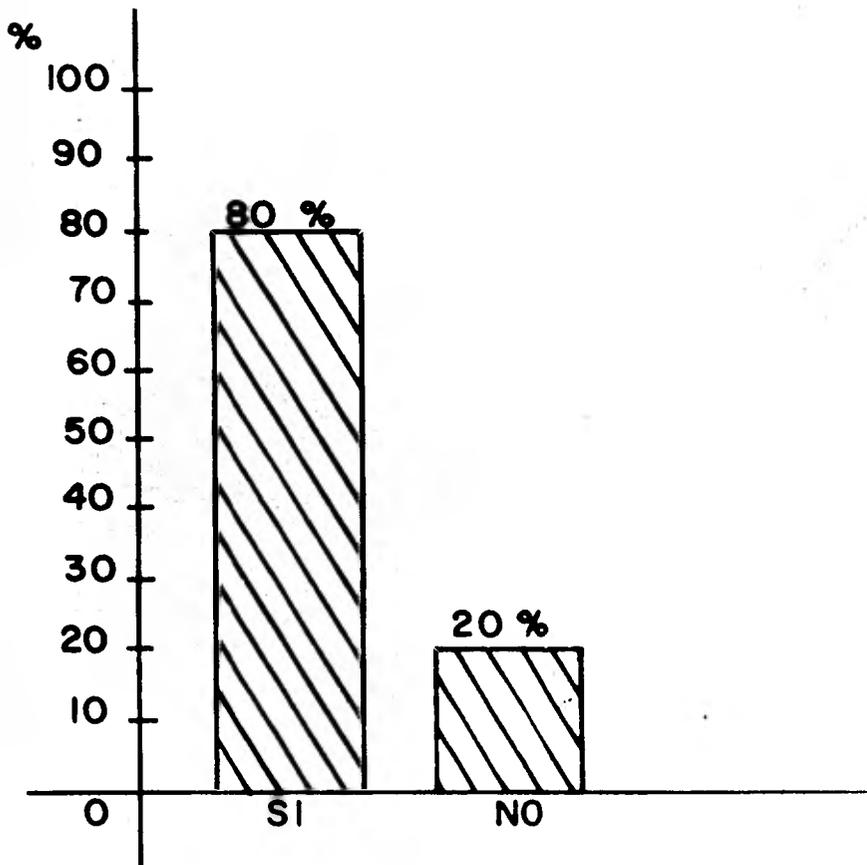
- A) POR INDEPENDENCIA TECNOLÓGICA
- B) POR AHORRO ECONOMICO
- C) CONOCER LA GENTE Y SUS NECESIDADES



A - 60 %
B - 20%
C - 20%

GRAFICA PREGUNTA No. 19

CREE UD QUE EL INSTRUCTOR INTERNO
REALIZA SU INSTRUCCION ADECUADAMENTE

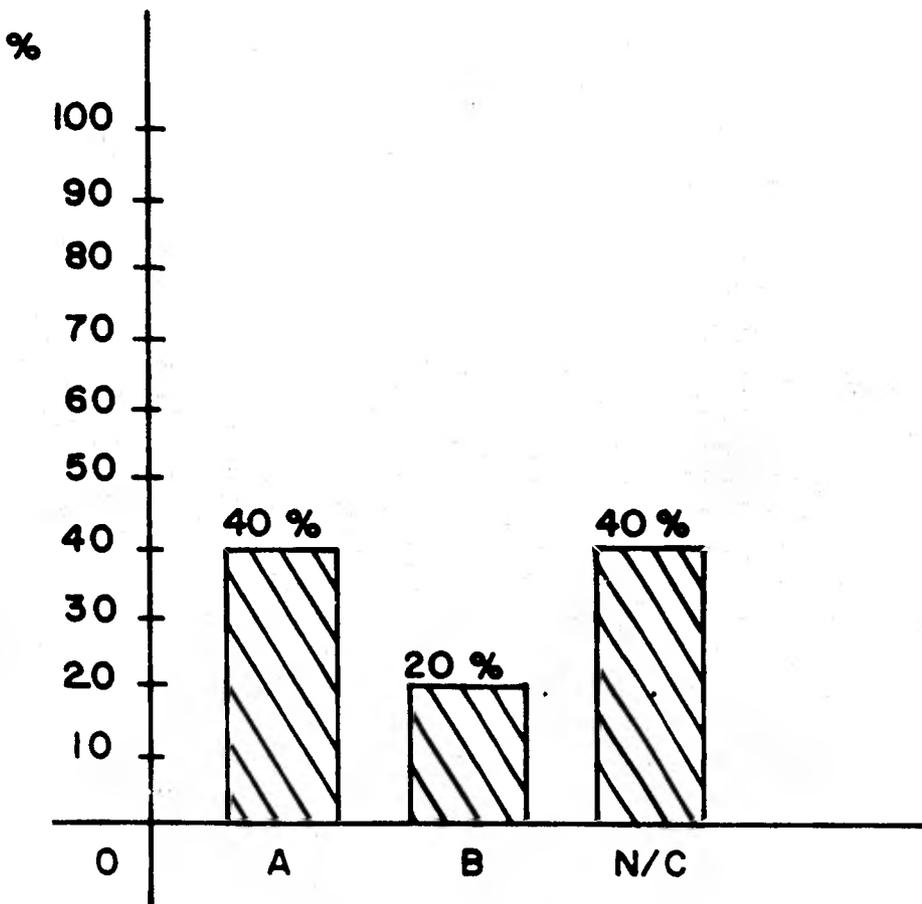


SI - 80 %

NO - 20 %

GRAFICA**PORQUE =**

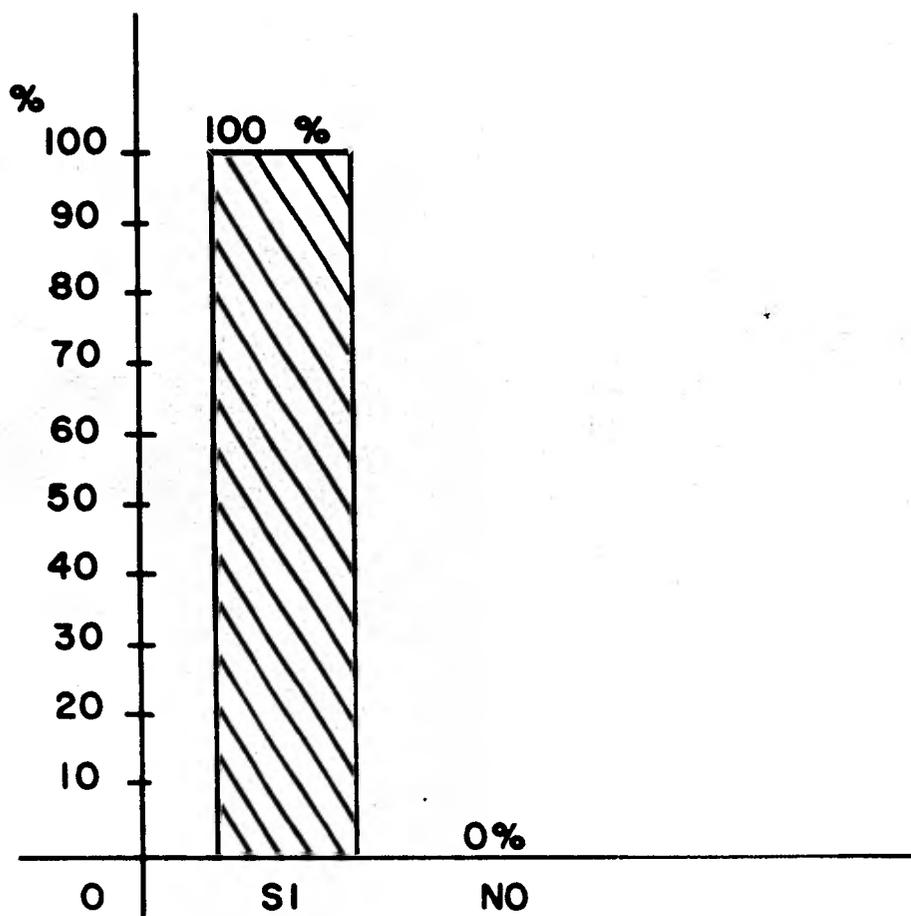
- A) SE ASEGURA COMO DAR LA INSTRUCCION
- B) POR LAS TECNICAS ADECUADAS QUE USA PARA LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE
- C) NO CONTESTO



A - 40 %
B - 20 %
C - 40 %

GRAFICA PREGUNTA No. 20

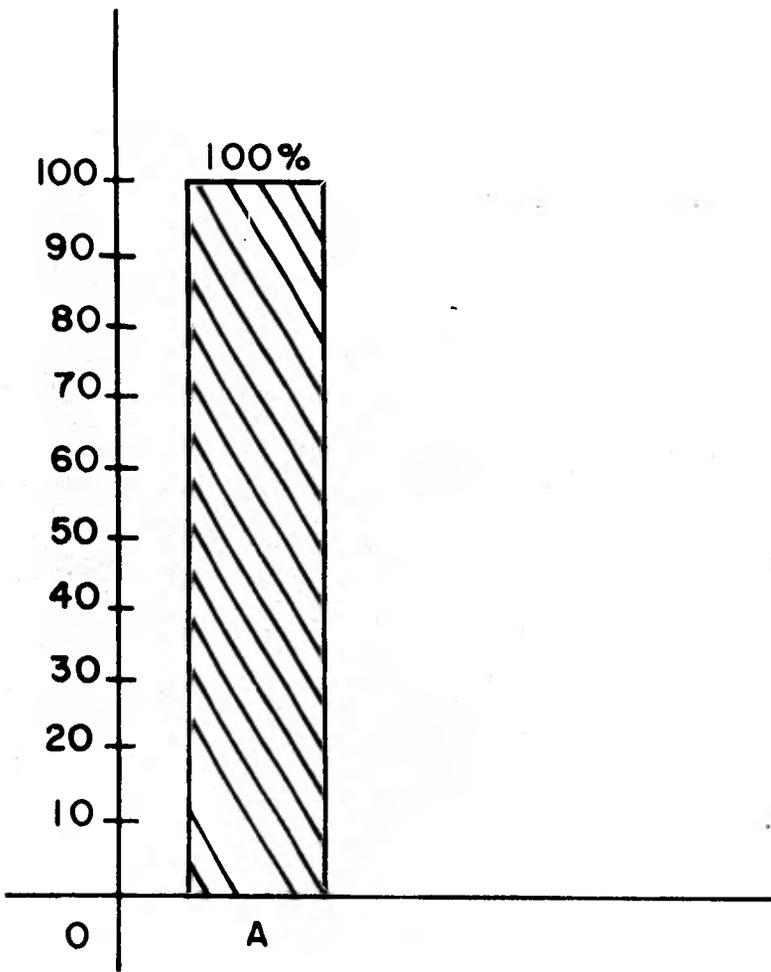
CREE UD. QUE EXISTE DIFERENCIA EN CUANTO A LA IMPORTANCIA QUE TENIA EL INSTRUCTOR INTERNO, Y A LA QUE TIENE EN LA ACTUALIDAD.



SI - 100 %

GRAFICA

PORQUE NO ERA OBLIGATORIA LA CAPACITACION

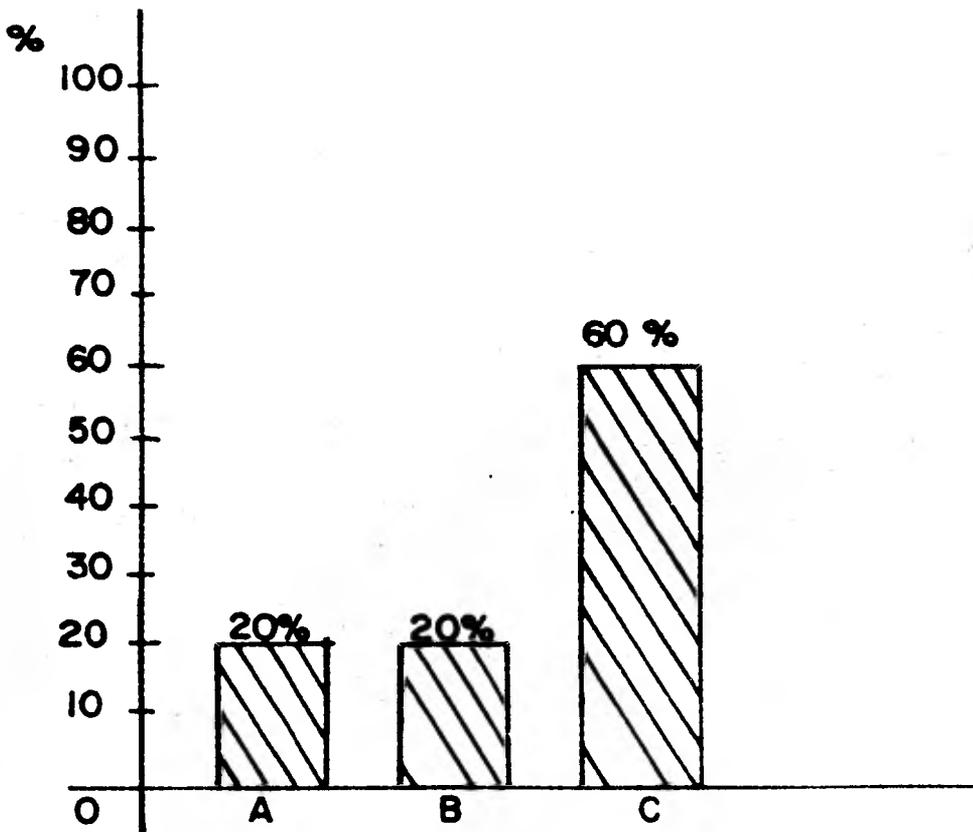


A - 100 %

GRAFICA PREGUNTA No. 21

MENCIONE CUAL ES LA RESPONSABILIDAD DEL INSTRUCTOR.

- A) TRANSMITIR CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS
- B) MAYOR APRENDIZAJE CON UN MINIMO DE RECURSOS ECONOMICOS
- C) ADECUAR AL TRABAJADOR A SU PUESTO

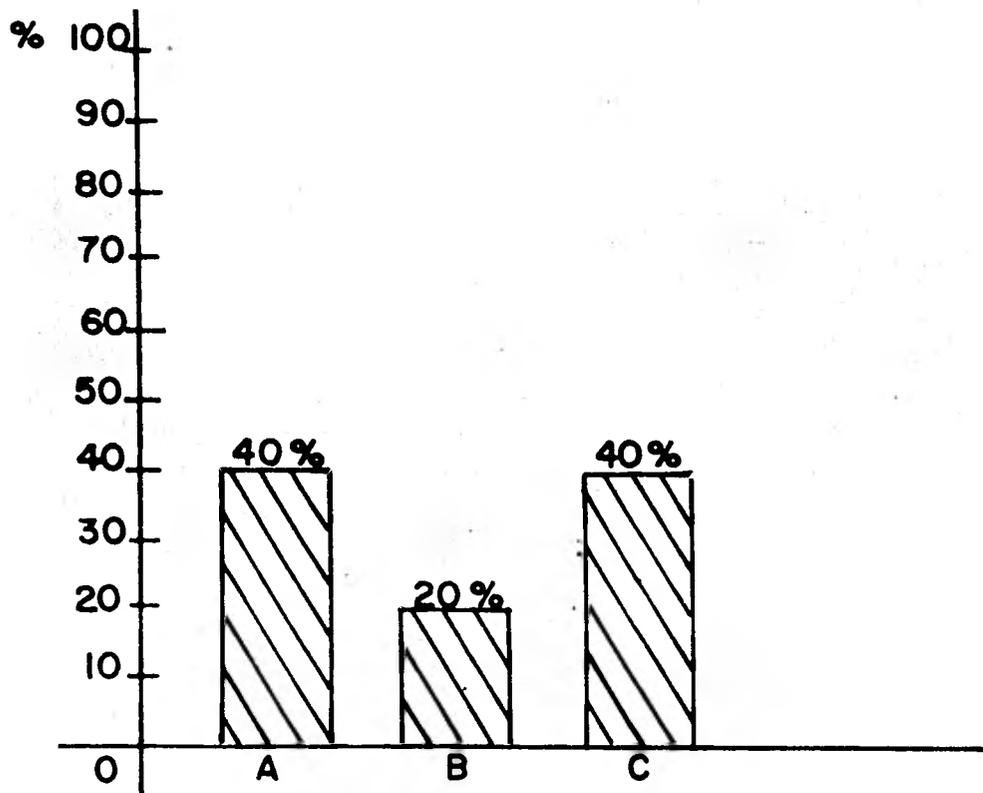


A - 20%
B - 20%
C - 60%

GRAFICA PREGUNTA No. 22

DIGA UD. QUE CARACTERISTICAS DEBE DE TENER LA PERSONA PARA QUE FUNJA COMO INSTRUCTOR.

- A) TENER CONOCIMIENTOS DE PEDAGOGIA
- B) TENER CONOCIMIENTOS DE LAS TECNICAS DE ENSEÑANZA
- C) RELACIONES INTERPERSONALES ADECUADAS



A - 40%
B - 20%
C - 40%

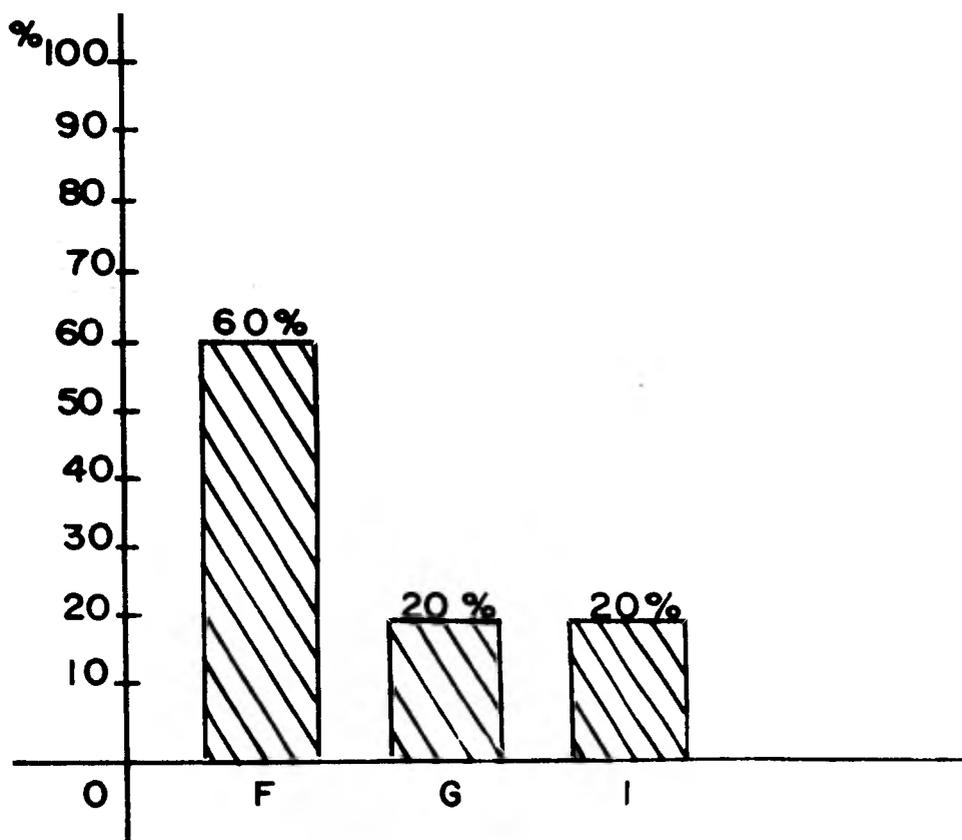
GRAFICA PREGUNTA No 23

QUE PORCENTAJE LE DARIA UD. AL INSTRUC -
TOR INTERNO, TOMANDO EN CUENTA LA
IMPORTANCIA QUE TIENE.

F - 51 = 60%

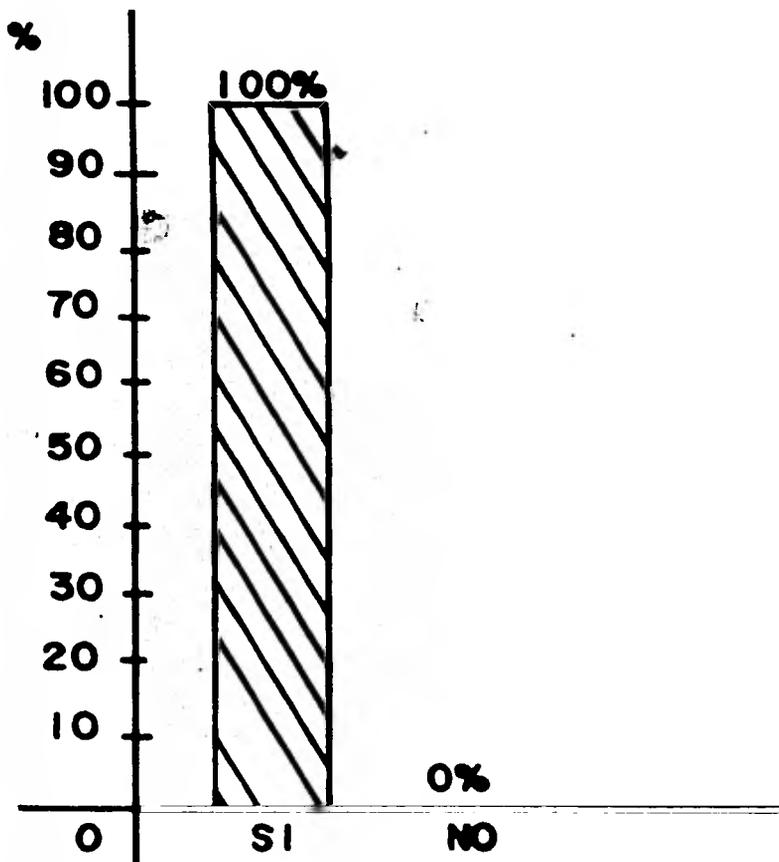
G - 61 = 70%

I - 81 = 20%



GRAFICA
PREGUNTA No. 24

**CUENTA LA EMPRESA CON LOCALES HABILITADOS
ESPECIALMENTE PARA IMPARTIR CURSOS DE
ADIESTRAMIENTO**

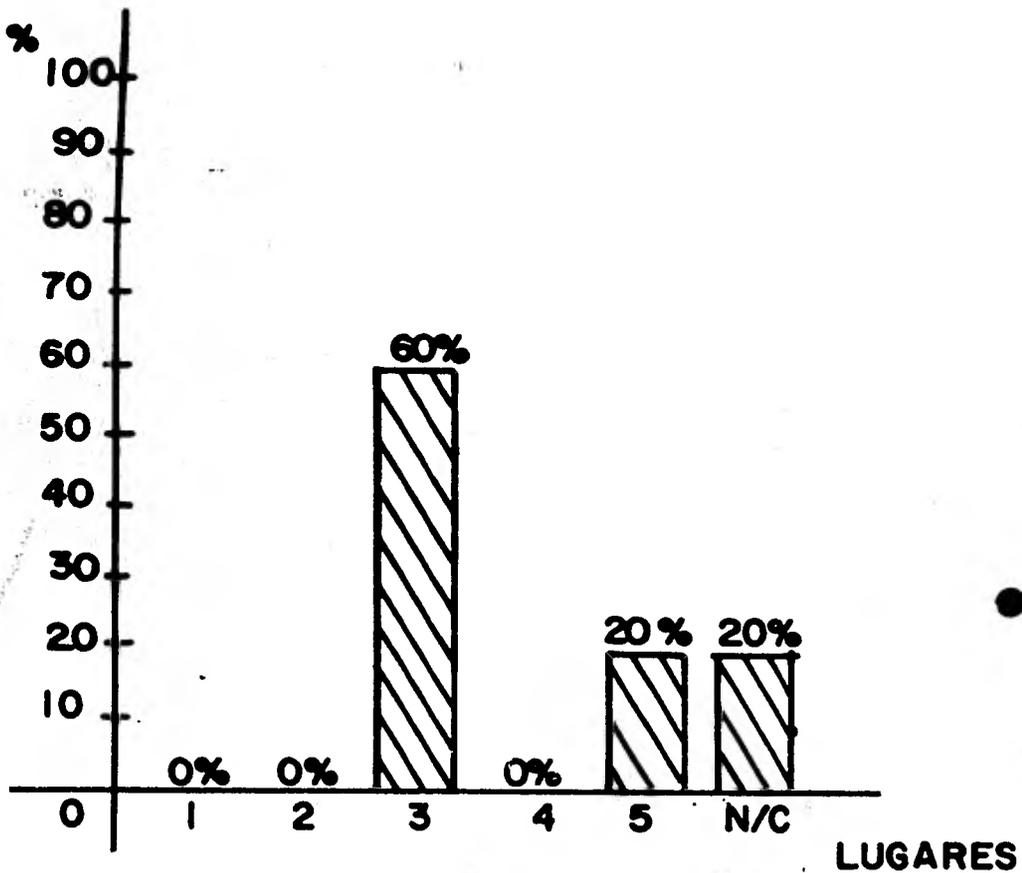


SI - 100 %

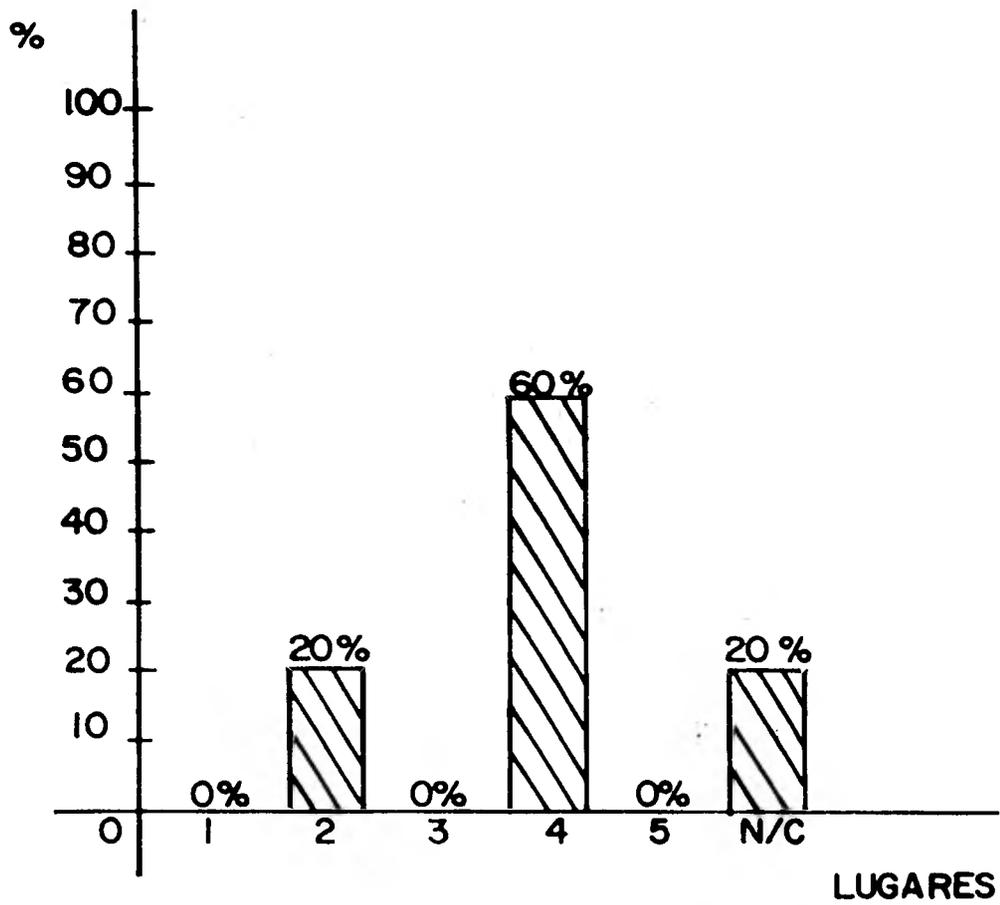
GRAFICA PREGUNTA No. 25

INDIQUE QUE PROFESIONISTA CONSIDERA MAS IDONEO PARA OCUPAR LA JEFATURA DE UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

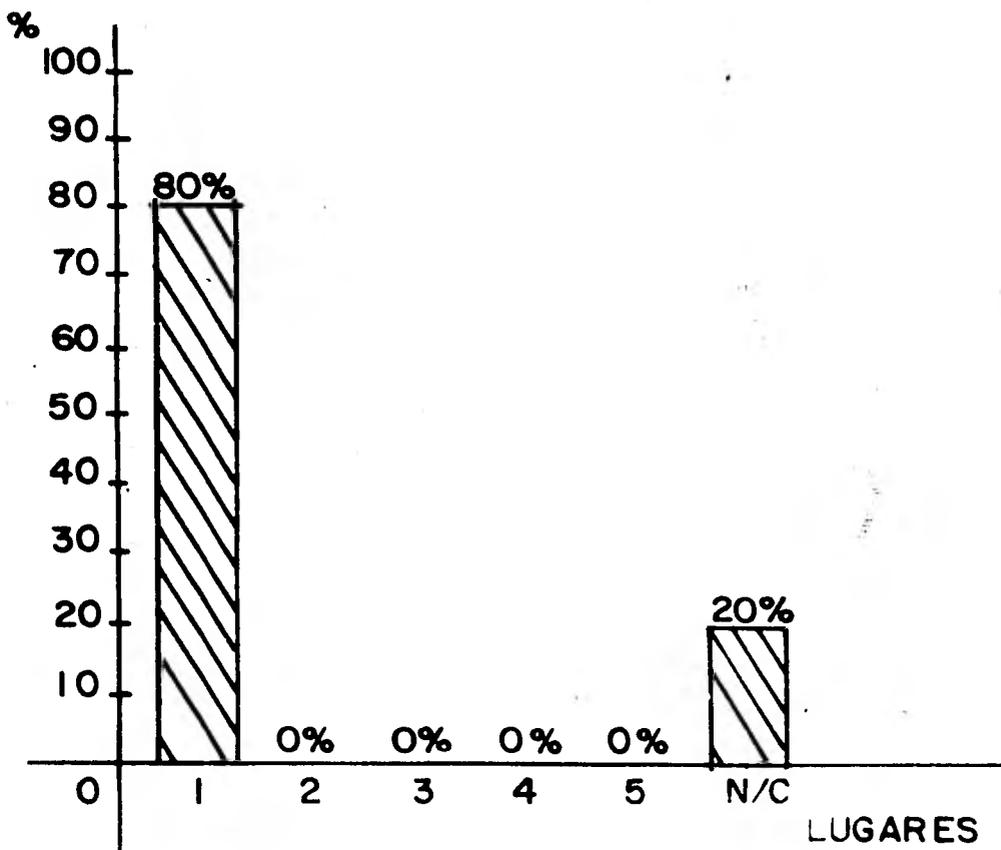
A) INGENIERO INDUSTRIAL



3 - 60 %
5 - 20 %
N/C - 20 %

GRAFICA**B) LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES**

2 - 20%
4 - 60%
N/C - 20%

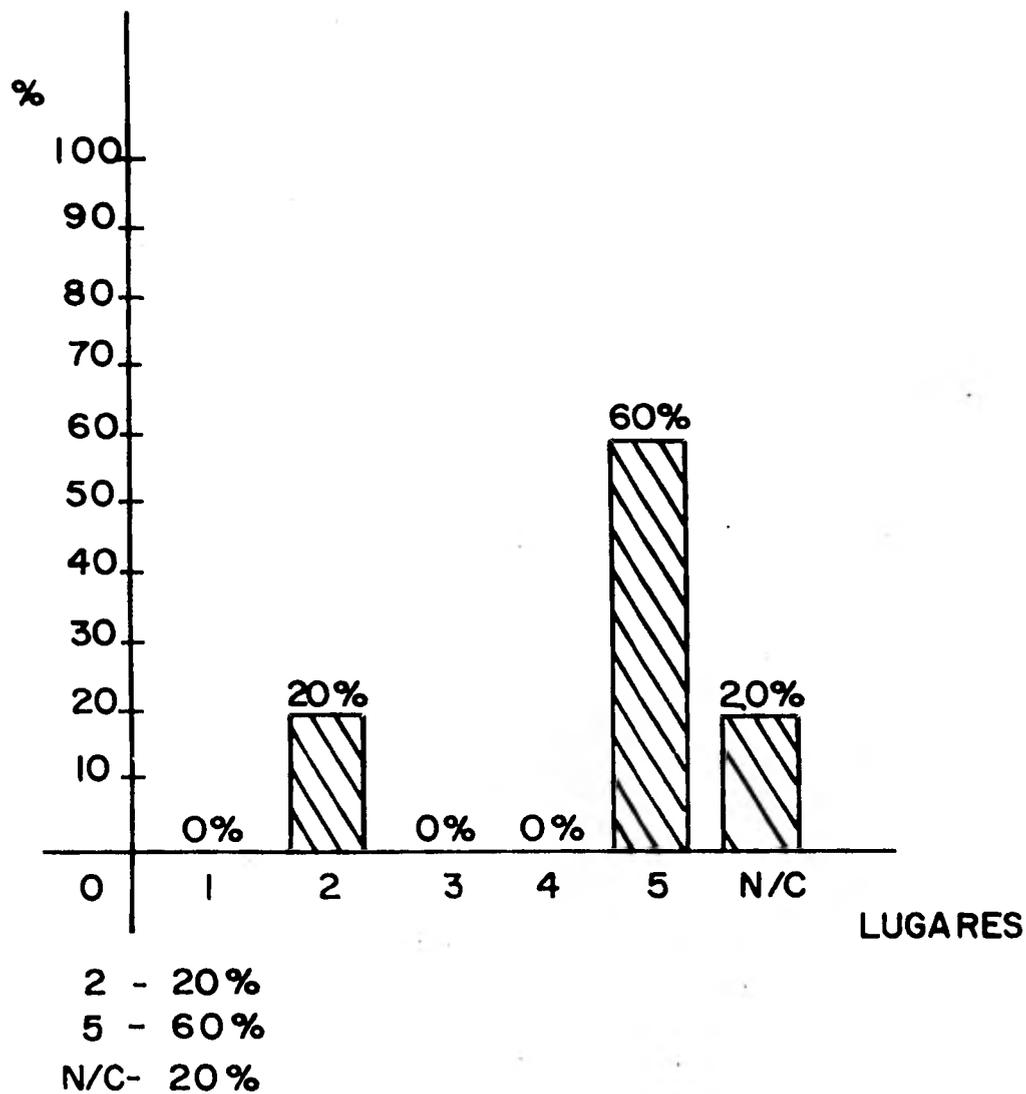
GRAFICA**C) PSICOLOGO**

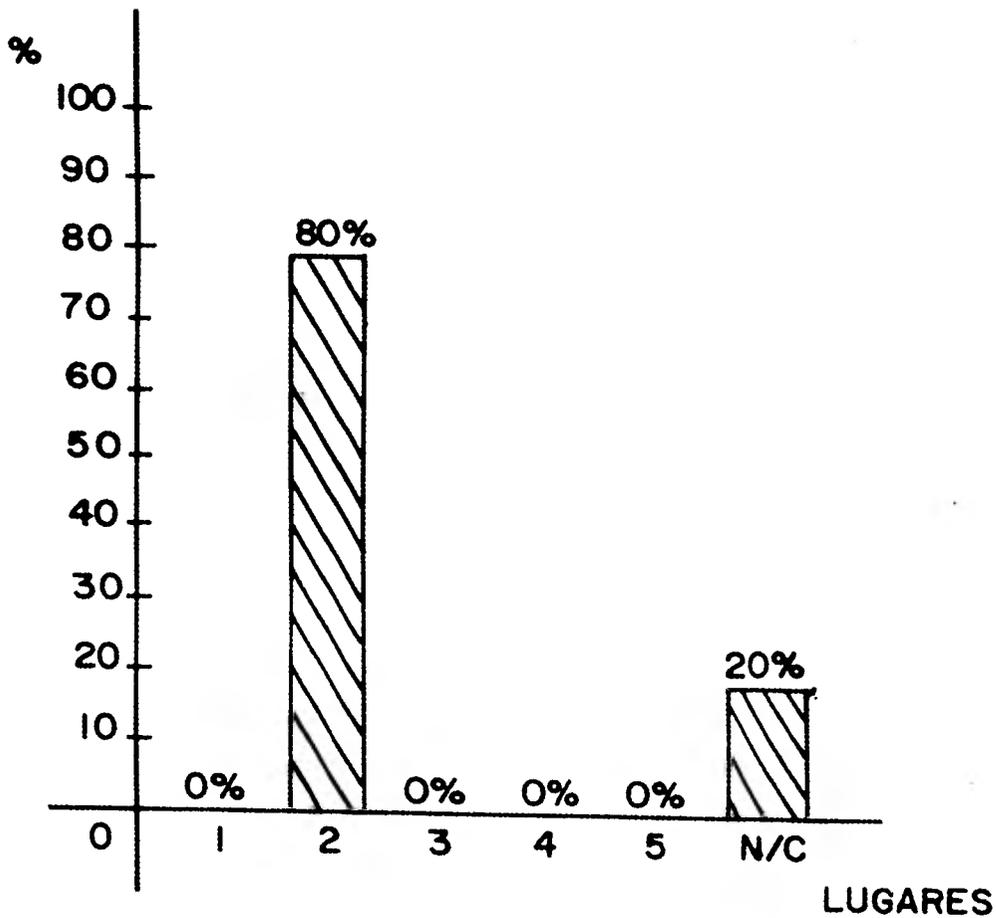
1 - 80 %

N/C- 20 %

GRAFICA

D) LIC. EN ADMON. DE EMPRESAS (L.A.E)



GRAFICA**E) LIC. EN PEDAGOGIA**

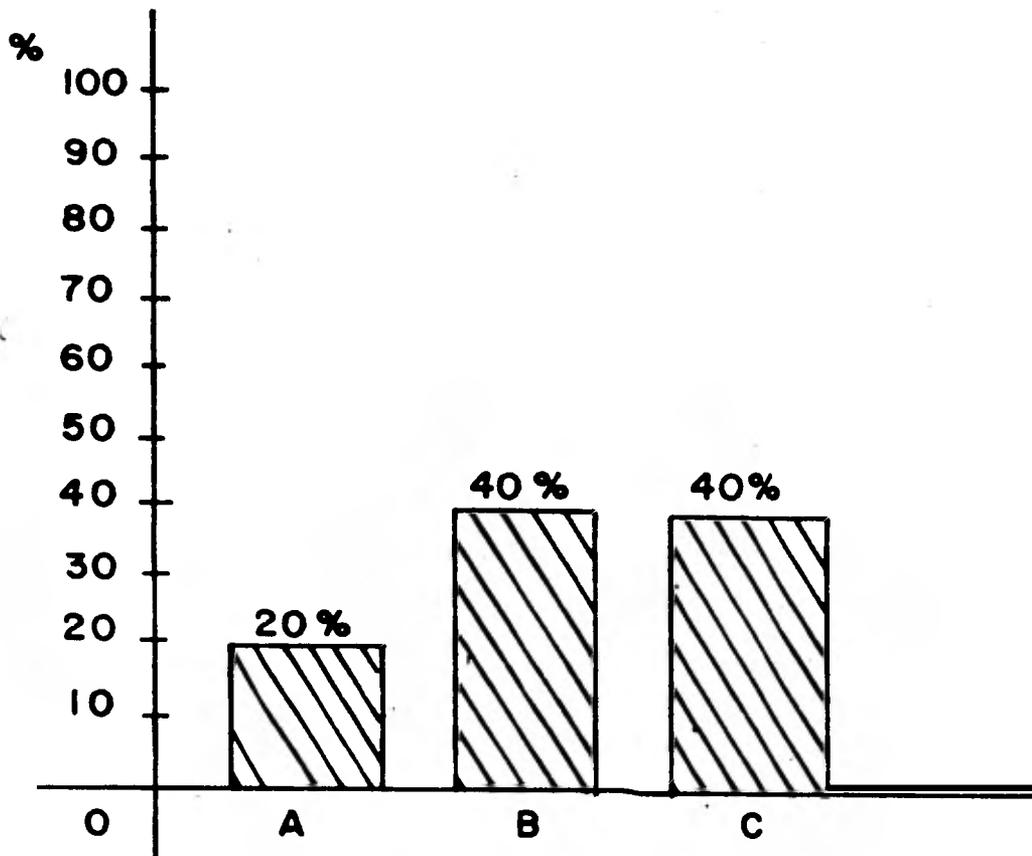
2 - 80 %

N/C - 20 %

GRAFICA PREGUNTA No. 26

QUE RECOMENDACIONES DARIA UD. EN CUANTO A CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SE REFIERE, PARA SU BUEN DESARROLLO.

- A) SER OBJETIVOS EN DETECCION DE NECESIDADES DE ADTO.
- B) TENER CONOCIMIENTOS EN PSICOLOGIA
- C) BUENA PLANEACION DISEÑO Y CONTROL



A - 20%

B - 40%

C - 40%

9.- ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOSPREGUNTA 1

Como podremos observar en la gráfica, las empresas encuestadas si realizan la detección de necesidades en forma sistemática, siendo este punto de vital importancia ya que es la base para realizar adecuadamente los planes y programas de capacitación, los cuales podran cubrir las necesidades que se detectan en la empresa.

PREGUNTA 2

Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia en la industria del vidrio, son los análisis de puestos y la entrevista pues de acuerdo a las respuestas nos mencionan que mediante estas se obtienen mayor información con un alto índice de veracidad, para poder detectar los problemas que se presentan y así determinar las posibles soluciones; quedando en segundo lugar la lista de verificación, en tercer lugar la encuesta y como cuarto lugar se hizo mención a la utilización de un diseño de diagnóstico de necesidades de desarrollo.

PREGUNTA 3.

Las respuestas a esta pregunta nos revelan la importancia que tiene el adiestramiento para adecuar a la persona al puesto, logrando así; una mayor eficiencia de los mismos en su área de trabajo.

PREGUNTA 4.

La mayoría de las empresas cuentan con un procedimiento ideal de realización del trabajo, para desarrollar la función de adiestramiento.

PREGUNTA 5.

Se puede observar que son las tres cuartas partes de las empresas que no siguen un sistema de adiestramiento como el que mencionamos en el marco teórico, esto es por falta de recursos económicos y humanos, realizando sus actividades de adiestramiento en forma empírica.

PREGUNTA 6.

Las representaciones a las respuestas obtenidas, nos muestran que ninguna de las empresas sigue los pasos adecuados en esta función, ya que habiendo colocado los mismos en la respuesta en orden de importancia, variaron grandemente, a lo que sería una secuencia para el desarrollo de un sistema de Capacitación y Adiestramiento, el cual planteamos anteriormente en este trabajo. Quedando las respuestas obtenidas en el siguiente orden: Determinar características y necesidades de Adiestramiento, Definir característica general del problema, Diseñar y planear programas de Adiestramiento, Proveer recursos pedagógicos, determinar necesidades financieras y por último Dirigir desarrollo del Sistema.

PREGUNTA 7.

Los principales objetivos que se persiguen mediante el adiestramiento, según los resultados obtenidos, tenemos en primer lugar; aumentar la producción, en segundo: mejorar la calidad, en tercero, mejorar las relaciones humanas, en cuarto disminuir accidentes, quinto mejorar costos y, sexto, reducir tiempos.

PREGUNTA 8.

Las gráficas nos muestran que la secuencia realizada en este punto no coinciden con la que mencionamos en la teoría, debido al desconocimiento que se tiene al respecto, pues tenemos que la mayoría se abstuvo en contestar.

PREGUNTA 9.

Podríamos mencionarlo como en el punto anterior, existe desconocimiento profundo del tema, tenemos en primer termino. la determinación de necesidades de adiestramiento, en segundo-- identificar objetivos del programa y en tercer lugar, establecer condicionantes del programa. Considerando que las respuestas estan en orden.

PREGUNTA 10.

Para el diseño y planeación del programa de adiestramiento se tiene un seguimiento considerado por los encuestados de la manera siguiente: en primer lugar, establecer objetivos--

del programa, en segundo, diseñar la evaluación del aprendizaje, en tercer lugar, definir el contenido, en cuarto, determinar la forma de instrucción, y en quinto ensayar el diseño.

PREGUNTA 11.

Se considero para determinar necesidades financieras del programa, el siguiente orden, según lo realizan las empresas entrevistadas: en primer lugar, determinar costos de planeación y realización, le siguen, cuantificar recursos requeridos programar actividades. Lo cual no coincide con el seguimiento propuesto.

PREGUNTA 12.

Como se puede observar, las gráficas nos indican la secuencia de los pasos realizados por las empresas para proveer recursos pedagógicos, como primer paso, producir materiales, como segundo, proporcionar instalaciones, equipos y servicios de apoyo, y por último, proporcionar personal instructor.

PREGUNTA 13.

El seguimiento para realizar programas de adiestramiento fue como sigue: realizar el programa y evaluar el programa, está de acuerdo al sistema de capacitación propuesto con anterioridad.

PREGUNTA 14.

De acuerdo a los resultados obtenidos nos demuestran que las personas más solicitadas por los jefes de adiestramiento, son los instructores internos, siguiendoles, instructores-externos, supervisores, obreros calificados y asesores externos.

PREGUNTA 15.

De acuerdo a la información, los supervisores si deben intervenir directamente en el adiestramiento, argumentando que esto se debe a la experiencia de estas personas, así como al estrecho contacto que tienen con el personal, el conocimiento de su área de trabajo y la responsabilidad de su puesto.

PREGUNTA 16.

La intervención del supervisor como auxiliar de adiestramiento, de acuerdo a su importancia tenemos en primer lugar en la función de detección de necesidades, siguiendoles la instrucción del conocimiento (ó conducción de la enseñanza) y tercero, en la evaluación del adiestramiento.

PREGUNTA 17.

Se considera al instructor interno de vital importancia dentro de las empresas ya que al contar con este elemento se adquiere independencia tecnológica, ahorro económico, y una mejor participación, esto se debe a que conoce a la gente y sus

necesidades.

PREGUNTA 18.

El total de empresas encuestadas, esta formando instructores, internos, pues son considerados como personal necesario en toda organización por lo que se comento en la pregunta anterior.

PREGUNTA 19.

Las tres cuartas partes nos contestaron que sí realizan la instrucción adecuadamente, esto es porque se asegura como dar la instrucción, y utilizan las técnicas convenientes, el resto no contesto por no contar con este elemento en la realización de esta función, ya que se encuentra en formación.

PREGUNTA 20.

El total de encuestados contestaron que si existe -- diferencia entre el instructor interno de antes y el actual, -- debido a que anteriormente no era obligatoria la capacitación.

PREGUNTA 21.

Las responsabilidades del instructor se mencionan en orden de importancia, como se obtuvieron en las respuestas: -- adecuar al trabajador en su puesto, transmitir conocimientos -- y experiencias y, realizar el aprendizaje con un mínimo de recursos económicos.

PREGUNTA 22.

El instructor para fungir como tal debe de tener las siguientes características: conocimientos en pedagogía, utilización de las relaciones interpersonales adecuadamente y conocimiento de las técnicas de enseñanza, de acuerdo a la información obtenida.

PREGUNTA 23.

Tomando una escala del 100%, se ha considerado al instructor como elemento importante en un 51 a 60% por la mayor parte de entrevistados.

PREGUNTA 24.

Las empresas cuentan con locales especialmente para impartir los cursos de adiestramiento, aunque en su minoría comentaron que en algunas ocasiones son utilizadas para otro evento.

PREGUNTA 25.

Se a considerado que el profesionista adecuado para ocupar la jafatura de capacitación y adiestramiento son: en primer lugar el Psicologo, Posteriormente, el Lic. en Pedagogía, el Ingeniero Industrial, el Lic. en Relaciones Industriales y en último lugar tenemos al Lic. en Administración.

PREGUNTA 26.

Se han planteado algunas recomendaciones para el buen desarrollo de la función de Capacitación y Adiestramiento: Contar con amplio conocimiento en psicología para que aumente el aspecto técnico y humano, realizar una buena planeación, diseño y control, y ser objetivos en la detección de necesidades de -- adiestramiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

En la mayoría de las empresas no se cuenta con una -- planificación sistemática de adiestramiento y capacitación, esto se debe a la falta de interés que existe en la capacitación.

Los resultados obtenidos en la investigación nos pueden situar en las condiciones en que se maneja esta función.

Se realiza en las empresas la detección de necesida-- des, por medio de análisis de puestos y entrevistas, y en algunas ocasiones en base a la encuesta, pero hay que hacer hincap-- pie que muchas de las técnicas que mencionamos en este trabajo-- son desconocidas.

Los cambios que crean en la actualidad, tanto en la -- maquinaria, como, en la tecnología, determinan la necesidad de-- realizar el adiestramiento en las empresas.

Esto es con el fin de desarrollar conocimientos, habi-- lidades, actitudes, y crearles al personal un cambio de conduc-- ta tal que sea en beneficio propio, y de la empresa.

El modelo ideal que proponemos, es indispensable, pa-- ra la realización de esta función, en las empresas de vidrios -- planos se cuenta con distintas tareas para la creación de pro-- ductos de vidrio, por lo tanto se requiere de la eficiencia del personal para una mayor productividad, y se logrará esto en --

gran parte mediante un adecuado adiestramiento, con la finalidad de adecuar a la persona al puesto.

Este modelo es flexible, pueden realizarse algunos cambios, dependiendo del mercado de competencia, que pueden crear nuevas necesidades.

Uno de los propósitos fundamentales en la función del adiestramiento, es que el personal participe en el logro de los objetivos fijados.

Otra de las situaciones que se presentan, es la falta de un análisis profundo de problemas, para observar, si estos pueden cubrir con la capacitación o si es necesario resolverlos mediante otras alternativas de solución.

Ya que el objetivo será el elemento fundamental para realizar adecuadamente el adiestramiento, hacemos notar que la determinación inadecuada de los mismos, por medio de los cuales no se puede realizar en forma confiable un procedimiento de capacitación.

Toda empresa desea obtener una mayor productividad, siendo este su propósito fundamental, pero hay que determinar objetivos específicos que nos indicaran la realización secuencial de actividades, que permitan lograr el objetivo general de la empresa. Este paso es la redacción y análisis de objetivos que las empresas en su gran mayoría no consideran.

Algunos de los objetivos que persigue la empresa con el adiestramiento, es aumentar la productividad, mejorar calidad, mejorar relaciones humanas, disminuir accidentes, mejorar costos, y reducir tiempos, guarda un orden de importancia según las circunstancias que se presenten en cada empresa, por eso es conveniente conocer a fondo el trabajo a realizar, mejorando la productividad y reducir esfuerzos inútiles.

En la detección de necesidades, aunque se cuente con buen material, el no seguir un procedimiento adecuado limita la función, y por lo tanto no se considera confiable.

Las empresas realizan su capacitación y adiestramiento más en forma empírica, que mediante una planeación sistemática, algunos pasos en el procedimiento de las mismas coinciden con el marco teórico propuesto, esto implica que no se tiene suficiente conocimiento en la capacitación, y aunque hemos mencionado la flexibilidad, dependiendo de la situación de la empresa, existen algunos pasos en el procedimiento que no se pueden omitir. Esto es el caso de los siete pasos fundamentales en el sistema que son: dirección del desarrollo del sistema, definir caracterización general del problema, determinación de características y necesidades de adiestramiento, diseñar y planear el programa de adiestramiento, determinar necesidades financieras del programa, proveer recursos pedagógicos y realizar y evaluar el-

programa. En este caso el ser flexibles sería la manera de realizar cada uno de ellos.

Para realizar la función de adiestramiento el personal idóneo en esta actividad, es el instructor interno, siendo la persona que conoce el desarrollo de la empresa, las características de los participantes y cuentan con un amplio conocimiento en su área de trabajo, hay que hacer hincapié que en el caso de la capacitación también es necesario utilizar otro tipo de instrucción, el cual nos lo va a determinar la detección de necesidades.

Los supervisores son personal de la empresa que pueden fungir como instructores internos, por las características señaladas anteriormente, además será una fuente importante para la detección de necesidades, pues es el responsable del buen funcionamiento en su área, y por lo tanto, sabra las fallas que se tienen en la misma y como se puede superar.

De acuerdo a lo establecido en la ley federal del trabajo, en cuanto a la capacitación como función obligatoria, se hace imprescindible contar con instructores internos, por medio de los cuales se obtiene un ahorro en el costo de adiestramiento, independencia tecnológica, y en si un elemento conocimiento del personal y sus necesidades.

En el caso de las empresas de vidrios-planos los que no contaban con este elemento ya los estan formando.

El instructor que ha sido formado mediante un seguimiento como el que proponemos en este trabajo, podrá desempeñar adecuadamente su función de instrucción.

La responsabilidad del instructor es muy grande, ya que es el facilitador del aprendizaje, logrando así, un mejor desarrollo del personal, y una reducción del costo de instrucción.

Es por eso que cada día, son más las empresas que se interesan por contar con este elemento.

Debemos considerar que para dar un buen adiestramiento es necesario contar con locales habilitados para impartir la instrucción, contando, con todos los elementos indispensables, siendo un lugar agradable a los participantes y al instructor.

De acuerdo con la gráfica 25 inciso a, el Psicólogo ocupa el primer lugar como profesionalista idóneo para asumir la jefatura de un departamento de capacitación y adiestramiento, ocupando el Lic. en Administración el quinto lugar, lo cual es muy desfavorable, pero se puede superar esta situación con una especialización en el área.

Como recomendaciones fundamentales de las empresas entrevistadas es, ser más objetivos en la detección de necesidades de adiestramiento, tener un amplio conocimiento en el área de Psicología, debido al manejo de recurso humano y realizar una buena planeación, diseño y control, en base a esto se podrá

tener un mejor desarrollo del adiestramiento.

Podremos notar mediante esta investigación, que nuestra hipótesis se confirma, ya que en las empresas no se realiza una planeación sistemática, como mencionamos en nuestro marco teórico, y que la mínima parte cuenta con personal instructor interno para el adiestramiento.

BIBLIOGRAFIA

-Chruden y Sherman

Administración de Personal

Editorial Continental S.A. México

Cecsa.

-Arias G. F.

Teoría de los Sistemas

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas

México 1976

-Kaufinan R.A.

Planificación de Sistemas Educativos

Editorial Trillas

México 1976

-Romo G. G.

El análisis Experimental de la Conducta y el

Adiestramiento

Pedagogía para el Adiestramiento

ARMO Vol. VII México

-Nava C.U.M. Figueroa S.O.L.

Determinación de Necesidades de Adiestramiento

~~Pedagogía para el adiestramiento~~

ARMO Vol. VIII México

~~Determinación de Necesidades de Adiestramiento~~

ARMO 1972 México

~~Siegel, L.~~

Psicología Industrial

CECSA

México 1976

~~Eguiarte Calderón Alfonso de J.~~

Análisis Comparativo de las Funciones

de Adiestramiento en la Industria Automotriz

Tesis, L.A. México 1975

F.C.A. U.N.A.M.

~~Tuñas Quiroga Juan J.~~

Necesidades de Capacitación de los Empresarios

de la Industria de Artes Gráficas

Tesis, L.A. México 1975

F.C.A. U.N.A.M.

~~Berlo, David, K.~~

El proceso de la Comunicación

Buenos Aires, Ateneo 1969

- Los Objetivos de Aprendizaje en el Adiestramiento
ARMO 1980 México
Tercera Edición.
- Formación de Instructores
ARMO 1980 México
- Ley Federal del Trabajo
Aspectos de Capacitación y Adiestramiento
México 1980
- Diario Oficial
Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Enero 1979 México.
- Rentabilidad de la Capacitación y el Adiestramiento
ARMO 1980 México.

TESIS HERRERA
UNICO SISTEMA EN EL PAIS
COMPUTADORA
FACULTAD DE LAS FACULTADES
No. 22-C
248-82-29 840-32-17
CIUDAD UNIVERSITARIA