

24/113



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**(UN MODELO DE CAPACITACION BASADO EN LA
PLANIFICACION Y AUTOADMINISTRACION)**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN
PSICOLOGIA**

Presenta :

GLORIA ORTIZ TELLEZ

México, D. F.

1986



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 está 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 FALLAS DE ORIGEN

I N D I C E

Introducción	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES.....	4
1.1 La importancia de la planificación.	
1.2 Tipos de planes o categorías de la planeación.	
1.3 Principios fundamentales de la planeación.	
1.4 Las etapas del proceso de la planificación.	
1.5 El proceso de la planificación en la capacitación.	
1.6 La autoadministración de la capacitación.	
1.7 Características de la instrucción referida a criterios.	
1.8 Procedimiento para la elaboración de un curso autoadministrable.	
CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
CAPITULO III. EL MODELO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO BASADO EN LA PLANIFICACION Y AUTOADMINISTRACION. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA LA ELABORACION Y HABILITACION DEL CURSO.....	36
3.1 Determinar la conducta o conductas terminales que el curso pretende.	

I N D I C E

Introducción	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES.....	4
1.1 La importancia de la planificación.	
1.2 Tipos de planes o categorías de la planeación.	
1.3 Principios fundamentales de la planeación.	
1.4 Las etapas del proceso de la planificación.	
1.5 El proceso de la planificación en la capacitación.	
1.6 La autoadministración de la capacitación.	
1.7 Características de la instrucción referida a criterios.	
1.8 Procedimiento para la elaboración de un curso autoadministrable.	
CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
CAPITULO III. EL MODELO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO BASADO EN LA PLANIFICACION Y AUTOADMINISTRACION.	
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA LA ELABORACION Y HABILITACION DEL CURSO.....	36
3.1 Determinar la conducta o conductas terminales que el curso pretende.	

- 3.2 Definir en términos de conducta el procedimiento o secuencia de pasos o actividades - que deben realizarse para lograr la conducta terminal.
- 3.3 Elaborar para cada actividad del procedimiento, un objetivo conductual de dicha actividad.
- 3.4 A partir de la conducta de cada objetivo redactado, identificar los conocimientos y - habilidades requeridos para alcanzar el objetivo.
- 3.5 Selección de habilidades y conocimientos que serán adquiridos durante el curso.
- 3.6 Para cada uno de los conocimientos y habilidades seleccionados, redactar un objetivo - conductual.
- 3.7 Organizar el contenido temático del curso.
- 3.8 Determinar la secuencia que deberá seguir el aprendizaje de los objetivos específicos.
- 3.9 Elaborar la hoja de registro de avance grupal y el resumen de avance personal.
- 3.10 Elaborar la relación de materiales didácticos requeridos para el curso.
- 3.11 Habilitar los materiales de dicha lista y - asignarles una clave de identificación.

CAPITULO IV. EVALUACION DE LA APLICACION DEL	
MODELO	287
4.1 La evaluación y el modelo de sistema ge-	
neral.	
4.2 Técnicas para la evaluación de programas	
de capacitación y adiestramiento.	
4.3 Matriz para la evaluación.	
4.4 Evaluación de la aplicación del modelo.	
CAPITULO V. CONCLUSIONES.....	309
BIBLIOGRAFIA	314

INTRODUCCION

En este trabajo se hace referencia a la situación del — adiestramiento y de la capacitación en México, destacando se las dificultades que se presentan en la realización de estas actividades.

Por una parte, el hecho de que la capacitación y el adiestramiento representan una inversión de tiempo y dinero para la empresa que se requiere justificar para poder constituirse en una función de utilidad; y por otra, la falta de sistematización de estas acciones que impide obtener resultados que beneficien a las empresas y a sus trabajadores.

En esta investigación se presenta el análisis secuenciado de ideas que permite comprender la necesidad de que se planifique la capacitación y el adiestramiento para que de esta forma se sistematice y permita satisfacer las necesidades reales presentadas dentro de las empresas, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

El resultado de aplicar el proceso de la planificación a la capacitación y el adiestramiento está constituido por un modelo de sistema cuyos componentes se explican y analizan en este proyecto.

Este modelo de capacitación y adiestramiento, basado en la planificación, pretende constituirse en un instrumento de utilidad para el personal responsable de realizar, administrar y desarrollar la capacitación y el adiestramiento dentro de las empresas.

Del modelo mencionado, se deriva un procedimiento que permite establecer y desarrollar sistemáticamente la capacitación y el adiestramiento.

Considerando que el modelo propuesto difícilmente podría ser de utilidad práctica, se implementó un curso con el contenido teórico mencionado, dirigido a los responsables de realizar la capacitación y el adiestramiento dentro de las empresas.

La metodología empleada para el diseño y habilitación del curso fué la propuesta por Mager, R. y Pipe., "Instrucción Referida a Criterios", y por este motivo, en este trabajo se presentan las características fundamentales de este tipo de instrucción, entre las que se destaca la ventaja de ser autoadministrable por la flexibilidad que permite la instrucción individualizada.

Gran parte de este trabajo consiste en la descripción del procedimiento empleado para el diseño del curso, que incluye; su estructuración técnica y la habilitación de sus materiales didácticos, aplicando los lineamientos de la Instrucción Referida a Criterios.

Cabe aclarar que los objetivos del curso se redujeron al aspecto teórico más que práctico y ésto se debió a que la mayor limitación de esta investigación consistió en la falta de disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros.

Idealmente, el evento debería permitir no sólo la adquisición de conocimientos técnicos sobre la forma de establecer y desarrollar sistemáticamente la capacitación y el adiestramiento dentro de las empresas, sino que, se requeriría que dichos conocimientos fueran aplicados en la práctica directa por parte de los estudiantes del curso, contando con la correspondiente asesoría técnica del instructor o conductor del curso.

De ahí que, el curso que se propone, por el momento, se li
mite a establecer objetivos herramientas teóricas que permiti
rán a los participantes destinatarios del curso, un aprendi
zaje puramente técnico que, les proporcionará el funda
mente teórico para establecer y desarrollar sistemática
mente la capacitación y el adiestramiento en sus empresas.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES

1.1 LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION.

Se acepta que la función de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa, consiste en generar las estrategias capaces de satisfacer las necesidades del personal que en esta área se presentan, garantizando un máximo aprovechamiento de los recursos asignados para la realización de esta función.

También se sabe que "la capacitación y el adiestramiento son procesos de enseñanza-aprendizaje orientados a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de un puesto de trabajo" (1)

Para cumplir con su función, la capacitación y el adiestramiento requieren sistematizarse.

Recordemos que la sistematización es el resultado de una rigurosa planificación.

Es conveniente mencionar que la planificación se ha definido como un proceso continuo y sistemático que permite prever el comportamiento futuro de los fenómenos sociales.

La planificación implica, en lo general, la actividad de hacer planes para el futuro: La fijación concreta de metas dentro de un plazo determinado; la asignación de recursos con base en los objetivos; la ejecución o puesta en marcha

(1) NAVA CORCHADO, Víctor Manuel, Et. al "Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación" P.2

de esos planes y la evaluación de los resultados.

Por lo tanto, la planificación como técnica puede ser aplicada a cualquier actividad en la que se pretenda obtener la máxima utilización de los recursos disponibles en la satisfacción de objetivos prioritarios.

"La función de planeación tiene cuatro importantes metas":-

(2)

a) Reducir la incertidumbre y el cambio.-

La incertidumbre futura y el cambio hacen de la planeación una necesidad.

El futuro es rara vez cierto, y cuanto más hacia el futuro deban estimarse los resultados de una decisión, menos certeza habrá.

Aún cuando el futuro sea bastante cierto, se requiere planeación. En primer lugar, se debe seleccionar la mejor forma de cumplir una tarea; en segundo lugar, después de que el curso de acción se ha decidido, hay que formular los planes de modo que cada parte de la organización contribuya hacia el trabajo que ha de realizarse.

Aunque las tendencias de cambio puedan ser identificables con facilidad, surgen problemas difíciles en la planeación. Cuando las tendencias no son fáciles de detectar, la buena planeación puede ser aun más difícil.

b) Fijar la atención en los objetivos.-

Debido a que toda la planeación está dirigida al logro de los objetivos propuestos, el mismo acto de planear atrae la atención sobre estos objetivos. Los planes globales, bien considerados, unifican las actividades interdepartamentales. Los planificadores, por estar absortos en problemas inmediatos, son forzados a través de la planeación,

a considerar el futuro y aún la necesidad periódica de -
revisar y ampliar los planes con el propósito de alcan-
zar sus objetivos.

c) Propiciar una operación económica.-

La planeación minimiza los costos, debido al acento que -
pone sobre la eficiencia de operación y la consistencia.-
Sustituye por un esfuerzo dirigido y conjunto la activi-
dad inconexa y no coordinada, con un flujo uniforme de --
trabajo al que era desigual y por decisiones deliberadas-
los juicios repentinos y sin reflexión.

La economía que se obtiene gracias a la planeación, se ve
sólo al nivel de producción. Aunque cada administrador-
ve la economía imperativa de la planeación al nivel de --
producción, los planes de igual o mayor importancia en -
otras áreas, son eventualmente dejados al azar o a una --
gran discreción individual.

d) Facilitar el control.-

Los administradores no pueden verificar los logros de sus
subordinados si no tienen metas planeadas respecto a las-
cuales medirlos. No hay forma de evaluar el control si -
no se dispone de planes que puedan ser usados como normas.
El control, al igual que la planeación deben mirar hacia-
el futuro.

1.2 TIPOS DE PLANES O CATEGORIAS DE LA PLANEACION.

Teniendo en cuenta que un plan abarca cualquier curso de -
acción futuro, podemos ver que aquéllos pueden ser muy va-
riados. Y puesto que el uso común identifica al tipo de-
plan, "haremos referencia a estos tipos directos de planea-
ción por medio de los planes que proporcionan. Se inclu-
yen en nuestra lista algunos tipos de planes tales como:"

(3)

(3) TERRY, G.R. "Principios de Administración" 243-244

a) Los Objetivos.-

El objetivo puede ser considerado como un plan, puesto que tiene que ver con actividades futuras, requiere visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de las actividades de la planeación. Para determinar e identificar el resultado deseado se requiere, por lo menos, un poco de planeación. De hecho toda planeación se refiere a objetivos, del mismo modo que los objetivos son el resultado de la planeación. (4)

"Un objetivo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente". (5)

b) El Estándar.

"La estandarización ofrece patrones y niveles predeterminados para las actividades, lo cual contribuye a hacer más eficiente y expedito el control". (6)

"Un estándar, proporciona un valor que en la administración se usa como norma o referencia. Se le puede considerar como algo por que luchar o como un modelo para comparación. Los estándares son básicos en la formulación de programas; esto es, por medio de ellos puede darse a los planes valores de tiempo. Asimismo, proporcionan los medios para identificación, comparación, logros y para la determinación de si un factor está arriba, abajo o a nivel de una base establecida para dichos factores". (7)

(4) Idém. P. 244

(5) Idém. P. 42

(6) Idém. P. 251

(7) Idém. P. 244

c) El Presupuesto.-

"Un presupuesto es un plan de una importante categoría. - En algunos casos, el presupuesto representa el plan más importante de la empresa. El presupuesto consiste de -- datos arreglados lógicamente y que representan las expectativas razonables para un período dado. Para cada segmento de la empresa se forma el objetivo de lo que se va a alcanzar y, además, todos esos objetivos se coordinan en un plan más inclusivo que es el presupuesto". (8)

d) El Programa.-

"Un programa también es un tipo de plan. Los programas - pueden considerarse como acciones planeadas, integradas - en una unidad y diseñadas para lograr un objetivo determinado. Los programas varían mucho en cuanto a tipo y - formato. Normalmente, proporcionan un diagrama de las - acciones que se emprenderán, las instalaciones que se -- incluirán, los compromisos y suposiciones implicadas y - las áreas hacia las cuales deberán dirigirse los esfuerzos". (9)

e) Las Políticas.-

"Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y - físicas de un gerente; señalan fronteras muy amplias que permitan al dirigente usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma particular. La planeación incluye la formulación y uso de políticas; puesto - que éstas ayudan a determinar lo que debe hacerse con objeto de efectuar un trabajo". (10)

(8) Idém.

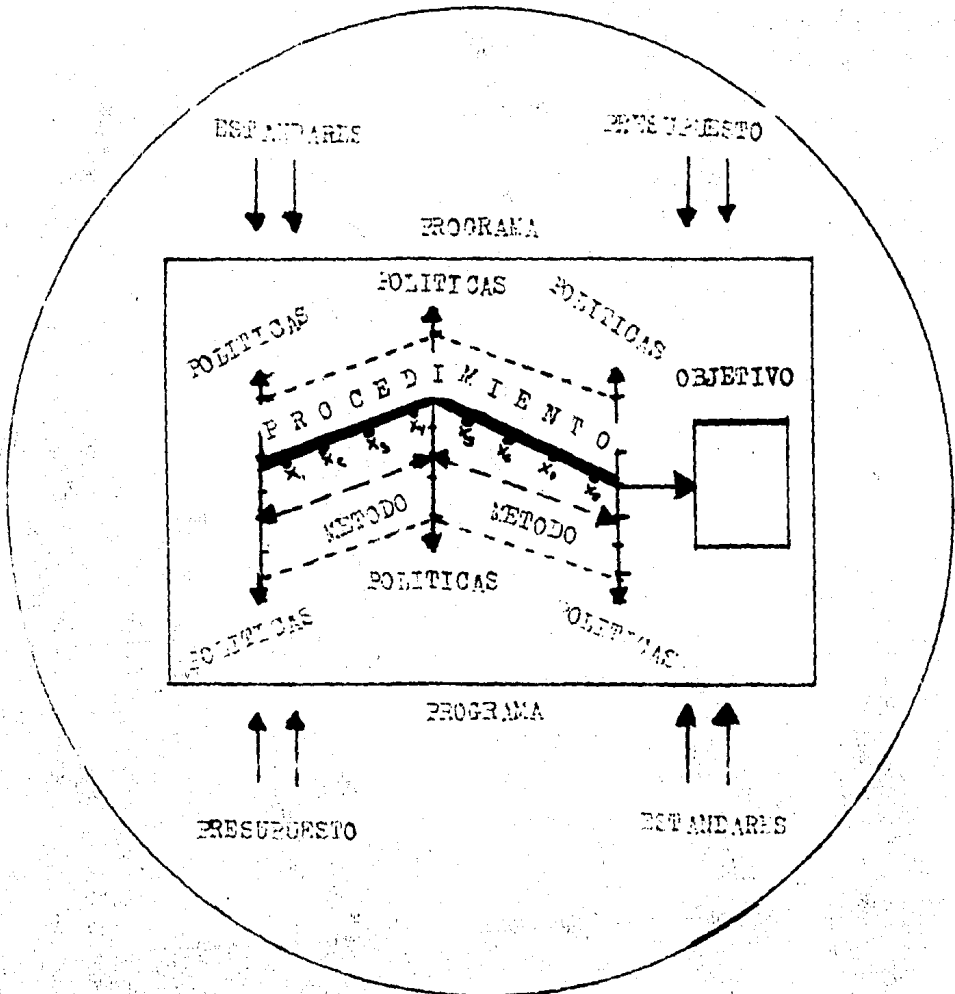
(9) Idém.

(10) Idém. P.P. 244-245

f) Los Procedimientos y los Métodos.-

Son tipos de planes mucho más específicos en relación a la forma de realizar una actividad determinada. Generalmente, establecen una secuencia de acciones que deben seguirse para la consecución de un objetivo específico. En la figura-1.2 se presenta la representación gráfica que hace G.R. - - Terry, en su libro "Principios de Administración" sobre los diferentes tipos de planes.

FIGURA 1.6

CATEGORIAS DE PLANES (11)

1.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACION

" Los principios fundamentales de la planeación pueden agruparse alrededor de aquéllos que tratan de: a) Su propósito y naturaleza; b) La estructura de los planes; c) El proceso de la planeación.". (12)

1.3.1. El propósito y naturaleza de la planeación.-

Estos pueden resumirse con referencia a los siguientes principios.

1.3.1.1 Principio de Contribución a los Objetivos.- El propósito de cada plan y de todos los planes derivados es facilitar el logro de los objetivos de la organización.

1.3.1.2 Principio de Eficiencia de los Planes.- La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, en comparación con los costos y demás consecuencias no deseadas necesariamente para formularlo y operarlo.

1.3.1.3 Principio de la Primacía de la Planeación.- La planeación precede, lógicamente, a la ejecución de todas las demás funciones administrativas.

1.3.2 La Estructura de los planes.-

Tres principios fundamentales que tratan de la estructura de los planes, pueden contribuir grandemente a vincularlos haciendo que los planes derivados contribuyen a los planes principales, y que los planes de una área, armonicen con los de otra.

1.3.2.1 Principio de las Premisas de la Planeación.- Cuanto más comprendan y estén de acuerdo las personas encargadas de la planeación, en utilizar premisas bien fundamentadas, más coordinada será la planeación de la empresa.

1.3.2.2 Principio de la estructura de las políticas y - - - estrategias.- Cuanto más claramente se comprendan las estrategias y las políticas, más firme y eficaz será la estructura de los planes de la empresa.

1.3.2.3 Principio de la Coordinación Oportuna.- Cuanto más se estructuren los planes, con miras a proporcionar una - - apropiada programación en el tiempo, con una red interrelacionada de programas derivados y de apoyo, más eficaz y eficientemente contribuirán al logro de los objetivos de la empresa.

1.3.3 El Proceso de la Planeación.-

Dentro de este proceso existen cuatro principios cuya comprensión, puede ayudar al desarrollo de una ciencia de planeación.

1.3.3.1 Principio del factor limitante.- Al seleccionar alternativas, cuanto más puedan los individuos reconocer y resolver aquéllos factores que son limitantes o esenciales para el logro de la meta deseada, con más claridad y precisión podrán seleccionar lo más favorable.

El principio del factor limitante, es la esencia de la toma de decisiones. La clave es resolver el problema representado por las alternativas, de hacerse así, lo único que se -- hará es sacrificar tiempo y gastos, para el exámen de cada faceta de un problema, además de correr el riesgo de dar -- demasiada importancia a factores que no son esenciales para la decisión.

1.3.3.2 Principio del compromiso.- La planeación lógica embarca un período de tiempo en un futuro necesario para preveer, a través de un serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos incluidos en una decisión.

1.3.3.3 Principio de la flexibilidad.— Cuanta mas flexibilidad pueda incluirse dentro de los planes, menor será el peligro de incurrir en pérdidas a causa de hechos inesperados, pero el costo de la flexibilidad debe pesarse contra sus ventajas.

1.3.3.4 Principio del cambio de rumbo.— Cuantos mas compromisos hacia el futuro incluyan las decisiones de planeación mas importante será que el administrador revise periódicamente las circunstancias y las expectativas y, reestructure los planes según sea necesario para mantener el rumbo hacia una meta deseada.

El principio de compromiso y los de flexibilidad y cambio de rumbo, tienen como finalidad proporcionar un enfoque contingente para la planeación. Aunque tiene sentido común pronosticar y trazar planes a un futuro lo suficientemente lejano para cerciorarse razonablemente del cumplimiento de los compromisos, a menudo, o bien resulta imposible hacerlo, o bien, el futuro es tan incierto, que hace que el cumplimiento de los compromisos se sujete a un riesgo indebido.

El principio de flexibilidad trata de la capacidad de cambio que se debe incorporar dentro de los planes.

El principio de cambio de rumbo, implica la revisión de los planes de vez en cuando y su reestructura, si los cambios habidos en los hechos y expectativas así lo indican.— Como es aparente, a menos de que los planes hayan sido elaborados con flexibilidad interna, la aplicación del cambio de rumbo es difícil y costosa.

1.4 LAS ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACION.

La planificación como proceso incluye cuatro etapas:

1.4.1 Etapa de Análisis

Esta primera etapa implica el diagnóstico y pronóstico de la situación actual y futura respectivamente.

El diagnóstico implica el análisis y no una mera descripción de los hechos; ésto es, la esencia del diagnóstico es "la calificación e identificación de relaciones de interdependencia y de causa-efecto".(13)

El pronóstico se refiere a la estimación de la situación futura que se hace a partir de la observación de las tendencias actuales. El propósito del diagnóstico y del pronóstico es el de reunir elementos de juicio suficientes - en cantidad y calidad, para que permitan de manera objetiva y racional, determinar las metas mas convenientes y factibles de lograr, en un período determinado; así como también, identificar los factores sobre los cuales es necesario actuar para alcanzar dichas metas.

1.4.2 Etapa de Implementación.

En esta etapa se definen, con base en el análisis realizado, los objetivos y estrategias a seguir de acuerdo con las prioridades detectadas y la disponibilidad de recursos, así como también, se traducen los objetivos y estrategias en metas concretas, generalmente referentes a cuantías a alcanzar a un corto, mediano y largo plazo.

En general, se trata de una racionalización de medios y fines que, se expresan físicamente en planes ordenados según una dimensión básica que es el tiempo. (14)

(13) ROSA VALDERRAMA, Héctor. "Planificación del Desarrollo Industrial" P. 61

(14) SCHIEFELBEIN, E. "Teoría, Técnicas, Procesos y Casos en el Planeamiento de la Educación". P.P. 22-23

Una vez establecido el plan, se pasa a una discusión del mismo a fin de hacer modificaciones pertinentes y/o las adecuaciones necesarias y, tomar la decisión de llevarlo a la práctica.

Antes de poner en marcha el plan, se requiere elaborar una programación que incluya las acciones y el tiempo en que éstos se deben realizar, al igual que recursos necesarios para llevarlos a cabo.

1.4.3 Etapa de Ejecución y Control.

Esta tercera etapa se refiere a la puesta en marcha del plan y a la supervisión y control durante la aplicación del mismo. Sabido es que, las condiciones pueden variar en un momento dado y, por tal, se deben hacer rectificaciones o ajustes al plan, tales como, modificar tiempos y recursos. Obviamente, esto influye en el logro de los objetivos, de ahí, la importancia de tener control sobre el proceso de aplicación y registrar estos cambios a fin de disponer de información real que, al ser comparada con las estimaciones iniciales, permita hacer las correcciones y adaptaciones correspondientes a los planes futuros.

1.4.4 Etapa de la Evaluación.

Esta última etapa del proceso de la planificación es decisiva en la medida que imprime, por un lado, dinamismo al proceso y, por otro, permite la retroinformación para la evaluación del plan.

La evaluación deberá determinar los aspectos del plan que no fueron satisfactorios, a fin de permitir la deducción de la forma en que éste podrá ser modificado. Para que sea objetiva la evaluación, ésta debe hacerse con respecto a los criterios fijados durante la formulación del plan, es

decir, los resultados deben evaluarse contra lo de antema no esperado lograr.

La evaluación debe realizarse a nivel global y específico, o sea, por un lado deben evaluarse los resultados totales de la aplicación del plan, y por otro, de manera continua en la ejecución, con respecto a las múltiples decisiones que demandan los ajustes a una realidad que permanentemente está cambiando.

1.5 EL PROCESO DE LA PLANIFICACION EN LA CAPACITACION.

La aplicación de la planificación a la función de adiestra miento y capacitación, resulta necesaria puesto que sólo - de esta manera se logrará la mejor utilización de los re- cursos, en la satisfacción no sólo de los intereses de la empresa, sino también de los derechos sociales de todo tra bajador.

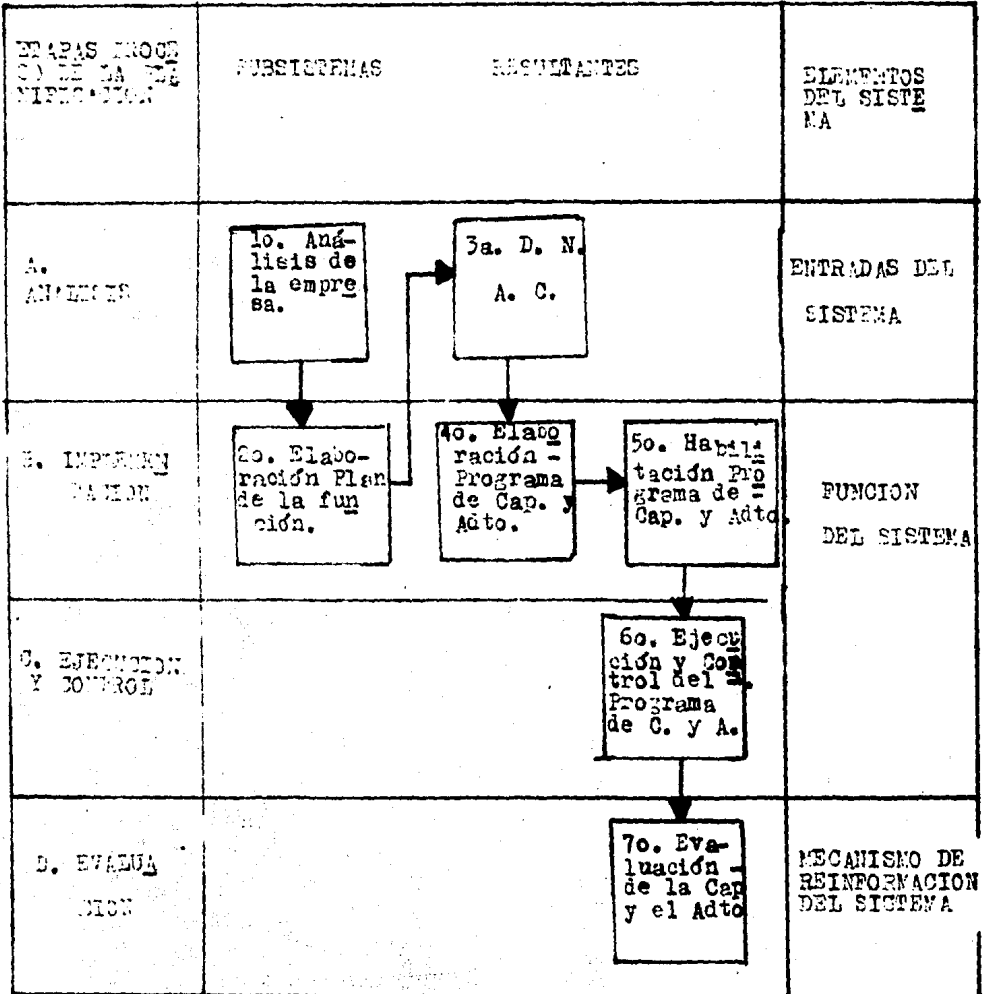
La planificación del adiestramiento y capacitación resulta útil puesto que permite cubrir de manera sistemática y de acuerdo a las necesidades de cada empresa, las necesidades reales que en este rango se presenten.

Llevar a cabo este proceso requiere pués, de conocer cada una de las etapas que lo conforman y ejercitarse en su - - aplicación.

Planificar la capacitación y el adiestramiento nos da como resultado un modelo de sistema de la función de capacita- ción y adiestramiento que se representa gráficamente en la Fig. 1.5

Fig. 1.5.

REPRESENTACION DEL MODELO DE SISTEMA DE LA FUNCION —
CAPACIACION Y ADIESTRAMIENTO.



La planificación es el proceso que nos permite establecer el estado ideal del sistema de la función de capacitación y adiestramiento. Y ésto, significa que la planificación define al propio sistema. Esto es, determina los elementos componentes, relaciones, normas y restricciones que el sistema debe respetar para mantener su integridad como tal.

El sistema de la función capacitación y adiestramiento -- que se propone está fundamentado en la aplicación del proceso de la planificación y de acuerdo con ésto, incluye los siguientes subsistemas:

1.5.1 Análisis de la Empresa o Institución. -- En este subsistema se caracteriza a la empresa en términos de su organización y funcionamiento, destacando sus prioridades presentes y futuras, así como la disponibilidad de recursos; con el fin de implantar la capacitación y el adiestramiento como una función integral de la empresa, capaz de satisfacer las necesidades que se presenten en este campo.

1.5.2 Elaboración del Plan de la Función. -- En este subsistema se definen los objetivos, metas y estrategias de la función, las etapas que hay que cubrir para lograrlos, -- así como los recursos adecuados para su realización. Esto permitirá tener un control de las actividades de adiestramiento y capacitación que se realicen y una base para evaluar sus resultados.

El producto de este subsistema es un plan que toma en cuenta las necesidades presentes y futuras de la empresa. Este plan debe ser efectivo y flexible, de tal manera que satisfaga todos los requerimientos y que permita los ajustes necesarios durante su ejecución de acuerdo con las situaciones cambiantes que presenta.

1.5.3 Determinar las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.-

(D.N.A.C.) Este subsistema permitirá identificar las carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que impiden que las personas cumplan eficientemente las responsabilidades de su puesto de trabajo actual. También en este subsistema se identifican las necesidades de capacitación futuras, originadas por posibles cambios en la organización.

De esta manera se establece la base de donde habrán de derivarse las acciones de adiestramiento y capacitación de la empresa o institución.

1.5.4 Elaborar el Programa de Capacitación y Adiestramiento.-

En este subsistema se prevén los cursos y eventos que es necesario realizar para satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento detectadas en el subsistema anterior.

Es aquí donde se establecen las metas, objetivos y estrategias de las acciones de adiestramiento y capacitación; así como también se determinan fechas, horarios y duración de los eventos de acuerdo a cada grupo de destinatarios, para la realización óptima de los eventos previstos; y estimar los costos y beneficios del propio programa.

1.5.5 Habilitar el Programa de Capacitación y Adiestramiento.-

El propósito de este subsistema es contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de los cursos y eventos de adiestramiento. Aquí se realizan y verifican todas las actividades que son necesarias para que -

se lleven a cabo los eventos de adiestramiento y así, lograr que los participantes alcancen los objetivos de aprendizaje.

1.5.6 Ejecutar y Controlar el Programa de Capacitación y adiestramiento.- El propósito de este subsistema es el de satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento por medio de la realización de los cursos y eventos que se han previsto; así como verificar que se lleven a cabo como se planearon.

1.5.7 Evaluar la Función de Capacitación y Adiestramiento. El propósito de este subsistema es el de determinar la efectividad de la capacitación y el adiestramiento sistemático, identificar los beneficios que han obtenido la empresa y sus trabajadores con la función de capacitación y adiestramiento, así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del sistema.

1.6 LA AUTOADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

En páginas anteriores se ha expuesto con amplitud todo lo relativo a la planificación de la capacitación y del adiestramiento. En esta sección se hará énfasis en la aplicación de los criterios que permitan la autoadministración de la capacitación, por lo menos, en lo que al propio modelo se refiere.

Robert F. Mager y Peter Pipe han desarrollado toda una investigación e implementación de un sistema denominado "Instrucción Referida a Criterios", en donde fundamentalmente se emplean los objetivos y la instrucción individualizada.

Antes de proceder a la descripción de este sistema, es ne-

cesario justificar mi interés por la aplicación del mismo, en la necesidad de hacer accesible la capacitación a los responsables de realizarla dentro de las empresas.

La Instrucción Referida a Criterios presenta ventajas considerables en los aspectos pedagógicos y también representa una opción mucho más viable porque puede ser autoadministrada.

Cabe aclarar que en este estudio no se propendrá la manera de hacer que la capacitación y el adiestramiento sean autoadministrables, únicamente se intenta que la metodología propuesta por el modelo de capacitación se convierta en un curso autoadministrable, con las limitaciones en la disponibilidad de recursos presentes en la situación.

1.7 CARACTERISTICAS DE LA INSTRUCCION REFERIDA A CRITERIOS (15).

En general, el procedimiento de la Instrucción Referida a Criterios (C.R.I.) permite que el estudiante seleccione él mismo el módulo que desee estudiar, que avence a su propio ritmo, que trabaje con otros, tanto como lo desee y que emplee tantos recursos como él considere necesario.

1.7.1 Se basa en la instrucción individualizada.

Se trata a cada estudiante como un individuo con habilidades, aptitudes e intereses individuales; pero no por ello, el aprendizaje ocurre en forma aislada, ya que existe mucha más interacción entre estudiante y maestro, y entre estudiante y estudiante que la que sucede en el método tradicional.

Se trata al estudiante como individuo, se especifica planeadamente lo que se espera de él, se evalúa su desempeño

(15) MAGER, R. Instrucción Referida a Criterios (ORI)

Módulo: "Citas de las Evidencias del ORI" T-111

y en caso de dificultad, se le ayuda a remediar cualquier inadecuación.

1.7.2 Se pretende homogenizar el aprendizaje de todos los estudiantes.

Aún cuando los objetivos que los estudiantes estudian, depende del uso que ellos planean hacer de su competencia, no cambia el hecho de que todos los estudiantes se parecen entre sí, en términos de su competencia mínima. Aunque cada estudiante difiere de los demás, en cuanto al tiempo y métodos empleados para obtener el nivel de competencia exigido por cada objetivo determinado.

1.7.3 Se busca que todos acrediten el módulo de instrucción.

Los módulos son unidades de instrucción del curso, diseñados para el logro de un objetivo.

Este método está diseñado para que todos los estudiantes calificados obtengan el éxito en el logro de los objetivos propuestos.

Aunque algunos, puedan requerir más tiempo que otros.

Se busca que todos alcancen el nivel de eficiencia establecido por los objetivos de la instrucción. Se parte de que todos lleguen a ser altamente competentes.

1.7.4 Los estudiantes se responsabilizan de su propio proceso de aprendizaje.

A diferencia de la enseñanza tradicional, donde el instructor determina los resultados deseados de la instrucción continua, en este sistema, tanto como es posible, se pone bajo el control de los estudiantes el orden en el cual las materias son presentadas, el cómo deberán aprender y cuánto tiempo se pasarán en aprender.

Esto, sin embargo, no altera el que los estudiantes sepan que no serán calificados como competentes sino hasta que realicen la conducta establecida por los objetivos y de acuerdo al nivel de competencia especificado por ellos.

1.7.5 Se establecen objetivos que especifican un mínimo de competencia requerido para acreditarlos.

El mínimo requerido por los objetivos es la definición de competencia esencial, sin la cual el estudiante no es juzgado a tiempo para ir a la siguiente unidad. Y no queda a criterio del instructor, sino que se deriva de la estructura total del curso.

1.7.6 El instructor se convierte en un recurso más de la instrucción y no en el principal y único.

En este sistema, los instructores tienden a pasar mucho más tiempo con los individuos y menos tiempo con los grupos.

Hay una interacción uno a uno, más frecuentemente de lo que es típicamente encontrado en la instrucción convencional.

La función del instructor cambia, ya que, la necesidad que tienen los estudiantes de él, está en función de si los estudiantes pueden depender de otros recursos primarios de información además del propio instructor.

Al existir otros recursos, el instructor tiene más libertad para establecer contacto con los individuos. Este método reduce el trabajo administrativo y trivial del instructor, permitiendo aprovechar más productivamente el tiempo destinado por él para la realización del evento.

1.7.7 Las evaluaciones se presentan al estudiante al principio de cada módulo

Con este método de evaluación, se garantiza la competencia de todas las habilidades especificadas por el objetivo de aprendizaje establecido.

Idealmente, al menos, se involucra la identificación de — objetivos para todos los resultados importantes del curso — y entonces, se prueba que todos éstos resultados se alcanzan.

En el párrafo anterior se manejó "idealmente", porque — existen ocasiones en las que en, los objetivos se adquieren compromisos en relación a una conducta ideal; sin embargo, por lo menos, la prueba incluye aquéllas competencias principales o subordinadas, que son importantes para el logro del objetivo propuesto.

1.8 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE UN CURSO DE CAPACITACION AUTOADMINISTRABLE.

A continuación se describe el procedimiento que debe seguirse para elaborar un curso Autoadministrable. Así como también, se presenta, para cada actividad del procedimiento, — la descripción de la técnica o método para lograrlo; y finalmente, se indica la parte del curso que corresponde al resultado de dicha actividad.

PROCEDIMIENTO	METODO	RESULTADO
	TECNICA	

(qué hacer)

(cómo hacerlo) (para qué hacerlo)

- | | | |
|---|--------------------|-------------------------------|
| 1. Determinar la conducta o conductas terminales que el curso pretende. | 1. Análisis Metas. | 1. Objetivo General del Curso |
|---|--------------------|-------------------------------|

(Qué hacer)	(Cómo hacerlo)	(Para qué hacerlo)
2. Definir en términos de conducta el procedimiento e secuencia de pasos o actividades que deben realizarse para lograr la conducta terminal.	2. Análisis de Tareas.	2. Diagrama de flujo de las actividades del curso.
3. Elaborar para cada actividad del procedimiento, un objetivo conductual de dicha actividad.	3. Redacción de Objetivos.	3. Objetivos Particulares del Curso.
4. A partir de la conducta de cada objetivo redactado, identificar los conocimientos y habilidades requeridos para alcanzar el objetivo.	4. Pirámide de Objetivos Subordinados.	4. Conocimientos y habilidades involucrados en los objetivos particulares y general.
5. Seleccionar los conocimientos y habilidades que serán adquiridos durante el curso.	5. Selección de habilidades y conocimientos. Decisión sobre el nivel mínimo de entrada de los participantes	5. Conocimientos y habilidades que se desarrollarán en el curso.

PROCEDIMIENTO	METODO TECNICA	RESULTADO
(qué hacer)	(cómo hacerlo)	(para qué hacerlo)
6. Para cada uno de los conocimientos y habilidades seleccionados, redactar un objetivo conductual.	6. Redacción de <u>Objetivos</u> .	6. <u>Objetivos Específicos</u> del Curso.
7. Organizar el <u>Contenido Temático</u> del curso.	7. Precisar - para cada <u>Objetivo Particular</u> el Tema -- correspondiente; y para cada <u>Objetivo Específico</u> , al -- <u>Subtema</u> respectivo.	7. <u>Organización</u> - de <u>Temas</u> y <u>Subtemas</u> del Curso
8. Determinar la <u>secuencia</u> que deberá seguir el aprendizaje de los <u>Objetivos Específicos</u> .	8. Aplicar - regla de <u>secuencia</u> : -De lo general a lo específico; <u>Contexto-detalle</u> ; -Secuencia por <u>interés</u> ; <u>Motivación</u> ; -Secuencia <u>lógica</u> para hacer - algo, antes que - algo más;	8. <u>Mapa del Curso</u>

PROCEDIMIENTO

METODO ó
TECNICA

R E S U L T A D O

(Qué hacer)

(Cómo hacerlo)

Para qué hacerlo)

- Secuencia por habilidades; En-señar pri-mero lo básico o mas importante;
- Secuencia - por frecuencia de uso; lo que se - usará con - mayor fre- cuencia.

PROCEDIMIENTO METODO RESULTADO
TECNICA

(Qué hacer)

(Cómo hacerlo)

(para qué hacerlo)

9. Elaborar las hojas de registro de avance -- grupal y resumen de -- avance personal.

9.a. Para el resumen de el avance personal; Incluir una columna para: Tema; -- subtema; -- clave del -- objetivo es pecífico; -- firma y fecha.

b.) Para el -- registro de avance grupal, incluir: Clave del ob jetivo es pecífico; nom bre del alum no y fecha.

9. Hoja de Registro de avance grupal y hoja de Resumen de Avance Personal.

PROCEDIMIENTO	METODO TECNICA	RESULTADO
(Qué hacer)	(Cómo hacerlo)	(Para qué hacerlo)
10. Elaborar la relación de materiales didácticos requeridos para el curso.	10. Se deberá elaborar una relación de materiales, que contenga los siguientes datos: a) Tema b) Subtema o modelo. c) Clave d) Material Participante.	10. Relación de Materiales Didácticos para el Curso
11. Habilitar los materiales de dicha lista, y asignarles una clave de identificación.	11. De acuerdo con la relación de materiales didácticos elaborada anteriormente, se procederá a preparar los documentos, ejercicios, evaluaciones requeridas para la realización del curso.	11. Materiales para el Participante.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

"Toda empresa o institución requiere para lograr sus objetivos, sistematizar todas sus actividades y, para ello, establece una serie de funciones con las que facilita la administración eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone". (16)

"Es lógico que siempre se busque la mejor utilización de dichos recursos, considerando que, en ocasiones, alguno de ellos se torna más importante e indispensable que otro". - (17)

Es por ello que una parte de las actividades de la empresa se destina a la administración de los recursos, tanto humanos, como financieros y materiales.

Se ha dicho que " la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (18)

Poco a poco se ha hecho más evidente la necesidad de proporcionar a los recursos humanos, un ambiente propicio y adecuado que, permita su desarrollo dentro de la propia empresa; y una manera de lograr ésto es mediante la implantación de la función de capacitación y adiestramiento del personal". (19)

(16) PEREZ, Arnoldo. "Sistema Básico de Adiestramiento" P.10

(17) LARA DI LAURO, Ma.Teresa "RENTABILIDAD DEL ADIESTRAMIENTO" P.21

(18) ARIAS GALICIA, Fernando "Administración de Recursos Humanos" P. 28

(19) LARA DI LAURO, Ma.Teresa "Op. Cit." P. 22

Estamos de acuerdo en aceptar que la función de capacitación -- y adiestramiento dentro de una empresa consiste en generar las estrategias capaces de satisfacer las necesidades del personal que en esta área se presentan, garantizando un máximo aprovechamiento de los recursos asignados para la realización de esta -- función.

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 y una pérdida de tiempo, no como 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, contribuya a su autorealización y al logro de los objetivos organizacionales. La circunstancia anterior propicia que en las empresas, la función de adiestramiento carezca de apoyo y, por lo -- tanto, no se le proporcionen los recursos necesarios y suficientes y no pueda sistematizarse.

"Esta situación se presenta con mayor frecuencia a medida que -- la empresa es mas pequeña en cuanto a capital y mano de obra".-

(20)

En estas condiciones, el adiestramiento se lleva a cabo en forma tradicional o se aprende a efectuar el trabajo, con base en costosos errores.

"El adiestramiento tradicional consiste, como se sabe, en reunir a las personas que aprenderán con la que domina la actividad, -- la cual, normalmente no posee los fundamentos técnicos que se requieren y tampoco la preparación adecuada para facilitar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades de -- aprendizaje. En estas condiciones, el aprendizaje resulta muy -- tardado, se desperdician materiales y frecuentemente se deterioran herramientas y maquinaria, además, el que aprende adquiere -- también las deficiencias de sus maestros.

(20) PEREZ, Arnoldo " Op. Cit. P.11

En esta forma de adiestramiento no sistematizado, se erige na que los objetivos organizacionales no se logren en su totalidad o que cueste mucho esfuerzo, tiempo y dinero el alcanzarlos." (21)

Otra actividad que se presenta con regularidad en los sitios de trabajo, es cuando se han establecido acciones de capacitación sin definir las necesidades que deberán satisfacerse, se diseñan planes y programas de adiestramiento sin bases sólidas, sin valorar antes, la utilidad para el personal y para la empresa. Esto es grave puesto que el adiestramiento debe hacerse con base en las necesidades debidamente detectadas.

" En estos caos, se observa también que la acción no está organizada sistemáticamente y, al partir de bases supuestas y falsas, sin identificar las necesidades reales, todo lo que se realice, por bien hecho por esté, no contribuye a un incremento de la eficiencia del personal.

Las personas que asistan a los eventos de adiestramiento, no tendrán oportunidad de utilizar los conocimientos y habilidades adquiridos y, la empresa no resolverá ningún problema, perdiéndose así, los recursos destinados al programa".(22). Esta situación, se debe, necesariamente, a que no hay un sistema adecuado de adiestramiento.

En síntesis, el panorama descrito nos muestra:

- a) Que en la mayoría de las empresas el adiestramiento y la capacitación son considerados como un compromiso legal y no como una función útil y necesaria para el logro de los objetivos organizacionales, y
- b) Que en las pocas empresas en las que se desarrolla esta función, las actividades se realizan en forma empírica o tradicional.

(21). Idem P.P 11-12

(22). Idem P. 12

Las acciones de adiestramiento y capacitación desarrolladas en estas condiciones, propician el desaprovechamiento de los recursos destinados por la empresa para la realización de esta función.

Para que la capacitación y el adiestramiento se constituyan en una función de utilidad, es necesario que:

- Forme parte integral de las estrategias de la empresa;
- Esté basada en un análisis de la empresa y en el diagnóstico de las necesidades reales de capacitación y adiestramiento del personal de la misma;
- Emplee los métodos didácticos y los recursos pedagógicos adecuados para habilitar y desarrollar los eventos de capacitación y adiestramiento.
- La ejecución de las acciones de capacitación y adiestramiento estén sujetas a un constante y cuidadoso control.
- Se evalúen debida y rigurosamente sus resultados.

Por necesidad y por conveniencia, en las industrias se debe sistematizar la capacitación y el adiestramiento, ya que éste repercutirá en beneficio de la propia industria y de los trabajadores.

Sistematizar la capacitación y el adiestramiento quiere decir que éstos deben:

- Definir sus objetivos y estrategias;
- Determinar las acciones y clasificar las tareas en grupos afines o subsistemas;
- Establecer comunicación interna entre los subsistemas - que resulten;
- Desglosar los propósitos de las actividades de cada subsistema, conforme a procedimientos actualizados y funcionales.

Para que funcione eficientemente, se debe desterrar el empirismo y por lo tanto, recurrir a métodos y procedimientos que permitan establecer y desarrollar sistemáticamente las acciones de capacitación y adiestramiento.

El sistema de la función de capacitación y adiestramiento debe entenderse como el conjunto de elementos y componentes que, al relacionarse de manera determinada, permitirán satisfacer las necesidades reales de conocimientos, habilidades y actitudes del personal en relación con los objetivos de trabajo.

La función de capacitación y adiestramiento es un sistema cuyo medio ambiente está constituido por la propia industria, con la cual interactúa, recibiendo influencia de diversos y cambiantes factores, tales como; las características de organización y funcionamiento de la empresa; las necesidades prioritarias con respecto al logro de los objetivos organizacionales; las obligaciones adquiridas en materia de capacitación y adiestramiento; los pronósticos establecidos para un corto, mediano y largo plazo, etc.(23)

La función de capacitación y adiestramiento recibe del medio circundante, todos los insumos requeridos para el sistema, constituidos por los recursos humanos y materiales asignados por la empresa a fin de que se realice dicha función.

Esta función está constituida por los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de los cuales se propicia la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la adecuación de actitudes con relación a los objetivos de trabajo.

El propósito fundamental de esta investigación es el de proponer un modelo para la sistematización de las acciones de capacitación y adiestramiento dentro de las industrias mexicanas

Cabe señalar que la sistematización que se propone es el resultado de una rigurosa planificación de todas las actividades de adiestramiento y capacitación, a fin de que éstas se dirijan hacia la satisfacción de las necesidades reales de capacitación y adiestramiento presentadas en las industrias mexicanas; así como también, para obtener el máximo aprovechamiento de los recursos asignados para el cumplimiento de esta función, y de ahí que el objetivo de este trabajo se centre en la habilitación del modelo propuesto, mediante un curso basado en los criterios de la autoadministración del aprendizaje.

El procedimiento que se deriva del propio modelo, pretende constituirse en un instrumento de utilidad para aquéllos interesados en desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento.

La realización de esta investigación permitirá justificar la propuesta de aplicación de un modelo cuya metodología es el resultado de un profundo análisis realizado sobre la funcionalidad del mismo.

Por último, es conveniente establecer que los alcances de este trabajo se limitan a proponer la aplicación de un modelo para lograr la sistematización de las acciones de capacitación y adiestramiento en las industrias mexicanas, quedando fuera de su ámbito las posibles consecuencias de dicha aplicación.

CAPITULO III

EL MODELO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO BASADO EN LA PLANIFICACION Y AUTOADMINISTRACION

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA LA ELABORACION Y HABILITACION DEL CURSO.

A partir de los siguientes propósitos:

- " Proporcionar a las personas con responsabilidad de capacitar y adiestrar al personal de su empresa, los elementos administrativos necesarios para realizar eficientemente esas funciones"
- " Los participantes incrementarán sus habilidades para: - Planear, organizar, programar, desarrollar y evaluar la capacitación y el adiestramiento en sus empresas"

Se realizó el siguiente procedimiento:

3.1 Determinar la conducta o conductas terminales que el curso pretende.

A partir de los propósitos mencionados anteriormente, se realiza un "Análisis de Metas" (24) de manera que se logre describir la conducta terminal que, el participante será capaz de realizar como evidencia de su aprendizaje en el curso. El resultado de este análisis de metas nos proporcionó el Objetivo General del Curso que quedó establecido como sigue:

"El participante, al término del curso, estará en posibilidad de establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento"

(24) MAGER, R. "Instrucción Referida a Criterios" (C.R.I.)
Módulo: "Goal Analysis".

3.2 Definir en términos de conducta el procedimiento o secuencia de pasos o actividades que deben realizarse para lograr la conducta terminal.

En esta fase se realiza un análisis de tareas (25) con el propósito de elaborar el diagrama de flujo de las actividades del curso. El resultado de este análisis se muestra en la figura 3. 2

El resultado de esta etapa fué:

- a) "Analizar Empresa ó Institución"
- b) "Elaborar Plan de la Función de Capacitación y Adiestramiento"
- c) "Determinar las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento"
- d) "Elaborar el Programa de Capacitación y Adiestramiento"
- e) "Habilitar el Programa de Capacitación y Adiestramiento"
- f) "Ejecutar y controlar el desarrollo del programa de capacitación y Adiestramiento"
- g) "Evaluar la Capacitación y Adiestramiento"

3.3. Elaborar para cada actividad del procedimiento, un objetivo conductual de dicha actividad.

Para cada actividad descrita en el inciso anterior, es necesario redactar objetivos conductuales de cada actividad, con el propósito de obtener los Objetivos Particulares del curso.

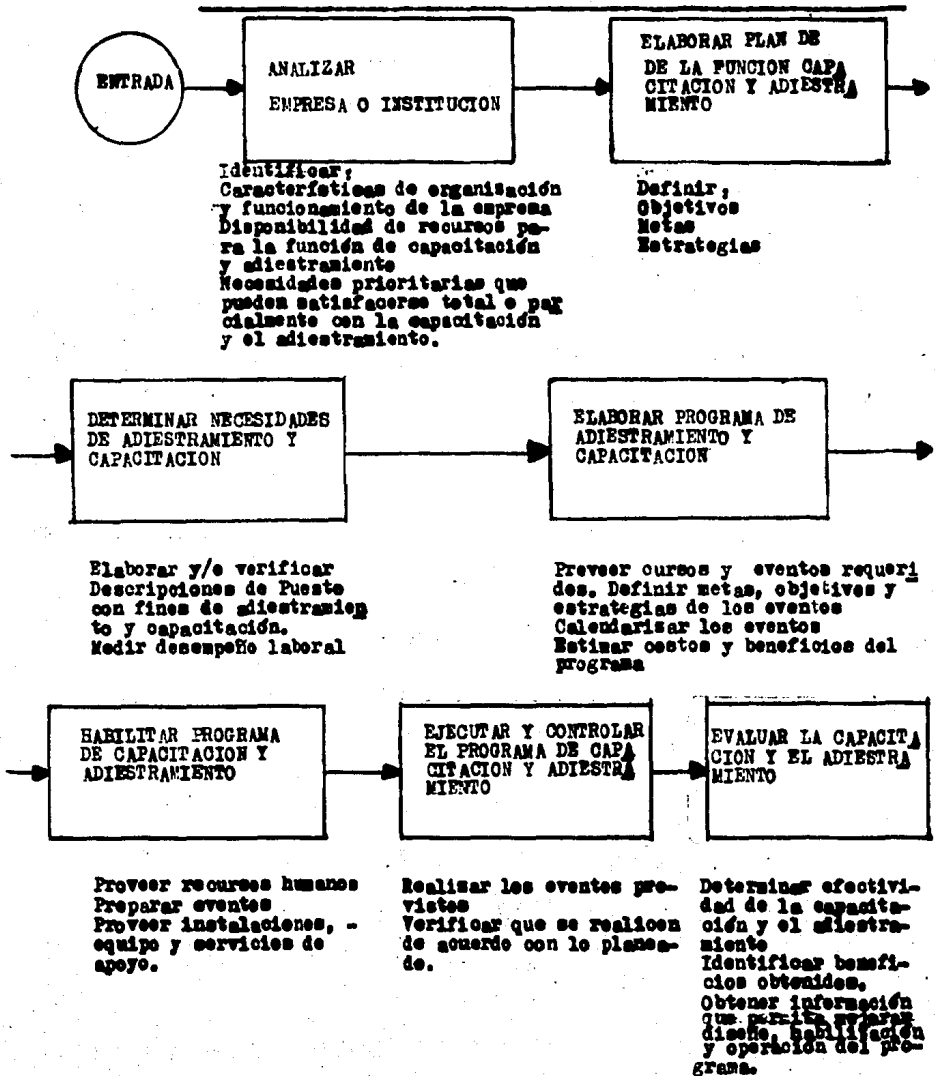
El resultado de esta etapa fué el siguiente:

- a) Analizar Empresa ó Institución.

"El participante realizará el análisis de su empresa ó institución"

(25) MAGER, R. "Op. Cit." Módulo: "Task Analysis"

FIGURA 3.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS ACTIVIDADES DEL CURSO
 (Para establecer y desarrollar sistemáticamente la función
 de Capacitación y Adiestramiento)



b) Elaborar Plan de la función de Capacitación y Adiestramiento.

"El participante elaborará el plan de la función de capacitación y adiestramiento definiendo los objetivos, metas y estrategias"

c) Determinar las Necesidades de Adiestramiento y Capacitación.

"El participante describirá en qué consiste la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación"

d) Elaborar el programa de Capacitación y Adiestramiento.

"El participante describirá en que consiste la elaboración del programa de capacitación y adiestramiento".

e) Habilitar el programa de Capacitación y Adiestramiento.

"El participante describirá en qué consiste la habilitación del programa de capacitación y adiestramiento"

f) Ejecutar y Controlar el desarrollo del Programa de Capacitación y Adiestramiento.

"El participante describirá en qué consiste la ejecución y control del desarrollo del programa de capacitación y adiestramiento"

g) Evaluar la Capacitación y el Adiestramiento.

"El participante describirá en qué consiste la evaluación de la capacitación y el adiestramiento"

3.4 A partir de la conducta de cada objetivo redactado, -- identificar los conocimientos y habilidades requeridos para alcanzar el objetivo.

En esta fase, a partir de la conducta de los objetivos redactados en el inciso anterior, se identifican los conocimientos y habilidades que requiere tener el participante para poder alcanzar el objetivo. Para ello, es necesario derivar una pirámide de objetivos subordinados.

A continuación se presentan las pirámides de objetivos subordinados derivados para cada actividad.

ESTABLECER Y DESARROLLAR ESTRATEGIA AMENDE LA FUNCION DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

Planificar el Sistema de la Función de Capacitación y Adiestramiento.

Identificar Proceso de la Planificación.

Identificar el modelo de sistema de la función capacitación y adiestramiento.

Identificar procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la C. y el A.

Analizar empresa o institución.

Elaborar Plan de la función de Capacitación y Adiestramiento.

Determinar necesidades de adiestramiento y capacitación.

Elaborar Programa de Capacitación y Adiestramiento

Habilitar programa de capacitación y adiestramiento.

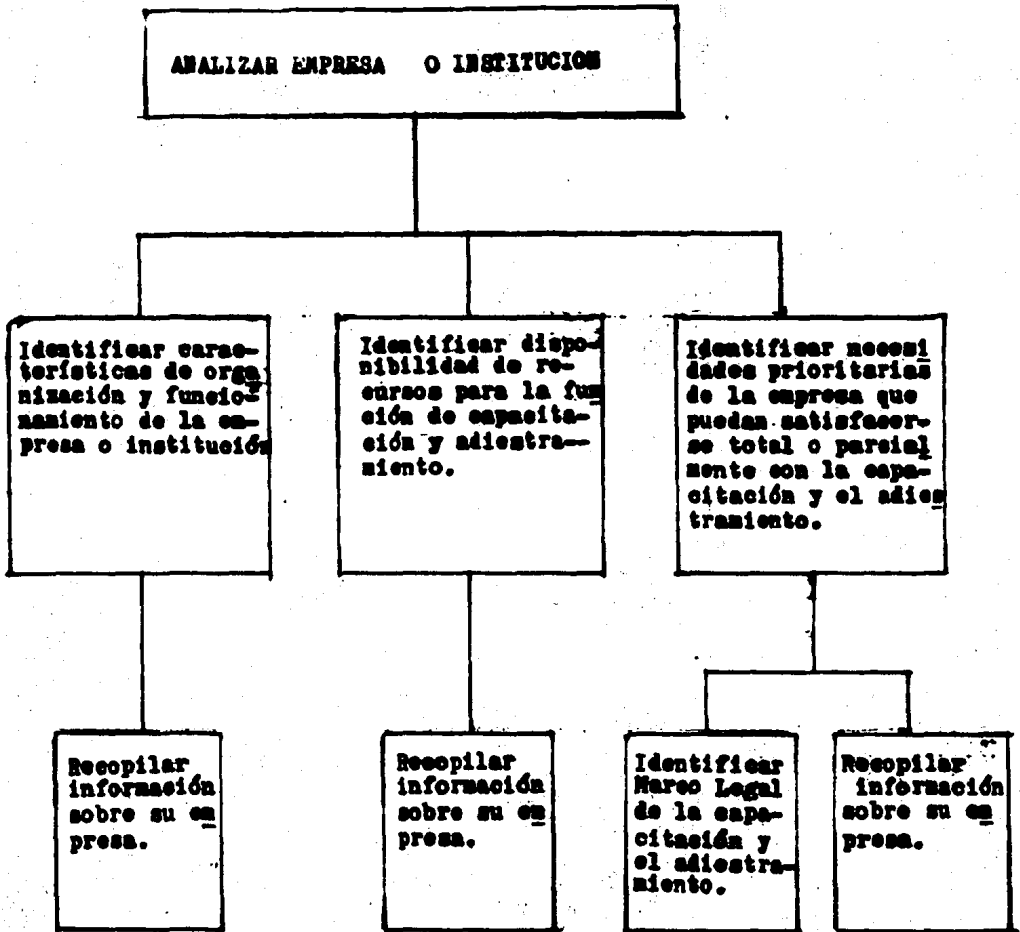
Ejecutar y controlar programa de capacitación y adiestramiento.

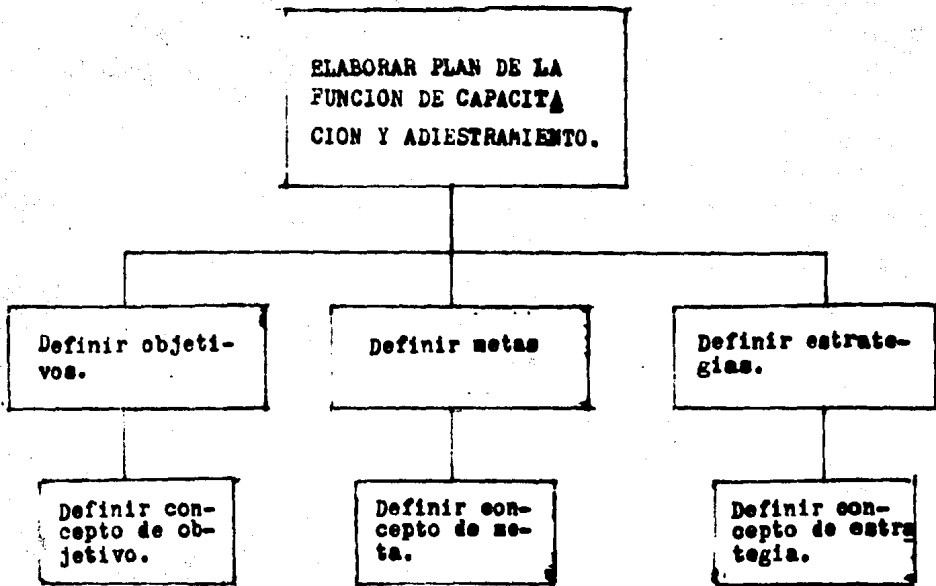
Evaluar función de capacitación y adiestramiento.

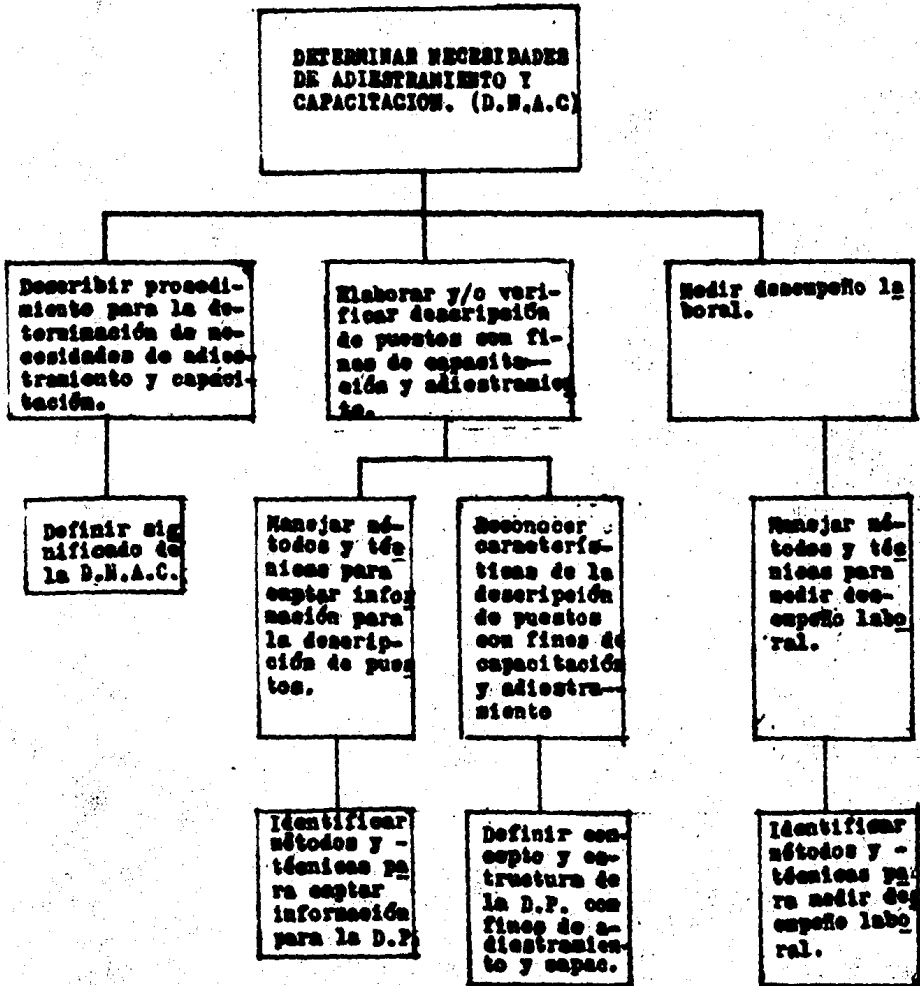
Identificar características de los sistemas.

Definir función de capacitación y adiestramiento.

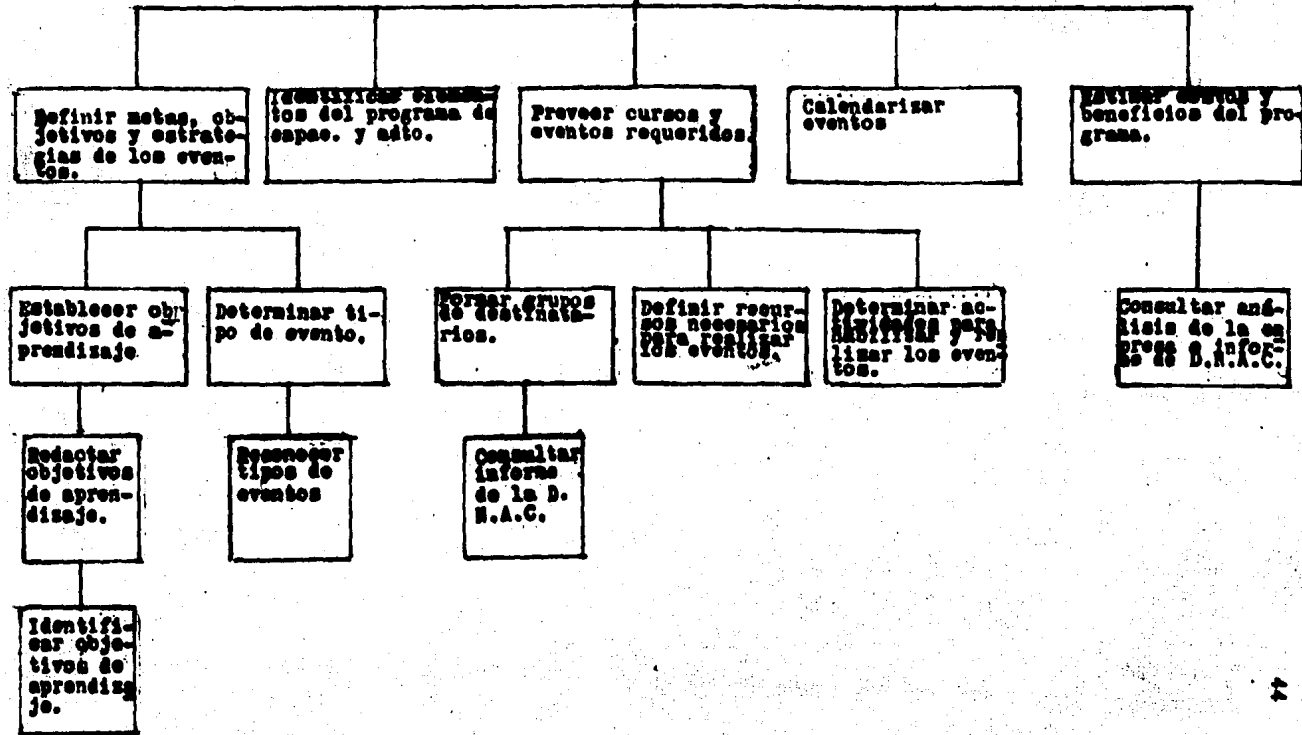
Definir conceptos de cap. y adto.



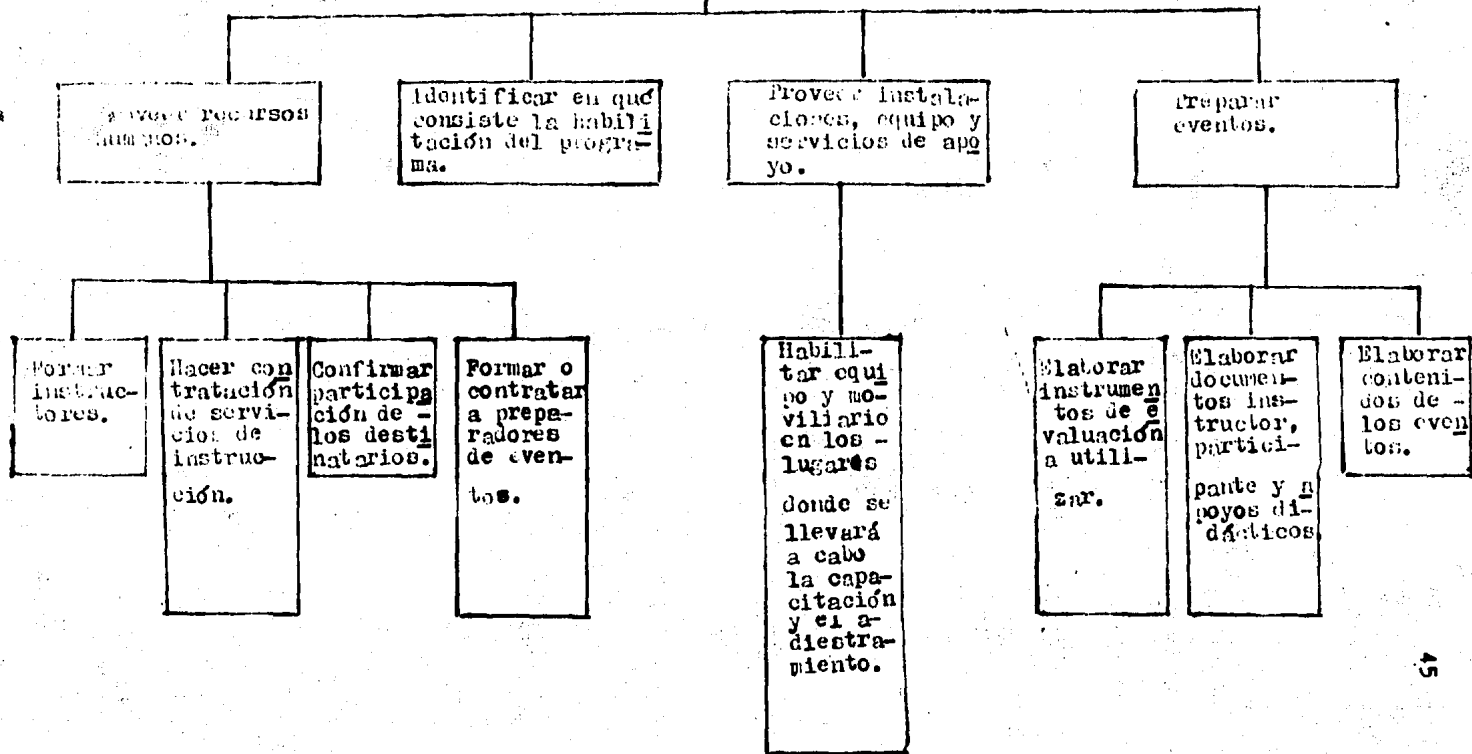




**ELABORAR PROGRAMA
DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO**



**HABILITAR PROGRAMA DE
CAPACITACION Y ADIES
TRAMIENTO.**



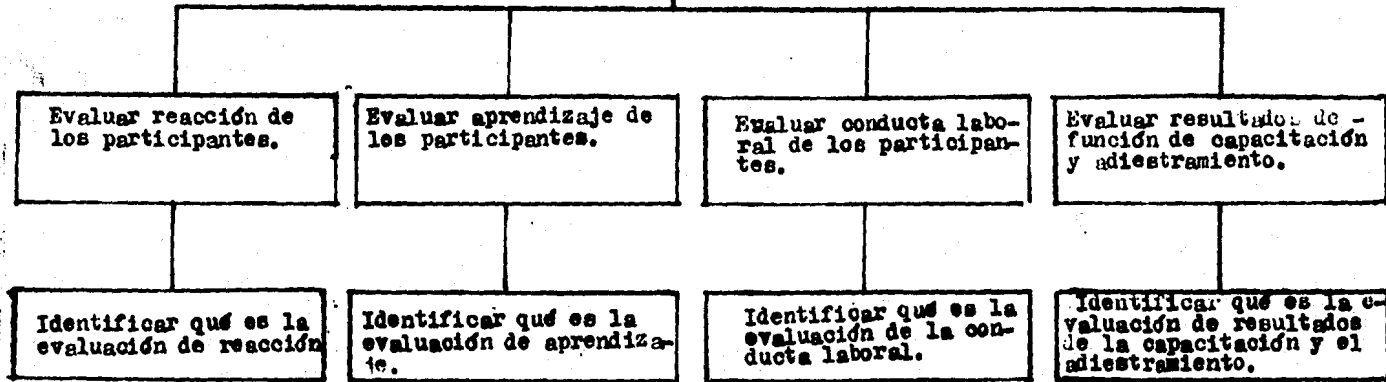
EJECUTAR Y CONTROLAR
EL DESARROLLO DEL PRO
GRAMA DE CAPACITACION
Y ENTRENAMIENTO.

Identificar en
qué consiste la
ejecución y con-
trol del desarro-
llo del programa.

Verificar que se
realicen de acuer-
do con lo planea-
do.

Realizar los
eventos previs-
tos.

EVALUAR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.



3.5 Selección de Habilidades y Conocimientos que serán adquiridos, durante el curso.

Después de desarrollar las pirámides de objetivos subordinados, etapa anterior, se seleccionan aquéllos conocimientos que se proporcionarán y aquellas habilidades que se -- desarrollarán, durante la realización del curso.

Esta selección se hace, decidiendo, cuál será el nivel mínimo de entrada de los participantes. Básicamente se infiere, cuáles serán los conocimientos y habilidades que tendrán ya, los participantes en el momento de inscribirse -- a este curso.

El resultado de esta selección se presenta a continuación.

-- Identificar procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento.

-- Definir conceptos de capacitación y adiestramiento

-- Definir función de capacitación y adiestramiento

-- Identificar características de los sistemas

-- Identificar modelo de sistema de la función capacitación y adiestramiento

-- Identificar proceso de la planificación.

-- Recopilar información sobre su empresa.

-- Identificar Marco Legal de la capacitación y adiestramiento.

-- Identificar características de organización y funcionamiento de la empresa ó institución.

-- Identificar disponibilidad de recursos, para la función de capacitación y adiestramiento.

-- Identificar necesidades prioritarias de su empresa que puedan satisfacerse total ó parcialmente con la capacitación y el adiestramiento.

-- Definir conceptos de objetivo, meta y estrategia.

- Definir objetivos, metas y estrategias
- Definir significado de la D. NAC.
- Describir procedimiento para la D.NAC.
- Definir concepto y estructura de la Descripción de Puestos con fines de capacitación y adiestramiento.
- Reconocer características de la Descripción de Puestos con fines de capacitación y adiestramiento.
- Identificar métodos y técnicas para captar información para la Descripción de Puestos.
- Identificar métodos y técnicas para medir desempeño laboral.
- Reconocer tipos de eventos.
- Identificar elementos del programa de capacitación y adiestramiento.
- Calendarizar eventos de capacitación y adiestramiento.
- Identificar en que consiste la habilitación del programa.
- Identificar en qué consiste la ejecución y control del desarrollo del programa
- Identificar qué es la evaluación de reacción
- Identificar qué es la evaluación de aprendizaje
- Identificar qué es la evaluación de la conducta laboral
- Identificar en qué consiste la evaluación de resultados de la capacitación y el adiestramiento.

3.6 Para cada uno de los conocimientos y habilidades seleccionados, redactar un objetivo conductual.

En esta fase se redactan los objetivo específicos para: - cada uno de los conocimientos y habilidades seleccionados.

El resultado de esta parte fué:

Objetivos Específicos:

1.1 "Definir conceptos de capacitación y adiestramiento"

(G.A.S.)

Sin consulta y por escrito el participante definirá los -- conceptos de "capacitación y adiestramiento", de acuerdo con las definiciones presentadas durante el curso.

**1.2 "Definir Función de capacitación y adiestramiento"
(C.A.S.)**

El participante definirá la función de capacitación y adiestramiento dentro de las empresas, de acuerdo con la información presentada durante el curso.

1.3 "Identificar características de los sistemas" (C.A.S.)

Sin consulta el participante enlistará todas las características de los sistemas, que hayan sido presentadas durante el curso.

1.4 "Identificar modelo de sistema de la función capacitación y adiestramiento."

El participante describirá el sistema de la función capacitación y adiestramiento de acuerdo con la información que haya sido presentada durante el curso.

1.5 "Identificar proceso de la Planificación" (C.A.S.)

Con sus propias palabras, el participante describirá el proceso de la planificación, de acuerdo con la información presentada durante el curso

1.6 "Identificar procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento" (C.A.S.)

Sin consulta y por escrito, el participante describirá el procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con la información presentada durante el curso.

2.1 "Recopilar información sobre su empresa". (A.E)

El participante, deberá consultar durante el análisis las siguientes informaciones de su empresa:

- Descripción de Objetivos Organizacionales.
- Descripción sobre el cumplimiento en los objetivos organizacionales.
- Reglamento Interior de Trabajo.
- Contrato Ley
- Reglamento de Seguridad e Higiene

- Acuerdos sobre promoción.
- Manual de procedimientos
- Sistema Escalonario
- Catálogo de Puestos
- Plantilla de Personal.
- Organigrama
- Descripción de metas y previsiones de la empresa en cuanto a:
 - . Nuevos proyectos como: cambios de procedimientos, ampliaciones, nuevos servicios.
 - . Movimientos de Personal, como: Rotación de personal, vacantes, renuncias, reubicaciones de personal, jubilaciones, promociones.

2.2. "Identificar Marco Legal de la Capacitación y el Adiestramiento". (A.E.)

Con apoyo en la Ley Federal del Trabajo y en una guía para "Artículos referidos a Capacitación y Adiestramiento", el participante enlistará todas las obligaciones legales que tiene su empresa en materia de Adiestramiento y Capacitación.

2.3. " Identificar características de organización y funcionamiento de la empresa o institución."(A.E.)

Contando con un cuestionario para el análisis de la empresa, el participante resolverá el cuestionario para identificar las características de organización y funcionamiento de la empresa ó institución.

2.4. " Identificar disponibilidad de recursos para la función de capacitación y adiestramiento" (A.E)

Contando con un cuestionario para el análisis de la empresa, el participante resolverá el cuestionario para identificar la disponibilidad de recursos para la función de capacitación y adiestramiento.

2.5 "Identificar necesidades prioritarias de su empresa -- que puedan satisfacerse total o parcialmente con la capacitación y el adiestramiento" (A.E)

Contando con un cuestionario para el análisis de la empresa, el participante resolverá el cuestionario para identificar las necesidades prioritarias de su empresa que puedan satisfacerse total o parcialmente con la capacitación y el adiestramiento.

3.1 "Definir conceptos de "Objetivos", "metas" y "estrategias" de la función Capacitación y Adiestramiento" (P)

El participante explicará lo que se entiende por "Objetivo", "Metas" y "Estrategias" de la función adiestramiento y capacitación, de acuerdo con las definiciones presentadas en el curso.

3.2 "Definir los Objetivos, Metas y Estrategias de la Función Capacitación y Adiestramiento para su empresa" (P)

El participante definirá los Objetivos, Metas y Estrategias de la Función Adiestramiento y Capacitación para su empresa, con base en el análisis de la Situación de la misma.

4.1 "Definir significado de la Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación" (DNAC)

Sin consulta y por escrito, el participante definirá el significado de la DNAC.

4.2 "Describir procedimiento para la DNAC" (DNAC)

Sin consulta y por escrito, el participante describirá el procedimiento para la DNAC de acuerdo a la información presentada durante el curso.

4.3 "Definir concepto y describir estructura de la Descripción de Puestos con fines de adiestramiento y capacitación" (DNAC)

El participante definirá por escrito el concepto de "Descripción de Puestos"; y describirá las características de cada uno de los apartados de las Descripciones de Puesto - con fines de adiestramiento y capacitación.

4.4 "Reconocer características de la Descripción de Puestos con fines de capacitación y adiestramiento". (DNAC)

Sin consulta y por escrito, el participante describirá las características de la D.P. con fines de capacitación y adiestramiento.

4.5 "Identificar métodos y técnicas para captar información para la D.P. (DNAC)

Sin consulta y por escrito el participante enlistará y describirá todas las técnicas para captar información para la elaboración de la Descripción de Puesto con fines de adiestramiento y capacitación, que hayan sido presentadas durante el curso.

4.6 "Identificar métodos y técnicas para medir desempeño laboral" (DNAC)

Sin consulta y por escrito el participante enlistará y describirá todos los métodos y técnicas para captar información sobre niveles de eficiencia reales, que hayan sido presentados durante el curso.

5.1 "Reconocer tipos de eventos" (P.C.A.)

Sin consulta y por escrito, el participante enlistará todos los tipos de eventos presentados durante el curso.

5.2 "Identificar elementos del programa de capacitación y adiestramiento (P.C.A.)

Sin consulta y por escrito, el participante enlistará todos los elementos del programa de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con la información presentada durante el curso.

5.3 "Calendarizar eventos de capacitación y adiestramien-
to". (P.C.A)

A partir de la información que se le proporcione sobre - eventos de capacitación y adiestramiento, el participante- realizará la adecuada calendarización de los mismos, em- pleando la técnica presentada durante el curso (cronograma)

6.1 "Identificar en qué consiste la habilitación del progra-
ma" (H)

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en - qué consiste la habilitación del programa, de acuerdo con - la información presentada durante el curso.

7.1 "Identificar en qué consiste la ejecución y control del
desarrollo del programa" (E.C.)

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en - qué consiste la ejecución y control del desarrollo del pro- grama, de acuerdo con la información presentada durante el- curso.

8.1 "Identificar qué es la evaluación de reacción".(E)

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en - qué consiste la evaluación de reacción, de acuerdo con la - información presentada durante el curso.

8.2 "Identificar en qué consiste la evaluación del aprendi-
zaje" (E)

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en - que consiste la evaluación del aprendizaje, de acuerdo con- la información presentada durante el curso.

8.3 "Identificar qué es la evaluación de la conducta labo-
ral" (E)

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en - qué consiste la evaluación de la conducta laboral, de acuer- do con la información presentada durante el curso.

8.4 "Identificar en qué consiste la evaluación de resultados de la capacitación y el adiestramiento"(E)

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en qué consiste la evaluación de resultados de la capacitación y el adiestramiento de acuerdo con la información presentada durante el curso.

3.7 Organizar el Contenido temático del curso.

En esta fase se debe precisar para cada Objetivo Particular, el tema correspondiente; y, para cada Objetivo Específico, - el subtema ó módulo respectivo.

El resultado de esta fase es la organización de temas y subtemas ó módulos del curso.

A continuación se presenta el resultado obtenido para esta actividad; el cual consistió en:

- a) La relación de objetivo general, particular y específico; y
- b) La relación de temas y subtemas ó módulos,

GENERAL	PARTICULAR	ESPECIFICO
<p>AL TERMINO DEL CURSO EL PARTICIPANTE SERA CAPAZ DE ESTABLECER Y DESARROLLAR SISTEMATICAMENTE LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN SU EMPRESA.</p>	<p>1.-Identificar el Sistema de la función de Capacitación y Adiestramiento.</p>	<p>1.1 Definir los conceptos de Capacitación y Adiestramiento. 1.2 Definir la Función de Capacitación y Adiestramiento. 1.3 Identificar las características de los sistemas. 1.4 Identificar modelo del Sistema de la Función Capacitación y Adiestramiento. 1.5 Identificar el proceso de la Planificación 1.6 Identificar procedimiento para establecer -- y desarrollar sistemáticamente la función de Capacitación y Adiestramiento.</p>
	<p>2.- Analizar empresa ó institución.</p>	<p>2.1 Recopilar información 2.2 Identificar Marco Legal de la Capacitación y el Adiestramiento 2.3 Identificar características de organización -- y funcionamiento de la empresa ó institución. 2.4 Identificar disponibilidad de recursos para -- la función de capacitación y adiestramiento. 2.5 Identificar necesidades prioritarias de su empresa que puedan satisfacerse total ó parcialmente con la capacitación y el Adiestramiento</p>
	<p>3.- Elaborar plan de la Función. Capacitación y Adiestramiento</p>	<p>3.1 Definir conceptos de "objetivo", "metas" y "estrategias" de la función capacitación y adiestramiento. 3.2 Definir los objetivos, metas y estrategias de la función adiestramiento y capacitación para su empresa.</p>

GENERAL	PARTICULAR	ESPECIFICO
	<p>4.- Determinar Necesidades de Adiestramiento y Capacitación -- (D.N.A.C.)</p>	<p>4.1 Definir significado de la D.N.A.C. 4.2 Describir procedimiento para la D.N.A.C. 4.3 Definir el concepto y describir la estructura de la Descripción de Puestos con fines de Adiestramiento y capacitación. 4.4 Reconocer características de la Descripción de Puesto (D.P.) con fines de capacitación y adiestramiento. 4.5 Identificar métodos y técnicas para captar información para la D.P. 4.6 Identificar métodos y técnicas para medir - desempeño laboral.</p>
	<p>5.-Elaborar Programa de Capacitación y -- Adiestramiento.</p>	<p>5.1 Reconocer tipos de eventos 5.2 Identificar elementos del programa de capacitación y adiestramiento 5.3 Calendarizar eventos de capacitación y adiestramiento.</p>
	<p>6.- Habilitar el Programa de Capacitación y Adiestramiento.</p>	<p>6.1 Identificar en qué consiste la habilitación del programa.</p>
	<p>7.- Ejecutar y controlar el desarrollo del programa de capacitación y adiestramiento.</p>	<p>7.1 Identificar en qué consiste la ejecución y-- control del desarrollo del programa</p>
	<p>8.- Evaluar la capacitación y el adiestramiento</p>	<p>8.1 Identificar qué es la evaluación de reacción. 8.2 Identificar en qué consiste la evaluación de aprendizaje.</p>

FORMULARIO 100

GENERAL	PARTICULAR	ESPECIFICO
		<p>8.3 Identificar qué es la evaluación de la conducta laboral.</p> <p>8.4 Identificar en qué consiste la evaluación de resultados de la capacitación y el <u>adies</u> <u>tramiento</u>.</p>

ANEXOS DE ORIGEN

CURSO	TEMA	SUBTEMA O MODULO
LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO SISTEMATICOS	1.- Capacitación y Adiestramiento Sistemáticos (C.A.S.)	C.A.S. 1.1 Conceptos de Capacitación y Adiestramiento. C.A.S. 1.2 Función de Capacitación y Adiestramiento. C.A.S. 1.3 Características de los Sistemas. C.A.S. 1.4 Modelo del Sistema de la Función de Capacitación y Adiestramiento. C.A.S. 1.5 Proceso de la Planificación. C.A.S. 1.6 Procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento.
	2.- Análisis de la Empresa ó Institución (A.E.)	A.E. 2.1 Información sobre la Empresa A.E. 2.2 Marco Legal. A.E. 2.3 Organización y funcionamiento de la empresa ó institución A.E. 2.4 Disponibilidad de recursos para la función de capacitación y adiestramiento. A.E. 2.5 Necesidades prioritarias de la empresa ó institución.
	3.- Plan de la función capacitación y adiestramiento (P)	P. 3.1 Conceptos de Objetivo, Meta y Estrategia. P. 3.2 Objetivos, Metas y Estrategias de la Función de Capacitación y Adiestramiento.

CURSO	TEMA	SUBTEMA O MODULO
	4.-Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. (D.N.A.C.)	D.N.A.C. 4.1 Definición para la D.N.A.C. D.N.A.C. 4.2 Procedimiento para la D.N.A.C. D.N.A.C. 4.3 Concepto y Estructura de la Descripción de Puestos con fines de Adiestramiento y Capacitación. D.N.A.C. 4.4 Características de la D.P. con fines de adiestramiento y capacitación. D.N.A.C. 4.5 Métodos y técnicas para captar información para la D.P. D.N.A.C. 4.6 Métodos y técnicas para medir desempeño laboral.
	5.-Programa de Capacitación y Adiestramiento (P.C.A.)	P.C.A. 5.1 Tipos de eventos P.C.A. 5.2 Elementos del Programa de Capacitación y Adiestramiento. P.C.A. 5.3 Calendarización de Eventos de Capacitación y Adiestramiento.
	6.-Habilitación del Programa de Capacitación y Adiestramiento (H)	H. 6.1 ¿Qué es la habilitación del programa?
	7.-Ejecución y Control del Programa de Capacitación y Adiestramiento (E.C.)	E.C. 7.1 ¿Qué es la ejecución y control del desarrollo del programa?

RELACION DE TEMAS

CURSO	TEMA	SUBTEMA O MODULO
	8.-Evaluación de la Capacitación y el - Adiestramiento. (E)	E 8.1 Evaluación de reacción E 8.2 Evaluación de aprendizaje E 8.3 Evaluación de conducta laboral E 8.4 Evaluación de resultados de la capa- citación y el adiestramiento.

RELACION DE TEMAS

3.8 Determinar la secuencia que deberá seguir el aprendizaje de los Objetivos Específicos.

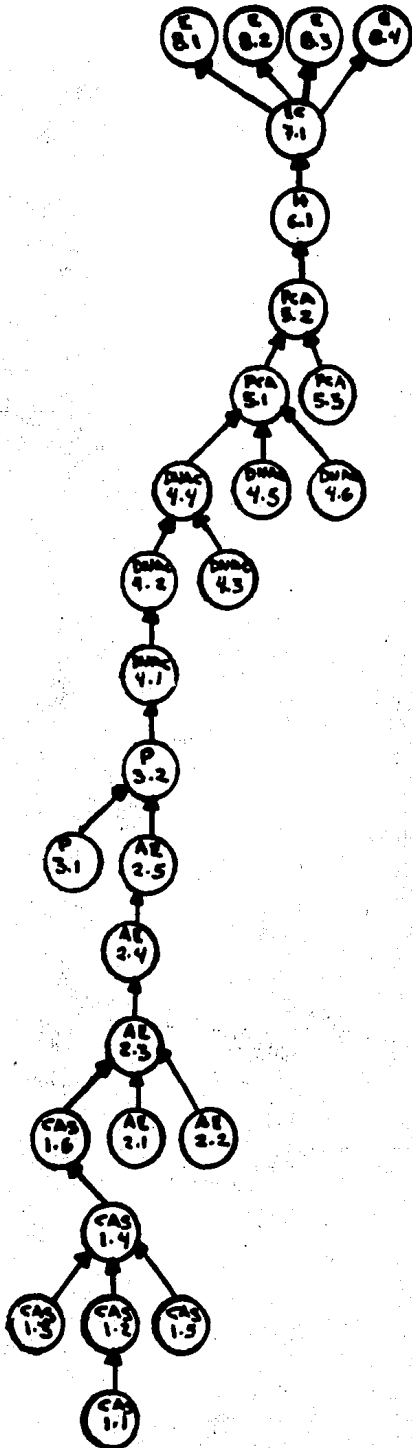
En esta fase del procedimiento, se deberá aplicar una regla de secuencia para determinar el orden que deberá seguir el aprendizaje de los Objetivos Específicos. El resultado de esta actividad nos proporcionará el Mapa del Curso.

El Mapa del Curso "es un diagrama del flujo que muestra los módulos o unidades del curso que utiliza la Instrucción Referida a Criterios y las relaciones que se dan entre ellos". -

(26)

A continuación se presenta el resultado de esta actividad

MAPA DEL CURSO



3.9 Elaborar la hoja de registro de avance, grupal y el resumen de avance personal.

El registro general de avance " es un documento de control que utiliza el instructor de un curso de Instrucción Referida a Criterios. En este documento el instructor lleva a cabo el registro de la actividades de cada uno de los estudiantes" (27)

El resumen de avance personal " es un documento de control utilizado por la Instrucción Referida a Criterios que sirve como registro, para que cada estudiante identifique los módulos en los que ha demostrado competencia" (28)

A continuación se presenta el resultado de esta actividad.

(27) MAGER, R. "Op. Cit." Modulo "Documento de Control del Curso " P. 14

(28) Idém P. 15

TEMA	CLAVE	MODULO	FIRMA	FECHA
1.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SISTEMATICOS (C.A.S.)	1.1 C.A.S.	Conceptos de Capacitación y adiestramiento		
	1.2 C.A.S.	Función de Capacitación y adiestramiento		
	1.3 C.A.S.	Características de los sistemas		
	1.4 C.A.S.	Modelo del Sistema de la función capacitación y adiestramiento		
	1.5 C.A.S.	Proceso de la planificación		
	1.6 C.A.S.	Procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento		
2.- ANALISIS DE LA EMPRESA O INSTITUCION (A. E.)	2.1 A.E.	Información sobre la empresa		
	2.2 A.E.	Marco Legal		
	2.3 A.E.	Organización y funcionamiento de la empresa o institución		
	2.4 A.E.	Disponibilidad de recursos para la función de capacitación y adiestramiento.		
	2.5 A.E.	Necesidades prioritarias de la empresa ó institución		
3.- PLAN DE LA FUNCION CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (P)	3.1 P.	Conceptos de Objetivo, Meta y Estrategia.		
	3.2 P.	Objetivos, Metas y Estrategias de la Función de Capacitación y adiestramiento.		

HOJA LE FIRMEN DE AVANCE PERSONAL

TEMA	CLAVE	MODULO	FIRMA	FECHA
4.-DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION (D.N.A.C.)	4.1 D.N.A.C.	Definición de la D.N.A.C.		
	4.2 D.N.A.C.	Procedimiento para la D.N.A.C		
	4.3 D.N.A.C.	Concepto y Estructura de la Descripción de Puestos (D.P.) con fines de Adiestramiento y Capacitación.		
	4.4.D.N.A.C.	Características de la D.P. con fines de Adiestramiento y Capacitación		
	4.5 D.N.A.C.	Métodos y Técnicas para captar información para la D.P.		
	4.6 D.N.A.C.	Métodos y Técnicas para medir desempeño laboral		
5.-PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (P.C.A.)	5.1 P.C.A.	Tipos de Eventos		
	5.2 P.C.A.	Elementos del Programa de Capacitación y Adiestramiento		
	5.3 P.C.A.	Calendarización de eventos de capacitación y adiestramiento		
6.-HABILITACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (H)	6.1 H.	¿ Qué es la habilitación del programa?		

HOJA DE RESUMEN DE AVANCE PERSONAL

TEMA	CLAVE	MODULO	FIRMA	FECHA
7.-EJECUCION Y CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (E.C)	7.1 E.C.	¿ Qué es la Ejecución y control del desarrollo del programa?		/
8.-EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO (E)	8.1 E	Evaluación de Reacción		
	8.2 E	Evaluación de Aprendizaje		
	8.3 E	Evaluación de conducta laboral		
	8.4 E	Evaluación de resultados de la capacitación y el adiestramiento		

Hoja de Resumen de Avance Personal

3.10 Elaborar la Relación de Materiales didácticos requeridos para el Curso.

En esta Fase se deben determinar cuales serán los materiales didácticos que se requerirán para el curso.

A continuación se presenta el resultado de esta actividad.

TEMA	CLAVE	MODULO O SUBTEMA	MATERIAL PARTICIPANTE
INTRUDDCCION AL CURSO		PRESENTACION DEL CURSO	Documentos de control del curso
1. Capacitación y Adiestramiento Sistemáticos	C.A.S- 1.1	Definir conceptos de capacitación y adiestramiento	Documento, "Conceptos y función de Capacitación y Adiestramiento"
	C.A.S- 1-2	Función de Capacitación y Adiestramiento	
	C.A.S- 1.3	Características de los Sistemas	Documento, "Capacitación y adiestramiento sistemáticos"
	C.A.S- 1.5	Proceso de la Planificación	
	C.A.S- 1.4	Modelo del sistema de la Función de Capacitación y Adiestramiento	
	C.A.S- 1.6	Procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento.	Documento, "Procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento."

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN	DOCUMENTOS GENERADOS
2. Análisis de la Empresa o Institución.	A.E- 2.1	Información sobre la empresa	Documento: "Información sobre la empresa"
	A.E- 2.2	Marco Legal	Documento: Marco Legal
	A.E- 2.3	Organización y Funcionamiento de la empresa o Institución	Documento: "Análisis de la Empresa"
	A. E.- 2.4	Disponibilidad de recursos para la función de capacitación y <u>admis</u> tración.	
	A.E- 2.5	Necesidades prioritarias de la empresa o institución.	

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

CATEGORIA	CLAVE	TITULO O DESCRIPCION	MATERIALES PARTICIPANTES
3. PLAN DE LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	P- 3.1	Conceptos de Objetivo Meta y Estrategia	Documentos: "Objetivos Metas y Estrategias de la Función de Capacitación y Adiestramiento"
	P- 3.2	Objetivos, Metas y Estrategias de la Función de Capacitación y Adiestramiento.	
4. Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación	DNAC- 4.1	Definición para la DNAC	Documento "Definición y Procedimiento para la DNAC"
	DNAC- 4.2	Procedimiento para la DNAC.	
	DNAC- 4.3	Concepto y Estructura de la Descripción de Puestos con fines de Adiestramiento y Capacitación.	Documento: "Conceptos y estructura de la D.P. con fines de adiestramiento y capacitación"
	DNAC- 4.4	Características de la D.P. con fines de adiestramiento y capacitación.	Documento: "Características de la D.P. con fines de adiestramiento y capacitación"
	DNAC- 4.5	Métodos y técnicas para captar información para la D.P.	Documento: "Métodos y Técnicas para captar información para la D.P. y para medir desempeño laboral"
	DNAC- 4.6	Métodos y técnicas para medir desempeño laboral.	
5. Programa de Capacitación y Adiestramiento	P.C.A- 5.1	Tipos de eventos	Documento: "Tipos de eventos"
	P.C.A- 5.2	Elementos del Programa de Capacitación y Adiestramiento	Documento: "Elementos del Programa de capacitación y adiestramiento"

CÓDIGO	CLAVE	TÓPICO O SUBTEMA	MATERIAS PARTICIPANTES
	P.C.A- 5.3	Calendarización de eventos de capacitación y adiestramiento	Documento: "Calendarización de eventos"
6. Habilitación del Programa de Capacitación y Adiestramiento	H- 6.1	¿ Qué es la habilitación del programa?	Documento: "Habilitación del programa de capacitación y adiestramiento"
7. Ejecución y Control del Programa de Capacitación y Adiestramiento.	E.C- 7.1	¿ Qué es la Ejecución y control del desarrollo del programa?	Documento: "Ejecución y control del programa de capacitación y adiestramiento"
8. Evaluación de la capacitación y el adiestramiento.	E-8.1	Evaluación de reacción	Documento: "Evaluación de la capacitación y el adiestramiento"
	E- 8.2	Evaluación de aprendizaje	
	E- 8.3	Evaluación de la conducta laboral	
	E- 8.4	Evaluación de resultados de la capacitación y el adiestramiento	

3.11 Habilitar los materiales de dicha lista, y asignarles una clave de identificación.

Esta es la última actividad del procedimiento para elaborar un curso de Instrucción Referida a Criterios. En esta etapa, deberán prepararse los documentos previstos en la relación de materiales didácticos para el curso.

Cada uno de los documentos del participante para cada módulo, debe contener los siguientes componentes:

- TEMA
- MODULO
- CLAVE
- OBJETIVO ESPECIFICO
- PRUEBA DE CRITERIO
- DOCUMENTO RECURSO DE INFORMACION DEL MODULO
- HOJA DE AUTOEVALUACION

A continuación se presenta el resultado de esta actividad.

CURSO: "LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO SISTEMATICOS"

DOCUMENTOS DE CONTROL DEL CURSO.

- Resumen del Progreso Personal.
- Mapa del curso.
- Diseño del Diagrama de flujo del Curso.
- Procedimiento del Curso.
- Glosario.

TEMA	CLAVE	MODULO	FIRMA	FECHA
1.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SISTEMATICOS (C.A.S.)	1.1 C.A.S.	Conceptos de Capacitación y Adiestramiento		
	1.2 C.A.S.	Función de Capacitación y Adiestramiento		
	1.3 C.A.S.	Características de los sistemas		
	1.4 C.A.S.	Modelo del Sistema de la función capacitación y adiestramiento		
	1.5 C.A.S.	Proceso de la planificación		
	1.6 C.A.S.	Procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento		
2.- ANALISIS DE LA EMPRESA O INSTITUCION (A.E.)	2.1 A.E.	Información sobre la empresa		
	2.2 A.E.	Marco Legal		
	2.3 A.E.	Organización y funcionamiento de la empresa o institución		
	2.4 A.E.	Disponibilidad de recursos para la función de capacitación y adiestramiento.		
	2.5 A.E.	Necesidades prioritarias de la empresa ó institución		
3.- PLAN DE LA FUNCION CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (P)	3.1 P.	Conceptos de Objetivo, Meta y Estrategia.		
	3.2 P.	Objetivos, Metas y Estrategias de la Función de Capacitación y Adiestramiento.		

FOJA DE CONTROL DE AVANCE ESCOLAR

TEMA	CLAVE	MODULO	FIRMA	FECHA
4.- DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION (D.N.A.C.)	4.1 D.N.A.C.	Definición de la D.N.A.C.		
	4.2 D.N.A.C.	Procedimiento para la D.N.A.C		
	4.3 D.N.A.C.	Concepto y Estructura de la Descripción de Puestos (D.P.) con fines de Adiestramiento y Capacitación.		
	4.4 D.N.A.C.	Características de la D.P. con fines de Adiestramiento y Capacitación		
	4.5 D.N.A.C.	Métodos y Técnicas para captar información para la D.P.		
	4.6 D.N.A.C.	Métodos y Técnicas para medir desempeño laboral		
5.- PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (P.C.A.)	5.1 P.C.A.	Tipos de Eventos		
	5.2 P.C.A.	Elementos del Programa de Capacitación y Adiestramiento		
	5.3 P.C.A.	Calendarización de eventos de capacitación y adiestramiento		
6.- HABILITACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (H)	6.1 H.	¿ Qué es la habilitación del programa?		

TEMA	CLAVE	MODULO	PIRRA	FECHA
7.-EJECUCION Y CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (E.C)	7.1 E.C.	¿ qué es la Ejecución y control del desarrollo del programa?		
8.-EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO (E)	8.1 E	Evaluación de Reacción		
	8.2 E	Evaluación de Aprendizaje		
	8.3 E	Evaluación de conducta laboral		
	8.4 E	Evaluación de resultados de la capacitación y el adiestramiento		

MAPA DEL CURSO

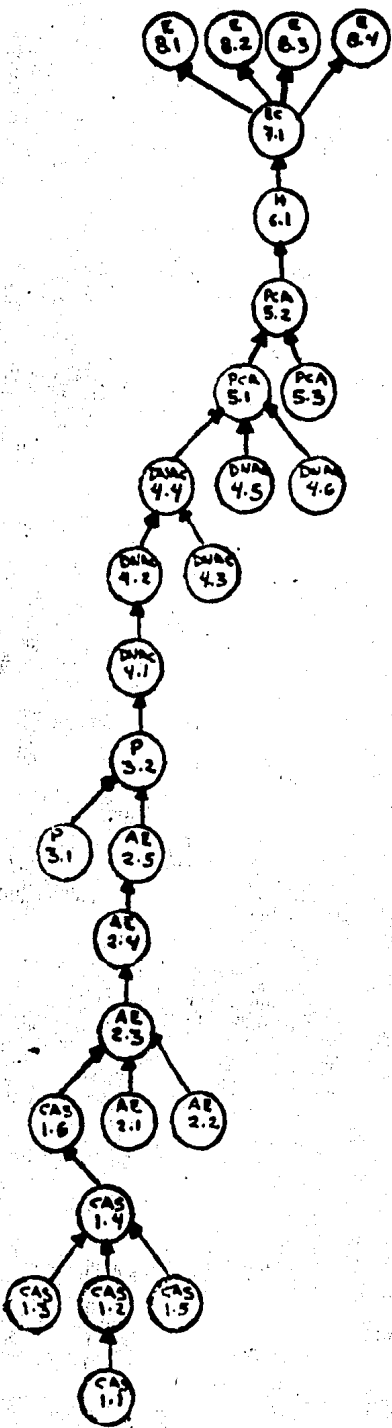
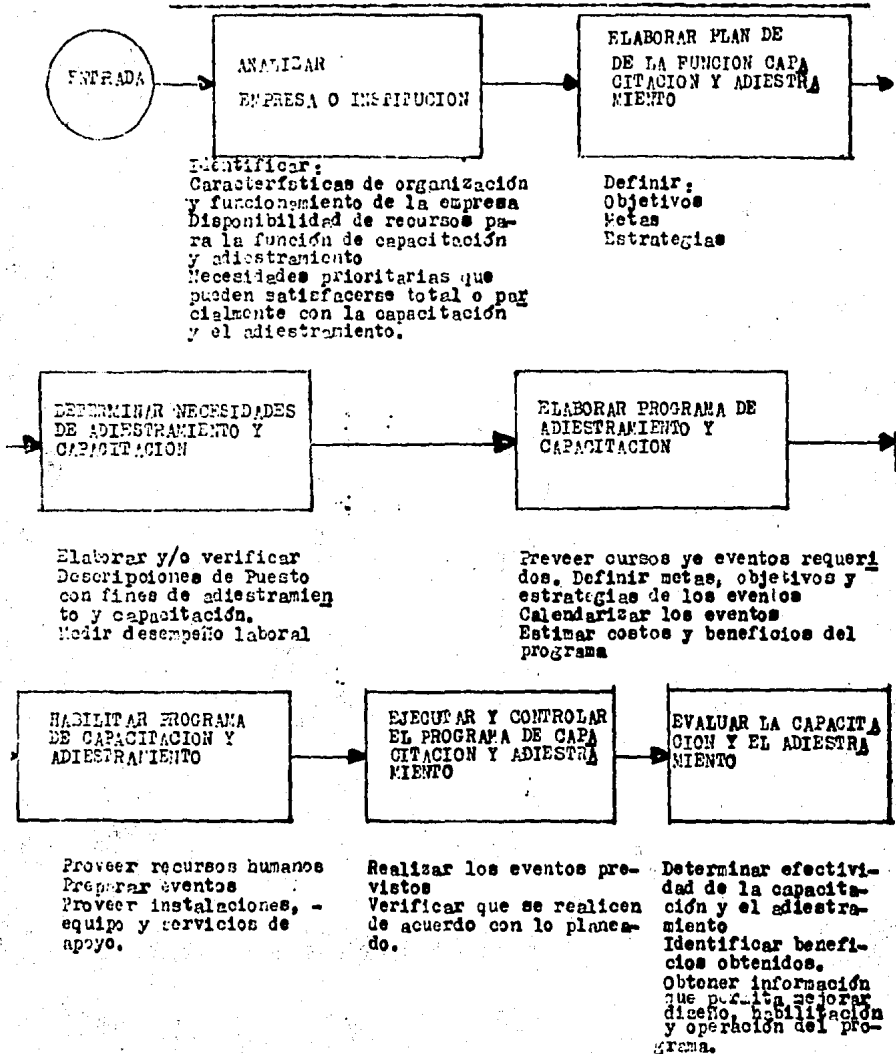


DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS ACTIVIDADES DEL CURSO
 (Para establecer y desarrollar sistemáticamente la función
 de Capacitación y Adiestramiento)



PROCEDIMIENTOS PARA EL CURSO

A continuación se describen los procedimientos o reglas con los cuales se lleva a cabo este curso. En general los procedimientos le dicen que seleccione usted mismo el módulo que desee estudiar, que avance a su propio ritmo, que pida la prueba de criterio cuando usted esté listo, y que trabaje con otros tanto como usted lo desee.

MAPA DEL CURSO

El mapa del curso muestra cómo cada uno de los módulos del curso se relaciona con otros módulos y al curso como un todo.

- 1.- Antes de empezar a estudiar un módulo, complete todos los requisitos de este módulo (es decir, todos los módulos cuyas flechas se dirigen a ese módulo).
- 2.- La posición de un módulo dentro del mapa es una sugerencia del lugar en el cual el módulo tiene un mayor significado dentro del curso. Cuando no se muestra una secuencia (es decir, cuando no hay flechas que lleguen al módulo), usted está libre para elegir el módulo en el orden que usted desee.

MODULOS

- 1.- Estudie sólo un módulo en cada ocasión.
- 2.- Empiece cada módulo leyendo el objetivo y la prueba de criterio o la muestra de la prueba.
- 3.- Si usted se siente calificado y desea hacerlo, solicite al instructor del curso la prueba correspondiente.
- 4.- Si usted no está seguro de su competencia lea el módulo.
- 5.- Avance en el estudio de cada módulo a su propio paso.
- 6.- Trabajo en grupo, con otros compañeros el tiempo que

usted desee.

- 7.- Cuando el módulo así lo indique realice los ejercicios de práctica directamente en las hojas que se suministran en cada uno de los folletos de los módulos.

RECURSOS

- 1.- Hay por lo menos tres recursos para cada uno de los módulos:
 - (a) el módulo mismo
 - (b) otros participantes del curso, y
 - (c) el instructor del curso.
- 2.- Consulte cualquiera de los recursos que le parezcan a usted apropiados; estudie tanto como usted considere necesario; pero no se sienta impulsado a consultar todos los recursos disponibles.
- 3.- Siéntase libre de preguntarle a otros participantes cuáles son los recursos que han encontrado — más útiles; si otros le preguntan, aparte sus comentarios.
- 4.- Cuando usted hay terminado una prueba de criterio solicite la hoja de autoevaluación y verifique su prueba. Para aquellos módulos que no tienen esta hoja, la revisión de su prueba la hará el instructor.

RESUMEN DEL AVANCE GENERAL

- 1.- Pida al instructor que le haya firmado su evaluación que indique la fecha y anote sus iniciales — en el resumen del avance personal en el lugar apropiado (enseguida de cada módulo).

REGISTRO GENERAL DE AVANCE

- 1.- Cuando usted haya acreditado un módulo asegúrese de que el instructor del curso registre ese avance en el Registro general de avance. Si esta anotación no se hace se considerará que usted no ha realizado el módulo.

NOTA

Los procedimientos del curso sugieren que usted varíe sus actividades -seleccionar los recursos que considere y utilizar otros diferentes cuando lo desee-. También sugieren que usted tome descansos cuando desee hacerlo y que se ayude y aprenda de cada uno de los miembros del grupo. Si usted sigue convenientemente estos procedimientos, podrá minimizar la lectura al variar al máximo sus actividades.

GLOSARIO

La mayoría de los términos que se presentan a continuación se han definido dentro del contexto de la instrucción referida a criterios. Algunos de ellos se han incluido debido a que pertenecen a los conceptos de la Instrucción Referida a Criterios. Otros se han incluido debido a que aunque son de uso común aparentan servir sólo para oscurecer la mente (como por ejemplo auto-estudio).

Comportamiento de acercamiento: Actividad observable (comportamiento) que significa un sentimiento favorable o un deseo hacia un objeto, evento o actividad. Un comportamiento que lo acerca, lo pone a uno en contacto más frecuente con un objeto, evento o actividad. Lo opuesto al comportamiento de rechazo.

Comportamiento de Rechazo: (improductivo, repulsivo). Comportamiento que significa un sentimiento o deseo desfavorable hacia un objeto, evento, o actividad. Un comportamiento que lo aleja o lo pone a uno en contacto menos frecuente con un objeto, evento o actividad. Opuesto al comportamiento de acercamiento.

Comportamiento: Usado generalmente para denotar acciones - observables (visibles, audibles).

Modificación del Comportamiento: Métodos para influenciar el comportamiento, principalmente a través de la aplicación de los principios de reforzamiento y moldeamiento.

Nivel de Competencia: Grado de eficiencia del desempeño.

Consecuencia: Incentivo (evento, acción, resultado) que se presenta después de un comportamiento. Lo que le acontece a una persona como resultado de hacer algo.

Documentos de Control: Documentos o dispositivos por medio de los cuales los procedimientos o reglas del curso se llevan a la práctica (ejemplo; el mapa del curso, el resumen - del avance personal).

Instructor del Curso: La persona responsable de llevar a cabo el curso referido a criterios.

Mapa del Curso: Es un diagrama de flujo que muestra los -- módulos o unidades de un curso que utiliza Instrucción Referida a Criterios y las relaciones que se dan entre ellos.

Procedimientos del Curso: Las reglas escritas con las cuales se opera el curso.

Criterio: Es la descripción del grado de aceptabilidad que se espera o que se desea del desempeño de una persona.

Instrucción Referida a Criterios: Una forma de organizar y de dirigir la instrucción en la cual cada uno de los estudiantes calificados alcanza un desempeño preespecificado. - Es decir, la instrucción continúa hasta que el estudiante - aprende en vez de que hasta que suena la campana). Sinónimo de aprendizaje significativo.

Prueba de Criterio: Una prueba por la cual uno encuentra - si el objetivo de desempeño ha sido logrado.

Prueba de Diagnóstico: Prueba mediante la cual se determina por qué un objetivo de desempeño no ha sido todavía lo grado.

Objetivo Condicionado: Un objetivo de desempeño que describe una habilidad o un desempeño que es un elemento esencial para un desempeño más complejo. Igual que subobjetivo, objetivo subordinado, objetivo de ruta.

Habilidades de nivel de entrada: Habilidades que un estudiante tiene en el momento en que él entra al curso, y -- que están por encima de las habilidades de prerequisite -- (y de lo cual el instructor debería tomar conocimiento pero no crédito).

Reinformación: Información al estudiante acerca de lo adecuado de su desempeño. Información a los instructores o -- conductores del curso acerca de qué tan bien está trabajando la instrucción.

Diagrama de Flujo: Una representación gráfica de los pasos de una tarea o proceso.

Vaguedad: Una descripción abstracta de una meta de instrucción, es tan abstracta que no se puede considerar como un - objetivo de desempeño.

Meta: Un resultado previsto no establecido en términos comensurables. Una vaguedad.

Análisis de Metas: Un procedimiento a través del cual una - meta puede analizarse para obtener sus componentes significativos si es que los hay.

Tarea: Una forma medieval de castigo que no está relacionada con los requisitos de una instrucción efectiva, generalmente se invoca con la letanía de " es bueno para usted".

Aprendizaje Independiente: Generalmente es el aprendizaje fuera del ambiente de un salón de clases. Semejante al aprendizaje que se deriva de la tarea en casa. No debe confundirse con la instrucción individualizada o con la instrucción referida a criterios.

Estudio Independiente: Típicamente, es un proyecto especial o la asignación de lecturas selectas para aquellos estudiantes que están buscando mayor información sobre algún tópico del curso. No debe confundirse con la instrucción individualizada o con la instrucción referida a criterios.

Instrucción Individualizada: Instrucción diseñada para considerar las habilidades existentes de cada uno de los estudiantes.

Adiestramiento en Servicio: Estudio a tiempo parcial de los módulos del curso que se relacionan con la asignación regular de trabajo, a diferencia de un curso dentro del cual se usa todo el tiempo para el estudio de los módulos del curso.

Conferencia: Transmisión de información por una persona.

Aprendizaje Significativo: Una manera de organizar y dirigir la instrucción en la cual cada uno de los estudiantes calificados alcanza un criterio preespecificado de desempeño (la instrucción continúa hasta que el estudiante aprende en vez de que hasta que la campana suene). Sinónimo de instrucción referida a criterios.

Módulo: Una unidad de instrucción en este curso referido a criterios, usualmente diseñado para el logro de un objetivo.

Registro General de Avance: Es un documento de control que utiliza el instructor de un curso que utiliza la Instrucción Referida a Criterios. En este documento el instructor lleva a cabo el registro de las actividades de cada uno de

los estudiantes.

Prueba Referida a Normas: Es una prueba en la cual el desempeño de un estudiante se evalúa en relación al desempeño de otros estudiantes, en contraste con una prueba de criterio- en la que se hace la evaluación del desempeño del estudiante en relación a un estándar preestablecido.

Objetivo: Una definición escrita que describe el resultado- que se intenta lograr en términos del desempeño del estu-
dante.

Igual que objetivo de desempeño.

Desempeño: Demostración de una habilidad o competencia.

Objetivo de Desempeño: Una descripción escrita que define - el resultado que se intenta lograr en términos del desempe-
ño del estudiante (algunas veces denominado objetivo en tér-
minos de conducta, otras veces se le refiere como objetivo-
de instrucción, erróneamente se le refiere como objetivo ge-
neral).

Resumen de Avance Personal: Es un documento de control uti-
lizado en la instrucción referida a criterios que sirve co-
mo registro para que cada estudiante identifique los módu-
los en los que ha demostrado competencia.

Prerequisito: Una competencia requerida por un estudiante -
si se espera que éste se beneficie con un curso. Es la com-
petencia mínima que el diseñador del curso imagina que el -
estudiante tiene antes de ingresar al curso.

Prueba de Prerequisito: Es una prueba para determinar si el
estudiante tiene las habilidades requeridas para beneficiar-
se con un curso. No es lo mismo que la prueba para medir las
habilidades de nivel de entrada a un curso.

Instrucción Programada: Idealmente es la instrucción que procede de acuerdo a un patrón preespecificado que intenta lograr uno o más objetivos de desempeño para un auditorio-especificado. Instrucción de acuerdo a un patrón; es un plan de juego probado.

Adivinación: Una antigua (bueno, no tan antigua) práctica de tratar de adivinar a los instructores quiénes guardan los objetivos del curso en secreto (frecuentemente por miedo a que "demasiados" estudiantes merezcan una calificación de "10").

Recursos: Los materiales y personas disponibles para que el estudiante pueda lograr los objetivos de un curso. En un curso de Instrucción Referida a Criterios éstos incluyen libros, películas, módulos, el instructor del curso, compañeros e instrucción programada.

Reglas: (vea procedimiento del curso). Los procedimientos-escritos por medio de los cuales se lleva a cabo el curso.

Artículos Muestra de Prueba: Una parte de la prueba que ilustra el tipo de desempeño que se espera que el estudiante logre como evidencia de que ha logrado el objetivo.

Muestreo: Es la predicción de la calidad de un todo examinando solamente una parte del todo. En la instrucción, el muestreo asume que una prueba de uno o de pocos aspectos de un curso permite juicios acerca del desempeño del estudiante en todos los aspectos. (Los estadistas son cuidadosos al hablar de "probabilidades" en conexión con el muestreo; los maestros rara vez son tan cuidadosos).

TEMA: CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SISTEMATICO (C.A.S.)

MODULO: CONCEPTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

CLAVE: C.A.S. - 1.1

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Definir conceptos de capacitación y adiestramiento"

Sin consulta y por escrito, el participante definirá los -
conceptos de capacitación y adiestramiento de acuerdo con-
las definiciones presentadas en el documento "conceptos y -
función de capacitación y adiestramiento"

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, defina los conceptos de capaci-
tación y adiestramiento, de acuerdo con las definiciones -
presentadas en el documento: "Conceptos y Función de Capa-
citación y Adiestramiento".

TEMA: CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SISTEMATICOS (C.A.S)

MODULO: FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CLAVE: C.A.S. - 1.2

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Definir Función de capacitación y adiestramiento".

El participante definirá la función de capacitación y --
adiestramiento dentro de las empresas de acuerdo con la in-
formación presentada en el documento: "Conceptos y Función
de Capacitación y Adiestramiento".

PRUEBA DE CRITERIO

Defina la función de capacitación y adiestramiento dentro -
de las empresas, de acuerdo con la información presentada -
en el documento: "Conceptos y Función de Capacitación y A--
diestramiento".

CONCEPTOS Y FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Toda empresa o institución inicia su ciclo productivo con el fin de lograr ciertos objetivos; para esto requiere de sistematizar todas sus actividades, y para ello lleva a cabo el proceso administrativo. El proceso administrativo, está compuesto por la planeación, organización, integración, ejecución y control y su aplicación en las empresas permite el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

Así, se habla de administración de recursos materiales, administración de recursos humanos y administración de recursos financieros.

Los recursos, tanto materiales como financieros y humanos, son por igual importantes, ya que, el logro de los objetivos organizacionales dependerá de la adecuada administración de unos y otros.

Sin embargo, es práctica común que en las empresas se planifique preferentemente, el aprovechamiento de los recursos materiales y financieros. Esto es, que se apliquen criterios y principios idóneos que procuren la correcta interrelación entre las funciones de la empresa, que emplean los recursos mencionados; así como también, que se prevean los controles de las acciones a realizar y se seleccionen los mejores medios para apoyar las actividades previstas.

Como ejemplo de lo anterior, analicemos las actividades relacionadas con la función de producción de una empresa; al planificarlas se prevén entre otras cosas, los métodos de trabajo, las máquinas, equipos, herramientas, materiales necesarios, tiempos de producción, inspecciones de trabajo y personal necesario.

Todo ello con el fin de que se obtengan los resultados deseados en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

En resumen, en la mayoría de las empresas, se atienden de manera sistemática aquellos factores y tareas estrechamente relacionadas con los recursos materiales y financieros. Sin embargo, con respecto a los recursos humanos no sucede lo mismo.

Situación Actual de los Recursos Humanos.

La administración de los Recursos Humanos tiene como objetivo el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, a fin de lograr el beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Para lograr este objetivo se establecen una serie de funciones como son: la selección y reclutamiento del personal; administración de salarios; relaciones laborales; capacitación y adiestramiento, prestaciones y servicios al personal, etc.

Sin embargo, la administración de estos recursos frecuentemente concreta su atención en los aspectos del personal que, tienen relación estrecha con el aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, por ejemplo: administración de salarios; prestaciones y servicios, etc., lo que, obviamente, produce un parcial aprovechamiento de los recursos humanos disponibles.

Para cada una de las funciones propias de la administración de Recursos Humanos, podrían presentarse una serie de argumentos que apoyasen la aseveración anterior; sin embargo, para el objetivo del presente documento, nos ocuparemos, únicamente de la función de capacitación y adiestramiento. Antes de continuar, es conveniente definir los conceptos de "capacitación y adiestramiento".

Capacitación. Proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a propiciar que una persona adquiera conocimientos, desarrolle sus habilidades y -- adecue sus actitudes para desempeñar eficientemente los objetivos de un puesto de trabajo diferente al suyo.

Adiestramiento. Proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a propiciar que una persona adquiera conocimientos, desarrolle sus habilidades y -- adecue sus actitudes para desempeñar eficientemente los objetivos de su puesto de trabajo.

Con base en estas definciones, podemos decir que la función capacitación y adiestramiento de una empresa o institución es la de generar estrategias capaces de satisfacer -- las necesidades de adiestramiento y capacitación del personal de la misma.

HOJA DE AUTO EVALUACION

MODULO: C.A.S.- 1.1

Su respuesta deberá ser como sigue:

"Capacitación".- Proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a propiciar que una persona adquiera conocimientos, desarrolle sus habilidades y adecue sus actitudes para desempeñar eficientemente los objetivos de un puesto de trabajo diferente al suyo.

"Adiestramiento" Proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a propiciar que una persona adquiera conocimientos, desarrolle sus habilidades y adecue sus actitudes para desempeñar eficientemente los objetivos de su puesto de trabajo.

HOJA DE AUTO EVALUACION

MODULO: C.A.S. - 1.2

Su respuesta debe ser como sigue:

"La Función capacitación y adiestramiento de una empresa - es la de generar estrategias capaces de satisfacer las necesidades de adiestramiento y capacitación del personal de la misma".

TEMA: CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
SISTEMATICOS(C.A.S.)

MODULO: CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS.

CLAVE: C.A.S. - 1.3

OBJETIVO ESPECIFICO :

"Identificar características de los sistemas"

Sin consulta y por escrito el participante enlistará todas las características de los sistemas presentados en el documento. "Capacitación y adiestramiento sistemáticos".

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, enliste todas las características de los sistemas presentados en el documento "Capacitación y Adiestramiento Sistemáticos".

TEMA: CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SISTEMATICOS (C.A.S)

MODULO: PROCESO DE LA PLANIFICACION

CLAVE: C.A.S.- 1.5

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Identificar proceso de la Planificación".

Con sus propias palabras, el participante describirá el - proceso de la planificación, de acuerdo con la información presentada en el documento: "Capacitación y Adiestramiento Sistemáticos".

PRUEBA DE CRITERIO:

Con sus propias palabras describa el proceso de la planificación, de acuerdo con la información presentada en el documento: "Capacitación y adiestramiento sistemáticos".

TEMA: CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SISTEMATICOS

MODULO: MODELO DEL SISTEMA DE LA FUNCION CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO.

CLAVE: C.A.S.- 1.4

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Identificar modelo del sistema de la función capacitación
y adiestramiento."

El participante describirá el sistema de la función capacitación y adiestramiento de acuerdo con la información presentada en el documento: "Capacitación y adiestramiento -- sistemáticos".

PRUEBA DE CRITERIO :

Describe el sistema de la función capacitación y adiestramiento de acuerdo con la información presentada en el documento: "Capacitación y Adiestramiento sistemáticos".

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SISTEMATICOS.

I.- Necesidad de la Capacitación y el Adiestramiento Sistemáticos.

La situación actual de la capacitación y el adiestramiento presenta un panorama que, en resumen, nos indica:

- 1) La mayoría de las empresas consideran al adiestramiento y a la capacitación como un compromiso legal y no como una función útil y necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.
- 2) En las pocas empresas o instituciones en las que se desarrolla o empieza a desarrollar esta función, las actividades se realizan en forma empírica o tradicional.
- 3) Las actividades de adiestramiento y capacitación desarrolladas en estas condiciones propician el desaprovechamiento de los recursos destinados por la empresa para esta función.

Esto resulta válido para la mayoría de las empresas mexicanas, sin embargo, cabe destacar aquí, que la situación descrita se agudiza a medida que la empresa es más pequeña en cuanto a capital y mano de obra.

Para que la capacitación y el adiestramiento se constituyan en una función rentable para las empresas, es necesario que:

- Forme parte integral de las estrategias de la empresa o institución.
- Esté basada en un análisis de la empresa y el diagnóstico de las necesidades reales de capacitación y adiestramiento del personal de la misma.
- Emplee los métodos didácticos y los recursos pedagógicos adecuados para habilitar los eventos de capacitación.

ción y adiestramiento.

- La ejecución de las acciones de capacitación y adiestramiento estén sujetas a un constante y cuidadoso control.
- Se evalúen debida y rigurosamente sus resultados.

Estas características determinan la creación de un sistema que permita la solución a cualquier problema de capacitación y adiestramiento, asegurando la obtención de resultados (efectivos con el máximo aprovechamiento de los recursos destinados) a la función de capacitación y adiestramiento.

En resumen todo lo anterior hace evidente la necesidad de que el adiestramiento y la capacitación constituyan una función sistemática.

II. Características de los Sistemas

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados para lograr el objetivo o fin del sistema.

Todos los sistemas tienen las siguientes características:

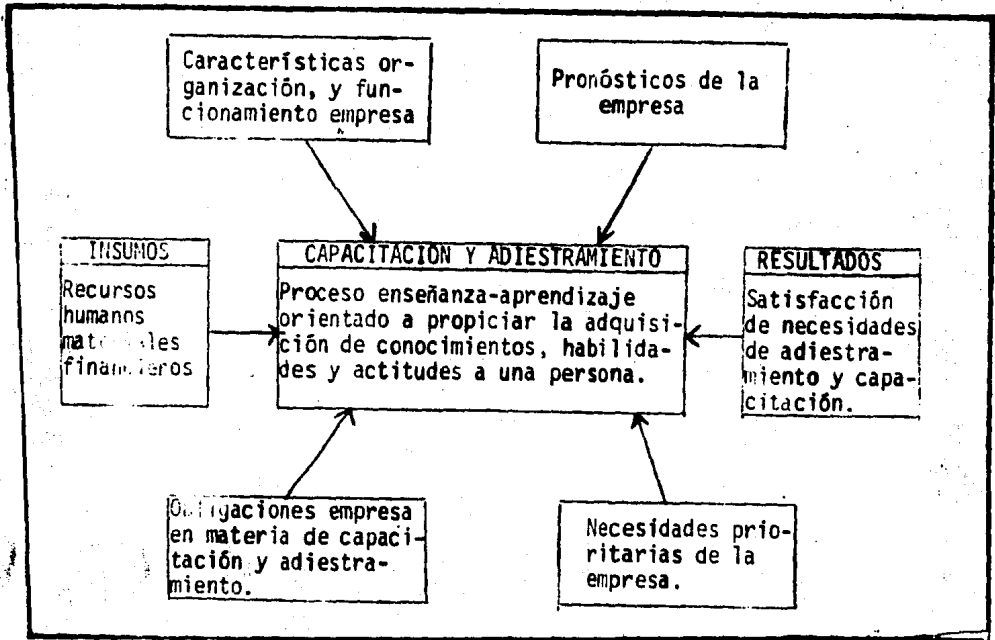
- a) Tienen una estructura, constituida por la suma de todos los subsistemas que componen el sistema y que se relacionan entre sí por una red de comunicaciones, para alcanzar el fin del sistema.
- b) Tienen un medio ambiente, todo sistema se encuentra en un medio circundante o suprasistema con el cual interactúa.
- c) Contiene vías de entrada a través de las cuales recibe del medio ambiente los estímulos o insumos para el sistema.
- d) Realizan una función, a través de la cual transforman los insumos en resultados.

- e) Ejercen influencia sobre su medio circundante con los resultados del sistema, los resultados están definidos por el objetivo del sistema.
- f) Establecen un estado ideal para el sistema denominado "homeostasis".
- g) Tienen mecanismos de realimentación, por medio de los cuales reciben información sobre su propio desempeño -- y funcionamiento, que les permiten mantener el estado ideal u homeostasis del sistema.

III. Características del Sistema de la Función Capacitación y Adiestramiento.

De aquí en adelante, entenderemos por "Sistema de la Función Capacitación y Adiestramiento", al conjunto de elementos o componentes que, al relacionarse de manera determinada permitirán satisfacer las necesidades reales de adiestramiento y capacitación del personal de una empresa ó institución.

EMPRESA O INSTITUCIÓN



REPRESENTACION DE LA FUNCION CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN RELACION CON SU MEDIO CIRCUNDANTE (EMPRESA O INSTITUCION).

El medio ambiente del sistema de la función de capacitación y adiestramiento está integrado por la empresa o institución con la cual interactúa, recibiendo influencia de diversos y cambiantes factores de la misma, tales como :

- Las características de organización y funcionamiento de la empresa.
- Las necesidades prioritarias de la empresa en cuanto al logro de los objetivos organizacionales.
- Las obligaciones de la empresa en materia de capacitación y adiestramiento, establecidas por la legislación, los reglamentos y los acuerdos sobre capacitación y adiestramiento.

- Los pronósticos de la empresa a corto, mediano y largo -
plazo.

Recibe del medio circundante los insumos para el sistema, cons-
tituidos por los recursos humanos, materiales y financieros -
destinados para la función de capacitación y adiestramiento.

La función que realiza el sistema a través de la cual transfor-
ma los insumos en resultados, es la de : capacitación y adies-
tramiento, previamente definidos como procesos de enseñanza -
aprendizaje orientados a propiciar la adquisición de conocimien-
tos, habilidades y actitudes a una persona, para que alcance -
los objetivos de un puesto de trabajo.

El resultado o resultados del sistema, a través de los cuales -
ejerce influencia sobre su medio, es la satisfacción de las ne-
cesidades de adiestramiento y capacitación.

El sistema de la función de capacitación y adiestramiento, es -
tablece su estado ideal u homeostasis a través de la planifica-
ción del mismo.

Para planificar adecuadamente el sistema de la función de capa-
citación y adiestramiento, es necesario que, primero identifi-
quemos las características del proceso de planificación.

IV.- Proceso de Planificación.

La planificación se define como un proceso continuo y sistemático que permite prever el comportamiento futuro de los fenómenos sociales, políticos y económicos.

La planificación en lo general, implica la actividad de hacer planes para el futuro, la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado, la asignación de recursos en función de objetivos y la ejecución o puesta en marcha de esos planes.

Desde el punto de vista que nos interesa destacar, la planificación es una metodología que permite elegir entre diversas alternativas y, a la vez, verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y recursos más eficientes.

La planificación como proceso incluye cuatro etapas a saber:

- 1.- Análisis
- 2.- Implementación
- 3.- Ejecución y control
- 4.- Evaluación

1.- Análisis.- Esta primera etapa implica el diagnóstico y pronóstico de la situación actual y futura respectivamente.

El diagnóstico por lo tanto, implica el análisis y no una mera descripción de los hechos. En otras palabras, la esencia del diagnóstico es la calificación e identificación de relaciones de interdependencia y de causa-efecto

El diagnóstico ha de realizarse, preferentemente, en términos - cuantificables, por lo que el pronóstico, que se refiere a la estimación de la situación futura de acuerdo con las tendencias actuales observadas, queda en muchos casos resuelto.

El propósito del diagnóstico y pronóstico es, el de reunir elementos de juicio en cantidad y calidad suficiente para - que, permitan, de manera objetiva y racional, determinar las metas mas convenientes y factibles de lograr en un período de terminado; así como también, identificar los factores sobre - los cuales es necesario actuar para alcanzar dichas metas.

2).- Implementación.- La siguiente etapa es la implementación en la que se definen, con base en el análisis realizado, los objetivos y estrategias a seguir de acuerdo con las prioridades detectadas y la disponibilidad de recursos, la traducción de esos objetivos y estrategias a metas mas concretas, general - mente referentes a cuantías a alcanzar en un corto, mediano y - largo plazo.

En general, se trata de una racionalización de medios y fines que se expresan físicamente en planes ordenados según una di - mensión básica que es el tiempo

Una vez establecido el plan, se pasa a una discusión del mismo, a fin de hacer las modificaciones pertinentes y/o adecuaciones necesarias; y tomar la decisión de llevarlo a la práctica.

Poner en marcha un plan requiere de una programación que inclu

ya las acciones y el tiempo en que éstos se deben realizar, al igual que los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Con esto se termina la etapa de implementación.

3).- Ejecución y Control.- Esta tercera etapa se refiere a la marcha del plan y a la supervisión o control durante la aplicación del mismo.

Sabido es que, las condiciones pueden variar en un momentado y por tal, se deben hacer rectificaciones o ajustes al plan, modificar tiempos, y recursos, lo que necesariamente influye en el logro de los objetivos, de ahí la importancia de tener control sobre el proceso de aplicación y registrar todos esos cambios a fin de disponer de información real -- que al ser comparada con las estimaciones iniciales, puedan hacerse las correcciones y adaptaciones a planes futuros.

4).- Evaluación.- Esta última etapa del proceso es decisiva, en la medida en que imprime, por un lado, dinamismo al proceso y, por otro, permite la re información para la evaluación del plan.

La evaluación deberá determinar los aspectos del plan que no fueron satisfactorios, a fin de deducir la forma en que éste podría ser modificado. Para que sea objetiva, ha de hacerse con respecto a los criterios fijados cuando se formuló el -- plan. Es decir, los resultados se evalúan con lo de antemano -- no esperado lograr.

La evaluación ha de realizarse a nivel global y específico, -- ésta es; por un lado, deberán evaluarse los resultados totales de la aplicación del plan y, por otro, de manera continúa en la ejecución con respecto a las múltiples decisiones -- que demandan todos los ajustes a una realidad que permanentemente está cambiando.

En síntesis, se tiene que, la planificación es el proceso (constituido por el análisis, implementación, ejecución y control, y evaluación) que nos permite establecer el estado ideal u homeostasis del sistema de la función de capacitación y adiestramiento. Y esto significa que la planificación define al propio sistema.

Esto es, que determina los elementos componentes, relaciones, normas y restricciones que el sistema deba respetar - para mantener su integridad como tal.

V. Sistema de la Función Capacitación y Adiestramiento.

El sistema de la función capacitación y adiestramiento -- que se propone, está fundamentado en la aplicación del proceso planificación (anteriormente descrito) y de acuerdo con esto, incluye los siguientes subsistemas:

1.- Análisis de la Empresa o Institución.- En este subsistema se caracteriza a la empresa en términos de su organización y funcionamiento, destacando sus prioridades presentes y futuras así como la disponibilidad de recursos, con el fin de implantar la capacitación y el adiestramiento como una función integral de la empresa, capaz de satisfacer las necesidades que se presenten en este campo.

2.- Elaboración del Plan de la Función.- En este subsistema se define los objetivos metas y estrategias de la función, las etapas que hay que cubrir para lograrlos, así como los recursos adecuados para su realización. Esto permitirá tener un control de las actividades de adiestramiento y capacitación que se realicen y una base para evaluar sus resultados.

El producto de este subsistema es un plan que tome en cuenta las necesidades presentes y futuras de la empresa. Este plan debe ser efectivo y flexible, de tal manera que satisfaga todos los requerimientos y que permita los ajustes necesarios durante su ejecución de acuerdo con las situaciones cam

biantes que se presenten.

3.- Determinar las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (D.N.A.C.). Este subsistema permitirá identificar — las carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que impiden que las personas cumplan eficientemente las responsabilidades de su puesto de trabajo actual. También en este subsistema se identifican las necesidades de capacitación y adiestramiento futuras, originadas por — cambios en la organización.

De esta manera se establece la base de donde habrán de derivarse las acciones de adiestramiento y capacitación de la — empresa o institución.

4.- Elaborar el Programa de Capacitación y Adiestramiento — En este subsistema se prevé los cursos y eventos que sean necesarios realizar para satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento detectadas en el subsistema anterior.

Es aquí donde se establecen las metas, objetivos y estrategias de las acciones de adiestramiento y capacitación; así como se determinan las fechas, horarios y duraciones de los eventos de acuerdo a cada grupo de destinatarios. Todo lo — anterior permite especificar los recursos necesarios para — la realización óptima de los eventos previstos; y estimar — los costos y beneficios del propio programa.

5.- Habilitar el Programa de Capacitación y Adiestramiento— El propósito de este subsistema, es contar con todos aque—llos recursos necesarios para la ejecución de los cursos y — eventos de adiestramiento. Aquí se realizarán y verificarán todas las actividades que son necesarias para que se lleven a cabo los eventos de adiestramiento y así lograr que los — participantes alcancen los objetivos de aprendizaje.

6.- Ejecutar y Controlar la Capacitación y el Adiestramiento. El propósito de este subsistema es el de satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento por medio de la realización de los cursos y eventos que se han previsto.

7.- Evaluar la Función Capacitación y Adiestramiento. Los propósitos que persigue este subsistema son determinar la efectividad de la capacitación y adiestramiento sistemático, identificar los beneficios que han obtenido la empresa y sus trabajadores con la función capacitación y adiestramiento, así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del sistema.

HOJA DE AUTO EVALUACION.

MODULO C.A.S. 1.3

Su respuesta debe ser como sigue:

- a) Tienen una estructura, constituida por la suma de todos los subsistemas que componen el sistema y que se relacionan entre sí por una red de comunicaciones, para alcanzar el fin del sistema.
- b) Tienen un medio ambiente, todo sistema se encuentra en un medio circundante o suprasistema con el cual interactúa.
- c) Contiene vías de entrada, a través de las cuales recibe del medio ambiente los estímulos o insumos para el sistema.
- d) Realiza una función, a través de la cual transforman los insumos en resultados.
- e) Ejerce influencia sobre su medio circundante con los resultados del sistema, los resultados están definidos por el objetivo del sistema.
- f) Establecen un estado ideal para el sistema denominado homeostasis.
- g) Tienen mecanismos de realimentación, por medio de los cuales reciben información sobre su propio desempeño y funcionamiento, que les permiten mantener el estado ideal u homeostasis del sistema.

HOJA DE AUTO EVALUACION.**MODULO C.A.S. 1.5**

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente:

* La planificación se define como un proceso continuo y sistemático que permite prever el comportamiento futuro de los fenómenos sociales, políticos y económicos.

La planificación en lo general, implica la actividad de hacer planes para el futuro, la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado, la asignación de recursos en función de objetivos, y la ejecución ó puesta en marcha de esos planes.

La planificación es una metodología que permite elegir entre diversas alternativas y, a la vez, verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y recursos más eficientes.

La planificación como proceso incluye 4 etapas:

- 1) Análisis
- 2) Implementación
- 3) Ejecución y Control
- 4) Evaluación

1) Análisis.- Esta primera etapa implica el diagnóstico y pronóstico de la situación actual y futura respectivamente.

El Diagnóstico por lo tanto, implica el análisis y no una mera descripción de los hechos. En otras palabras, la esencia del diagnóstico es la calificación e identificación de relaciones de interdependencia y de causa--efecto.

El diagnóstico ha de realizarse, preferentemente, en términos cuantificables, por lo que el pronóstico, que se refiere a la estimación de la situación futura de acuerdo con las tendencias actuales observadas, queda en muchos casos resuelto.

El propósito del diagnóstico es, el de reunir elementos de juicio en cantidad y calidad suficientes para que, permitan, de manera objetiva y racional, determinar las metas más convenientes y factibles de lograr en un período determinado; así como también, identificar los factores sobre los cuales es necesario actuar para alcanzar dichas metas.

2) Implementación.- La siguiente etapa es la implementación, en la que se definen, con base en el análisis realizado, los objetivos y estrategias a seguir de acuerdo con las prioridades detectadas y la disponibilidad de recursos la traducción de esos objetivos y estrategias a metas más concretas, generalmente referentes a cuantías a alcanzar en un corto, mediano y largo plazo.

En general, se trata de una racionalización de medios / fines, que se expresan físicamente en planes ordenados según una dimensión básica que es el tiempo.

Una vez establecido el plan, se pasa a una discusión - del mismo, a fin de hacer las modificaciones pertinentes y/o adecuaciones necesarias; y tomar la decisión de llevarlo a la práctica.

Poner en marcha un plan requiere de una programación -- que incluya las acciones y el tiempo en que éstos se deben realizar, al igual que los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Con esto se termina la etapa de implementación.

- 3) Ejecución y Control.- Esta tercera etapa se refiere a la marcha del plan y a la supervisión o control durante la aplicación del mismo.

Sabido es que, las condiciones pueden variar en un momento dado y por tal, se deben hacer rectificaciones o ajustes al plan, modificar tiempos, y recursos, lo que necesariamente influye en el logro de los objetivos, de ahí la importancia de tener control sobre el proceso de aplicación y registrar todos esos cambios a fin de disponer de información real que al ser comparada con las estimaciones iniciales, puedan hacerse las correcciones y adaptaciones a planes futuros.

- 4) Evaluación.- Esta última etapa del proceso es decisiva, -- en la medida en que imprime, por un lado, dinamismo al -- proceso y, por otro, permite la retroinformación para la evaluación del plan.

La evaluación deberá determinar los aspectos del plan -- que no fueron satisfactorios, a fin de deducir la forma en que éste podría ser modificado. Para que sea objetiva, ha de hacerse con respecto a los criterios fijados cuando se formuló el plan.

Es decir, los resultados se evalúan con lo de antemano-
esperado lograr.

La evaluación ha de realizarse a nivel global y específico, éste es: por un lado, deberán evaluarse los resultados totales de la aplicación del plan y, por otro, de manera continua en la ejecución con respecto a las múltiples decisiones que demandan todos los ajustes a una realidad que permanentemente está cambiando.

En síntesis, se tiene que, la planificación es el proceso (constituido por el análisis, implementación, ejecución y control, y evaluación) que nos permite establecer el estado ideal u homeostasis del sistema de la función de capacitación y adiestramiento, Y esto significa que la planificación define al propio sistema.

Esto es, que determina los elementos componentes, relaciones, normas y restricciones que el sistema deba respetar para mantener su integridad como tal.⁴

HOJA DE AUTO EVALUACION

MODULO: C.A.S 1.4

Su respuesta deberá procesarse a la siguiente:

Sistema de la Función Capacitación y Adiestramiento.

El sistema de la función capacitación y adiestramiento que se propone, está fundamentado en la aplicación del proceso planificación (anteriormente descrito) y de acuerdo con esto, incluye los siguientes subsistemas:

1.- Análisis de la Empresa o Institución.- En este subsistema se caracteriza a la empresa en términos de su organización y funcionamiento, destacando sus prioridades presentes y futuras así como la disponibilidad de recursos, con el fin de implantar la capacitación y el adiestramiento como una función integral de la empresa, capaz de satisfacer las necesidades que se presenten en este campo.

2.- Elaboración del plan de la Función.- En este subsistema se define los objetivos metas y estrategias de la función, las etapas que hay que cubrir para lograrlos, así como los recursos adecuados para su realización. Esto permitirá tener un control de las actividades de adiestramiento y capacitación que se realicen y una base para evaluar sus resultados.

El producto de este subsistema es un plan que tome en cuenta las necesidades presentes y futuras de la empresa. Este plan debe ser efectivo y flexible, de tal manera que satisfaga todos los requerimientos y que permita los ajustes necesarios durante su ejecución de acuerdo con las situaciones cambiantes que se presenten.

3.- Determinar las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (D.N.A.C.). Este subsistema permitirá identificar -- las carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que impiden que las personas cumplan eficientemente las responsabilidades de su puesto de trabajo actual. También en este subsistema se identifican las necesidades de capacitación y adiestramiento futuras, originadas por cambios en la organización.

De esta manera se establece la base de donde habrán de derivarse las acciones de adiestramiento y capacitación de la empresa o institución.

4.- Elaborar el Programa de Capacitación y Adiestramiento. En este subsistema se prevén los cursos y eventos que sean necesarios realizar para satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento detectadas en el subsistema anterior.

Es aquí donde se establecen las metas, objetivos y estrategias de las acciones de adiestramiento y capacitación, así como se determinan las fechas, horarios y duraciones de los eventos de acuerdo a cada grupo de destinatarios. Todo lo anterior permite especificar los recursos necesarios para la realización óptima de los eventos previstos; y estimar los costos y beneficios del propio programa.

5.- Habilitar el Programa de Capacitación y Adiestramiento. El propósito de este subsistema, es contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de los cursos y eventos de adiestramiento. Aquí se realizarán y verificarán todas las actividades que son necesarias para que se lleven a cabo los eventos de adiestramiento y así lograr que los participantes alcancen los objetivos de aprendizaje.

6.- Ejecutar y Controlar la Capacitación y el Adiestramiento.

El propósito de este subsistema es el de satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento por medio de la realización de los cursos y eventos que se han previsto.

7.- Evaluar la Función Capacitación y Adiestramiento. Los propósitos que persigue este subsistema son determinar la efectividad de la capacitación y adiestramiento sistemático, identificar los beneficios que han obtenido la empresa y sus trabajadores con la función capacitación y adiestramiento, así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del sistema.

TEMA: CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SISTEMATICOS.

MODULO: PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER Y DESARROLLAR SISTEMATICAMENTE LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

CLAVE: C.A.S. 1.6

OBJETIVO ESPECIFICO:

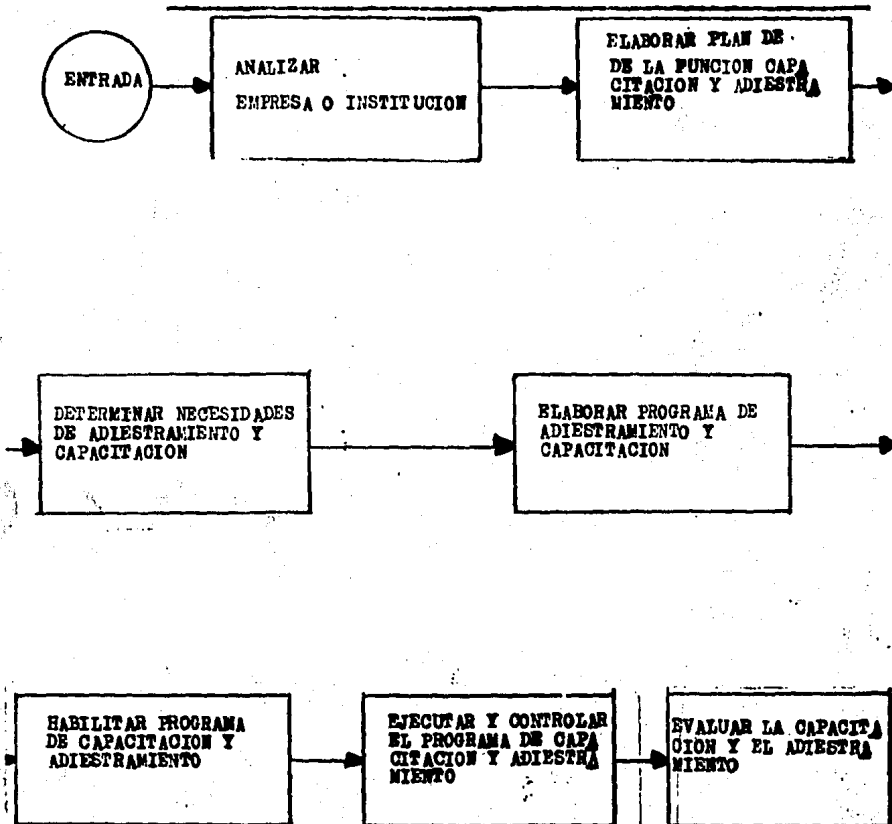
"Identificar procedimiento para establecer y desarrollar - sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento."

Sin consulta y por escrito, el participante describirá el procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento de acuerdo con la información presentada en este módulo:

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito describa el procedimiento para establecer y desarrollar sistemáticamente la función de capacitación y adiestramiento de acuerdo con la información presentada en este módulo.

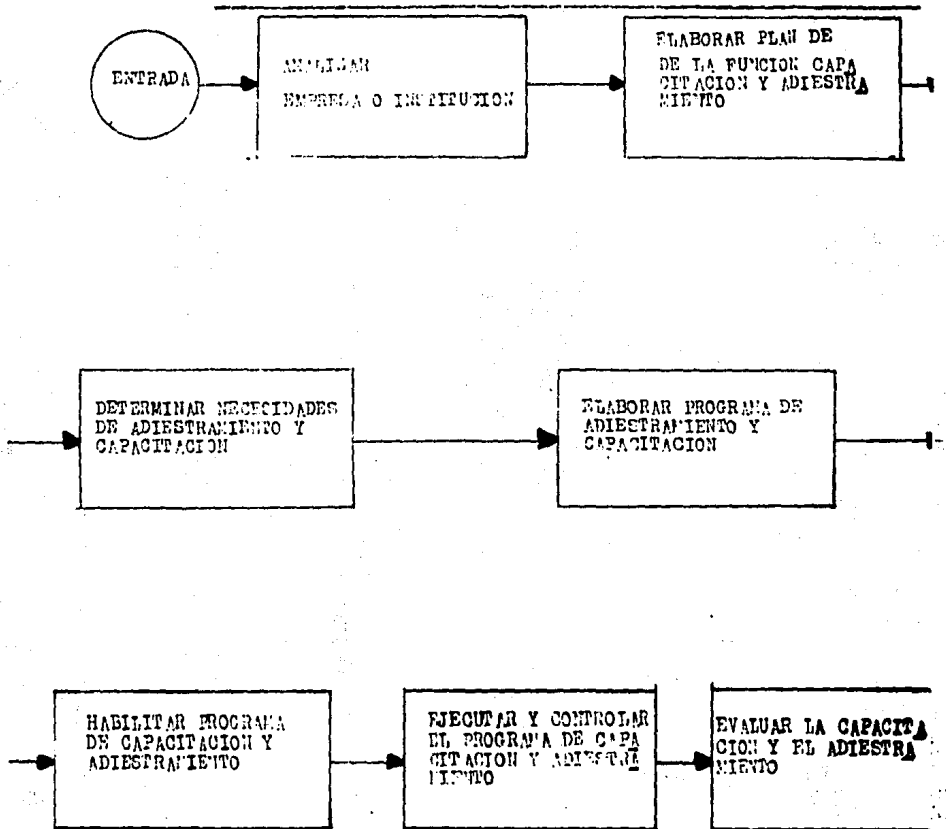
PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER Y DESARROLLAR SISTEMATICAMENTE LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.



HOJA DE AUTO-EVALUACION

MORAN, S.A.S.- 1.6

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente :



TEMA: ANALISIS DE LA EMPRESA O INSTITUCION (A.E.)

MODULO: INFORMACION SOBRE LA EMPRESA

CLAVE: A.E - 2.1

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Recopilar información sobre su empresa"

El participante deberá consultar durante el análisis la información de su empresa que se describe en la lista anexa (No. 1)

PRUEBA DE CRITERIO:

Durante el análisis usted deberá consultar la información de su empresa que se describe en la lista anexa (No.1) -- cuando usted tenga acceso a dicha información, coménteselo al instructor del curso.

ANÁLISIS

El propósito del análisis para implantar o mantener la función capacitación y adiestramiento es reunir elementos de juicio suficientes que permitan de un modo objetivo y racional determinar metas apropiadas y a la vez factibles de obtener en un período determinado (así como) identificar los factores sobre los cuales es necesario actuar para alcanzar los.

El análisis (en sus dos aspectos: diagnóstico y pronóstico) instrumental, implica una investigación con fines operativos o concebida desde sus comienzos en un sentido sistemático.

Sus objetivos son: examinar el funcionamiento de la empresa como un "sistema" con fines, organización, medios y resultados determinados; evaluar, los resultados, las necesidades presentes y futuras y los recursos y medios de diversa índole que emplean; calificar y cuantificar deficiencias; identificar los factores de orden administrativo, físico, humano que los originan, y la relación de tales factores entre sí y con los resultados actuales.

Para llevar a cabo el análisis es necesario revisar los archivos y documentos en general de que se dispone en la empresa a fin de obtener la información suficiente y necesaria.

Algunos de estos documentos se enlistan a continuación, así como algunos datos específicos a considerar:

REUNIR LA SIGUIENTE INFORMACION SOBRE SU EMPRESA (LISTA No1)

- 1.- Políticas de la empresa, específicamente en materia de capacitación y adiestramiento (descripción y aplicabilidad).
- 2.- Objetivos organizacionales (descripción)
- 3.- Información sobre cómo se lleva a cabo el adiestramiento y la capacitación.
- 4.- Información sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- 5.- Reglamento interior de trabajo.
- 6.- Contrato Ley- acuerdos sobre capacitación y adiestramiento y promociones.
- 7.- Reglamento de seguridad e higiene
- 8.- Manual de procedimientos
- 9.- Sistema escalafonario
- 10.-Catálogo de puestos
- 11.-Plantilla de personal
- 12.-Organigrama
- 13.-Descripción de metas y previsiones futuras de la empresa en cuanto a:
 - a) nuevos proyectos, como: cambio de procedimientos; ampliaciones y/o nuevos servicios
 - b) Movimientos de personal, como: rotación de personal vacantes por renuncias; reubicaciones de personal,-- jubilaciones y/o promociones.
- 14.- Ley Federal del Trabajo.

Una vez identificadas estas fuentes de información es necesario discriminar los datos que en ella se consignan a fin de llegar a caracterizar a la empresa en términos de organización, funcionamiento, desempeño y deficiencias, entre otros.

A manera de ejemplo, tomemos las fuentes identificadas con los números 1 y 3 sobre políticas de la empresa específicamente referidas a capacitación y adiestramiento, así como la forma en que se lleva a cabo en los diferentes niveles. Con esta información, en el caso de que exista, se puede utilizar como marco de referencia para aplicar posteriormente la capacitación y el adiestramiento en forma sistemática y aprovechar las experiencias y resultados favorables en el desarrollo de las siguientes etapas; y en caso de que no exista nada de esto, indicará en qué medida es necesario implantarlas.

Claro está que los datos que se recaben en las diferentes fuentes, deben ser integradas y relacionadas a fin de llegar a un verdadero análisis de la empresa, y el ejemplo anterior sólo puede ilustrar la utilidad de la información.

Ahora bien, cabe insistir en que el análisis nos debe permitir llegar a plantear objetivos y estrategias de la función capacitación y adiestramiento, por eso es importante por un lado, caracterizar a la organización y conocer la disponibilidad de recursos, y más aún las deficiencias, -- prioritarias a satisfacer tanto legales como propias de la empresa en materia de capacitación y adiestramiento.

Si se insiste en esto, es precisamente porque la función capacitación y adiestramiento, para que cumpla con sus objetivos, debe ser por un lado introducida a la empresa como parte de ella misma, y de acuerdo con sus recursos y requerimientos y por otro, como un sistema, única forma de -- garantizar su operacionalidad.

Como resultado del análisis (diagnóstico y pronóstico) de la empresa, se deberá cuando menos tener la siguiente información:

- Lista de obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento que no se cumplen y definir prioridades en el cumplimiento de las mismas.
- Lista de diferencias encontradas en el logro de los objetivos organizacionales y definir necesidades prioritarias de la empresa en el logro de los mismos.
- Lista de recursos no disponibles para el cumplimiento de metas y previsiones futuras y definir prioridades en la disponibilidad de las mismas.
- Lista de las descripciones de puesto que no existan de acuerdo con el organigrama así como el personal (número) que los ocupa.
- Lista de aquellas políticas de la empresa así como las acciones que se llevan a cabo en materia de capacitación y adiestramiento. (Tanto aquellas que se cumplen como las que no llevan a cabo.)
- Descripción en términos generales el desempeño de la empresa en cuanto al cumplimiento de los programas de producción, control de calidad, previsión de accidentes, conflictos con el personal, ausentismo; departamentos con mayor índice de problemas de todo tipo (especificarlos).

TEMA ANALISIS DE LA SITUACION DE LA EMPRESA (A.E)**MODULO MARCO LEGAL**

CLAVE: A.E- 2.2

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Identificar Marco Legal de la Capacitación y el Adiestramien
to."

Con apoyo en la Ley Federal del Trabajo y en una guía para --
Artículos referidos a Capacitación y Adiestramiento , el par-
ticipante enlistará todas las obligaciones legales que tiene-
su empresa en materia de Adiestramiento y Capacitación:

PRUEBA DE CRITERIO:

Con apoyo en la Ley Federal del Trabajo y en la guía para --
"artículos referidos a Capacitación y Adiestramiento"enliste
todas las obligaciones legales que tiene su empresa en mate-
ria de Adiestramiento y Capacitación.

M A R C O L E G A L .

El propósito de este módulo es que usted identifique las obligaciones que tiene su empresa en materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con las disposiciones que marca la Ley Federal del Trabajo.

Actividades a Realizar:

- 1.- Si le es posible, lea con su grupo, los artículos de la Ley Federal del Trabajo que se señalan en la "Guía de Artículos relacionados con la Capacitación y el Adiestramiento" que se anexa.
- 2.- Comente en grupo la información, a fin de identificar las obligaciones que tienen las empresas en materia de capacitación y Adiestramiento.
- 3.- Elabore una lista con las obligaciones identificadas y preséntesela al instructor del curso para la evaluación del módulo.

**Guía para Artículos de la Ley Federal del Trabajo
Relacionados con Capacitación y Adiestramiento**

Artículo No.	Trata acerca de:
25 Fracción VIII	Relaciones Individuales de Trabajo.
132 Fracción XV y XXVIII	Obligaciones del patrón
153 A	Derecho del trabajador
153-B, 153-E y 153-D 153-C, 153-P	Formas para cumplir con la Ley (Estrategias) Registro de Instituciones e Instructores.
153-F 153-H	Objetivos de la capacitación Obligaciones del trabajador- al capacitarse
153-G	Adiestramiento de Inducción
153-I, 153-J	Comisiones Mixtas
153-K, 153-L	Comités Nacionales de C. y A.
153-M. 391	Cláusulas del C.C.T.
153-N. 153-O 153-R	Plazo para entregar planes y programas
153-Q	Criterios para evaluar planes y programas
153-S,	Multas
153-T, 153-U, 153-V,	Expedición de constancias
153-W	Promociones, ascensos
159	Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. (S.N.E.C.A.)
537- 539 y 539-A a	Obligaciones del Trabajador.
539-C	
134 Fr.IX	

TEMA: ANALISIS DE LA EMPRESA O INSTITUCION (A.E.)

MODULO: ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA
O INSTITUCION.

CLAVE: A-E- 2.3

OBJETIVO ESPECIFICO

"Identificar características de organización y funcionamiento de la empresa o institución"

Contando con un cuestionario para el análisis de la empresa, el participante resolverá el cuestionario para identificar las características de organización y funcionamiento de la empresa o Institución.

PRUEBA DE CRITERIO:

Contando con un cuestionario para el análisis de la empresa, resuelva el cuestionario para identificar las características de organización y funcionamiento de la empresa o institución. Cuando haya resuelto el cuestionario, llévelo con el instructor del curso para la evaluación del módulo.

TEMA: ANALISIS DE LA EMPRESA O INSTITUCION

MODULO: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA LA FUNCION DE CA -
PACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

CLAVE: A-E- 2.4

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Identificar disponibilidad de recursos, para la función de
capacitación y adiestramiento"

Contando con un cuestionario para el análisis de la empresa,
el participante resolverá el cuestionario para identificar
la disponibilidad de recursos para la función de capacita-
ción y adiestramiento.

PRUEBA DE CRITERIO:

Contando con un cuestionario para el análisis de la empresa,
resuelva el cuestionario para identificar la disponibilidad
de recursos para la función de capacitación y adiestramiento.
Cuando haya resuelto el cuestionario, llévelo con el instruc-
tor del curso para la evaluación del módulo

TEMA: ANALISIS DE LA EMPRESA O INSTITUCION

MODULO: NECESIDADES PRIORITARIAS DE LA EMPRESA O INSTITUCION

CLAVE: A-E - 2.5

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Identificar necesidades prioritarias de su empresa que puedan satisfacerse total o parcialmente con la capacitación y el adiestramiento"

Contando con un cuestionario para el análisis de la empresa, el participante resolverá el cuestionario para identificar las necesidades prioritarias de su empresa que pueden satisfacerse total o parcialmente con la capacitación y el adiestramiento.

PRUEBA DE CRITERIO:

Contando con un cuestionario para el análisis de la empresa, resuelva el cuestionario para identificar las necesidades prioritarias de su empresa que pueden satisfacerse total o parcialmente con la capacitación y el adiestramiento.

Quando haya resuelto el cuestionario llévelo con el instructor del curso para la evaluación del módulo.

ANÁLISIS DE LA SITUACION DE LA EMPRESA.

Como resultado del análisis (diagnóstico y pronóstico) de la empresa se deberá, por lo menos, tener la siguiente información:

- Características de organización y funcionamiento de la empresa.
- Disponibilidad de recursos para la función de capacitación y adiestramiento.
- Necesidades prioritarias de la empresa que pueden satisfacerse, total o parcialmente, con la función de capacitación y adiestramiento.

CARACTERISTICAS DE ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

A continuación se presentan algunos de los indicadores que pueden proporcionar información sobre las características de organización y funcionamiento de la empresa, así como también se describen algunos de los documentos que constituyen las fuentes para obtener dicha información.

INDICADORES

1. Objetivos Organizacionales.
2. Tipo de organización de la empresa.
3. Características del personal
4. Funciones y actividades de la empresa.
5. Proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

FUENTES DOCUMENTALES.

- Manuales de organización; manuales de operación y/o procedimientos; manuales de inducción.
- Manuales de organización; manuales de operación y/o procedimientos; manuales de inducción.
- Inventario de Recursos Humanos; plantilla de personal; catálogo de puestos.
- Organigramas estructurales y funcionales; manuales de organización, operación y/o procedimientos; descripciones de puesto.
- Planes y programas de la empresa.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

A continuación se presentan algunos de los indicadores que puedan proporcionar información sobre la disponibilidad de recursos para la función de capacitación y adiestramiento; así como también, se describen algunos de los documentos que constituyen las fuentes para obtener dicha información.

INDICADORES

1. Políticas de la empresa - en materia - de capacitación y adiestramiento.

2. Acciones de capacitación y/o adiestramiento realizadas actualmente o en el pasado.

FUENTES DOCUMENTALES.

Manual de organización planes y programas a futuro; catálogo de puestos; descripciones de puestos; organigramas estructural y funcional.

Planes y/o programas de capacitación y/o adiestramiento, actuales o de fechas pasadas; informes de eventos realizados para capacitar y/o adiestrar al personal; objetivos de aprendizaje; temarios de eventos y/o cursos; cronogramas; documentos para los participantes y/o instructores; listas de asistencia de los participantes; recibos de pago de honorarios, materiales y/o alquiler de aparatos y audiovisuales.

NECESIDADES PRIORITARIAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN SATISFACERSE TOTAL O PARCIALMENTE CON LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

A continuación se presentan algunos de los indicadores que pueden proporcionar información sobre las necesidades prioritarias de la empresa que pueden satisfacerse, total o parcialmente, con la función de capacitación y adiestramiento.

INDICADORESFUENTES DOCUMENTALES:

- | | |
|---|--|
| 1. Obligaciones de la empresa en materia de capacitación y -- adiestramiento. | Ley Federal del Trabajo; reglamento interior de trabajo; contratos Ley, individual y/o colectivo de trabajo; reglamento de seguridad e higiene. |
| 2. Areas o departamentos problemáticos de la empresa. | Informes de producción, control de calidad, ventas; informes sobre índice de accidentes, rechazos en la producción, ausentismo; índice de rotación de personal; informes de descomposturas y fallas mecánicas; informes sobre el índice de desperdicios; gráficas de resultados por departamentos, áreas y/o secciones |
| 3. Requerimientos de recursos humanos actuales y a un mediano y largo plazo. | Proyectos y programas a futuro; informes y reportes del área de personal. |

El análisis de la situación de la empresa queda concluido cuando se hayan identificado los objetivos que la empresa persigue, qué es lo que hace, cómo, donde y porqué lo hace; el tipo de organización; las características de su personal; el número de puestos y empleados; su mercado de trabajo; -- sus proyectos a corto, mediano y largo plazo. Las políticas de la empresa en materia de capacitación y adiestramiento; las acciones que se realizan o se han realizado para la capacitación y/o adiestramiento del personal; el personal que se ha responsabilizado o se responsabiliza de esta función dentro de la empresa; las obligaciones que tiene la -- empresa en materia de capacitación y adiestramiento; las -- áreas o departamentos problemáticos; y los requerimientos -- de recursos humanos actuales y a un mediano y largo plazo.

4. ¿Existe información escrita sobre cuáles es el cumplimiento actual de dichos objetivos organizacionales?

SI NO

5. En caso de no existir información por escrito, ¿Quién puede proporcionar información sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

6. ¿Es posible que usted se entrevistó con la(s) persona(s) que tiene(n) información sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

SI NO

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

A continuación describa los objetivos organizacionales que no se están cumpliendo actualmente.

7. ¿Existe información escrita sobre cuáles son los objetivos operacionales de los departamentos de la empresa?

SI NO

8. En caso de no existir información por escrito. ¿Quién puede proporcionar esta información?

9. ¿Es posible que usted se entreviste con la(s) persona(s) que tiene(n) información sobre los objetivos operacionales de cada departamento o área de la empresa?

SI NO

10. En caso de no existir información sobre los objetivos operacionales de los departamentos o áreas. ¿Cómo se puede(n) determinar el(los) resultado(s) que cada área o departamento debe alcanzar?

OBJETIVOS OPERACIONALES DE DEPARTAMENTO O AREA.

A continuación describa los objetivos operacionales de cada área ó departamento de la empresa.

11. ¿Existe información escrita sobre cuál es el cumplimiento actual de esos objetivos operacionales?

SI NO

12. En caso de no existir información por escrito. ¿Quién puede proporcionar información sobre cuál es el cumplimiento de estos objetivos departamentales o por área?

13. ¿Es posible que usted se entreviste con la(s) persona(s) que tiene(n) información sobre el cumplimiento actual de los objetivos operacionales o por departamento?

SI NO

14. ¿Cuál es el departamento o área más importante dentro de la empresa?

15. ¿Cuáles son los objetivos de éste?

16. ¿Cuál(s) es(son) el(los) departamento(s) y/o área(s) de la empresa que está(n) obstaculizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

PRIORIDADES EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

A continuación describa, por orden de importancia, aquellos objetivos organizacionales que no se cumplen; así como también, indique el(los) departamento(s) y/o área(s) que obstaculiza(n) el logro de éstos; o aquel(los) que no cumple(n) su(s) objetivos operacionales.

17. ¿Cuál es el número de vacantes actualmente?

18. Indique dentro del paréntesis el número que corresponda a los -
movimientos de personal actuales.:

() Renuncias.

() Jubilaciones.

() Promociones.

() Despidos.

() Nuevo Ingreso.

19. Indique, de acuerdo con su respuesta al inciso anterior, el(los)
puesto(s) en el(los) que se presenta(n) dicho(s) moviento(s) de
personal.

REQUERIMIENTOS ACTUALES DE PERSONAL.

A continuación describa los requerimientos actuales de personal sur-
tidos por: renuncias, jubilaciones, promociones, despidos y nuevo in-
greso. Indique el número de vacantes por puesto, así como el número
de personas promovidas o de nuevo ingreso a los puestos.

20. ¿Existen en la empresa planes y/o provisiones donde se contem--
plen ampliaciones?

SI NO

21. En caso de que sí se contemplen ampliaciones, descríbalas e in-
dique el plazo en que será(n) realizada(s).

22. ¿Existen en la empresa planes y/o provisiones que contemplen mo-
dificaciones en los métodos y/o procedimientos de trabajo?

SI NO

23. En caso de que sí se contemplen modificaciones en los métodos -
y/o procedimientos de trabajo, descríbalos e indique el plazo -
en que serán realizados.

24. ¿Existen en la empresa planes y/o provisiones que contemplen la
incorporación de nueva tecnología y/o maquinaria de trabajo?

SI NO

25. En caso de que sí se contemple la incorporación de nueva tecno-
logía y/o maquinaria de trabajo, descríbalas e indique el pla-
zo en que será(n) realizada(s).

26. ¿Existen en la empresa planes y/o provisiones que contemplen -
movimientos de personal?

SI NO

27. En caso de que sí se contemplen movimientos de personal, indique
el número de personas; el número y nombre de los puestos; y, el
plazo en que éstos son previstos.

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

A continuación describa los requerimientos de personal a un corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los planes y previsiones a futuro de la empresa (jubilaciones, promociones, despidos, contrataciones, etc., generados por modificaciones en los métodos y/o procedimientos de trabajo; ampliaciones; incorporación de nueva tecnología y/o maquinaria de trabajo). Describa el número de personas; el nombre del puesto y el plazo en que dichos movimientos son previstos.

28. Entre las políticas de la empresa, ¿Existe alguna que se refiera a la capacitación y/o adiestramiento del personal?

SI NO

29. En caso de que sí existan, ¿Existe algún documento que las contenga?

SI NO

30. En caso de que no estén por escrito, ¿Quién puede proporcionar esta información?

31. ¿Es posible que usted se entreviste con la(s) persona(s) que tiene(n) información sobre las políticas?

SI NO

35. ¿Se realiza actualmente alguna acción de capacitación y/o adiestramiento para el personal de la empresa?

SI NO

36. En caso de que sí se realice, ¿Se realiza dentro de la empresa?

SI NO

37. En caso de que las acciones se realicen dentro de la empresa, indique en el paréntesis, la modalidad que corresponda al tipo de instructor(es) que se emplea(n).

() Instructores propios habilitados.

() Instructores propios especializados.

() Instructores independientes, contratados externamente.

() Instructores de instituciones capacitadoras, contratados externamente.

38. En caso de que las acciones de capacitación y adiestramiento se realicen fuera de la empresa, indique en el paréntesis, la modalidad que corresponda al tipo de instructor(es) que se emplea(n)

() En escuelas o instituciones especializadas.

() Por adhesiones a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

39. En caso de que las acciones de capacitación y adiestramiento se realicen dentro y fuera de la empresa, describa la(s) combinación(es) entre una o varias de las opciones anteriores, que sea(n) utilizada(s).

40. ¿Cada cuando se realizan las acciones de capacitación y adiestramiento?

ACCIONES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

A continuación describa cómo y cuándo se realizan actualmente las acciones de capacitación y adiestramiento del personal de la empresa.

41. ¿Existe en la empresa algún puesto, grupo de puestos, área, unidad, departamento, división, dirección, etc., que exclusivamente se dedique y responsabilice de la capacitación y adiestramiento del personal de la empresa?

SI NO

42. En caso de que sí exista. Indique el número y nombre de los puestos, así como el número de personas que tienen esta responsabilidad dentro de la empresa.

43. ¿Existe información escrita sobre las funciones que cumplen y las actividades que realizan?

SI NO

44. En caso de no existir información por escrito. ¿Quién puede proporcionar información sobre estas funciones y actividades?

45. ¿Es posible que usted se entreviste con la(s) persona(s) que tiene(n) información sobre las funciones y actividades de los responsables de capacitación y adiestramiento?

SI NO

**FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL(LOS) RESPONSABLE(S) DE LA CAPACITACION
 Y EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.**

A continuación describa la(s) función(es) y actividades que realiza(n) el(los) responsable(s) de la capacitación y el adiestramiento del personal de la empresa.

46. ¿Existe dentro de la empresa algún puesto, grupo de puestos, -- área, departamento, división, dirección, etc., que aunque no de manera exclusiva, se dedique y responsabilice de la capacitación y adiestramiento del personal de la empresa?

SI NO

47. En caso de que sí exista. Indique el número y nombre de los -- puestos, así como el número de personas que tienen esta responsabilidad dentro de la empresa.

48. ¿Existe información escrita sobre las actividades que realizan?

SI NO

49. En caso de no existir información escrita sobre las actividades que se realizan. ¿Quién puede proporcionar esta información?

50. ¿Es posible que usted se entrevistó con la(s) persona(s) que --
tiene(n) información sobre las actividades que se realizan?

SI NO

51. ¿Se ha(n) realizado algun(os) evento(s) dirigido(s) al personal de la empresa con el propósito de lograr modificación(es) o cambio(s) en relación con los objetivos de trabajo?

SI NO

52. En caso de sí haberse realizado, indique la modalidad o tipo de evento que corresponda.

() Curso(s)

() Taller(es)

() Conferencia(s)

() Simposium.

() Panel(es)

() Seminario(s)

() Otro(s): especifique _____

53. En caso de sí haber realizado ¿Existe información escrita sobre el(los) mismo(s)?

SI NO

54. En caso de que exista información escrita sobre el(los) evento(s). Indique en el paréntesis el tipo de información que corresponda a la existente.

() Información sobre los objetivos del(los) evento(s).

() Temario o contenido del(os) evento(s).

() Cronograma del(os) evento(s).

() Documento(s) para el(los) participante(s) y/o el(los) --
instructor(es).

() Informe(s) sobre la realización del(los) evento(s).

() Otro(s): especifique _____

55. En caso de sí haberse realizado indique quién(es) fué(ron) el(los) responsable(s) de la realización del(os) evento(s).

56. En caso de sí haberse realizado, indique quién(es) fué(ron) — el(los) destinatario(s) del(os) evento(s).

57. ¿Se capacita y/o adiestra al personal de nuevo ingreso?
SI NO

58. En caso de que sí se capacite y/o adiestre al personal de nuevo ingreso. ¿Cómo se le capacita y/o adiestra?

59. En caso de que sí se capacite y/o adiestre al personal de nuevo ingreso. ¿Quién se responsabiliza de esta capacitación y/o adiestramiento?

ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO,

A continuación describa todas las actividades de capacitación y -- adiestramiento que se hayan realizado en la historia de vida de la empresa; así como también, describa cuál es la disponibilidad de recursos para la realización de dichas actividades.

60. ¿Ya se integró en la empresa la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento?

SI NO

61. ¿Ya se registraron ante S.N.E.C.A. los planes y programas de - capacitación y adiestramiento?

SI NO

62. ¿Ya se registraron ante S.N.E.C.A. los instructores internos de la empresa?

SI NO

63. ¿Expede la empresa constancias de habilidades laborales de acuerdo con los lineamientos de S.N.E.C.A.?

SI NO

64. ¿Tiene la empresa un registro de las constancias de habilidades laborales expedidas, de acuerdo con S.N.E.C.A.?

SI NO

65. Indique en el paréntesis que corresponda el tipo o tipos de contratación que la empresa utiliza.

() Contrato Individual de Trabajo.

() Contrato Colectivo de Trabajo.

() Contrato Ley.

66. En cualesquiera de los contratos, ¿Existe alguna cláusula o - acuerdo sobre la capacitación y adiestramiento de los trabajadores?

SI NO

67. En caso de que sí exista. Descríbala(s) a continuación.

68. ¿Existe en la empresa un Reglamento Interior de Trabajo?

SI NO

69. En caso de que sí exista, ¿Contiene alguna cláusula referida a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores?

SI NO

TEMA: PLAN DE LA FUNCIÓN CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO

MODULO: CONCEPTOS DE OBJETIVO, META Y ESTRATEGIA

CLAVE: P-3.1

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Definir conceptos de "objetivo", "metas" y "estrategias" de la función Capacitación y Adiestramiento.

El participante explicará lo que se entiende por "objetivo", "metas" y "estrategias" de la función adiestramiento y capacitación, de acuerdo con las definiciones presentadas en el documento. "Objetivo, metas y estrategias de la función capacitación y adiestramiento".

PRUEBA DE CRITERIO:

Explique lo que entiende por "objetivo", "metas" y "estrategias" de la función adiestramiento y capacitación, de acuerdo con definiciones presentadas en el documento: "Objetivos, Metas y Estrategias de la función capacitación y adiestramiento".

OBJETIVOS METAS Y ESTRATEGIAS DE LA FUNCION CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Una vez realizado el diagnóstico y pronóstico se pasa a la elaboración del plan, esto es, a la definición de los objetivos de acuerdo a las prioridades detectadas, al establecimiento de metas, esto es, resultados cuantificables en un corto, mediano y largo plazo. Para la concretización de las mismas se establecerán las estrategias que estarán determinadas por los recursos disponibles.

A fin de unificar criterios, se señalan brevemente las definiciones de objetivo, estrategias y meta, en lo general - y más adelante se hace referencia a su definición dentro - del contexto de capacitación y adiestramiento.

OBJETIVO: Se define como un fin que se desea alcanzar, aquello que se pretende lograr.

ESTRATEGIA: Se entiende como aquella (s) acción (es) y forma (s) en que se han de llevar a cabo las actividades tendientes a lograr los objetivos.

METAS: Se refieren a la cuantificación de los resultados concretos que se presentarán en un período determinado.

Un objetivo de capacitación y adiestramiento debe partir de las prioridades detectadas en el análisis, pudiendo ser ejemplo de esto:

Supóngase que en el diagnóstico se determina que no se cuenta con políticas sobre adiestramiento y capacitación y que por tal, no se lleva a cabo, sino de manera esporádica.

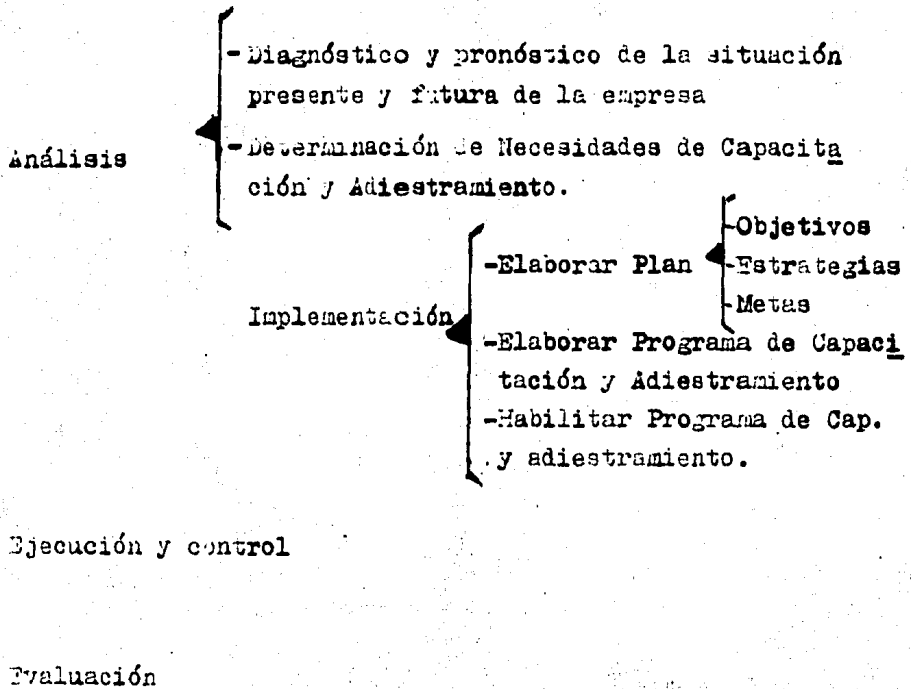
Uno de los objetivos que podrán plantearse será precisamente el que señala el artículo 153 F de la Ley Federal del Trabajo, a saber:

... "Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, y proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología.

- . Preparar al trabajador para ocupar una vacante o
- . Puesto de nueva creación
- . Prevenir riesgos de trabajo
- . Incrementar la productividad
- . Mejorar aptitudes del trabajador..."

En cuanto a estrategias de capacitación y adiestramiento, - sería de acuerdo a los objetivos planteados, implantar la - función de capacitación y adiestramiento de manera sistemática;

- Estipular dónde y quién dará la instrucción a los trabajadores y en qué momento se dará la capacitación y - el adiestramiento de acuerdo a los Artículos 153-E y - 153-B respectivamente.
- La disponibilidad de recursos para implantar y mantener la función.
- Designar responsables de llevar a cabo la función, específicamente en cuanto a las actividades a seguir para esto serían:



FAC TORES A CONSIDERAR EN LA SELECCION DE ESTRETEGIAS
DE ADIESTRAMIENTO.

- Costo ¿Es más económico realizarlo con los propios recursos de la empresa o utilizar recursos externos?
- Instructores Determinar si se cuenta con personal calificado en el tema por impartir, - y además si se puede contar con sus servicios.
- Disponibilidad de instructores. Si se cuenta con -- personal interno de trabajo y además cuentan con el tiempo suficiente para llevar a cabo el adiestramiento - en el lugar de trabajo.
- Aspectos le- Es posible que por convenios tomados lagles con anterioridad, el adiestramiento- se tendrá que realizar en algún lu-- gar determinado.
- Naturaleza Muchas veces la complejidad del tra- del trabajo bajo, el tamaño del equipo y maquina ria por ser parte de un proceso con- tínuo, implica que el adiestramiento se efectúe primordialmente en el -- puesto de trabajo.
- Seguridad Cuando se realiza el adiestramiento- en el puesto de trabajo implica mayo res riesgos en cuanto a la seguridad del adiestrado y del equipo que se - utilizará.

- Locales Definir si se cuenta o contará con lugares adecuados para impartir el adiestramiento o se necesitará contratar un lugar que esté habilitado.
- Interrupciones Determinar si el realizar el adiestramiento fuera o dentro de la empresa causará interferencia al instructor o al participante
- Reacciones de los adiestrados. Es conveniente definir cómo aceptan los participantes su participación en los eventos que se realizan fuera de la empresa.
- Simulación Determinar si se pueden realizar ejercicios donde los participantes aprendan en las condiciones de su trabajo reproducidas en un modelo, o es necesario que el adiestramiento se realice en su mismo lugar de trabajo.
- Medio Ambiente El ruido, la temperatura, la humedad del lugar de trabajo influye en el aprendizaje. Es necesario que el aprendizaje se dé en condiciones similares a las características del ambiente del puesto de trabajo para evitar problemas de transferencia del aprendizaje, del aula al puesto de trabajo.
- Reacciones de los adiestrados. Será necesario determinar en donde aprenden mejor los participantes.

- Disponibilidad Siempre es necesario saber si se puede interrumpir las actividades productivas de lo contrario será necesario realizar el adiestramiento fuera del puesto, o en horas de trabajo.

Las metas de la función de capacitación deben ser definidas en términos cuantificables en el tiempo.

Deben definir las áreas, niveles o funciones de la empresa que de acuerdo con los objetivos se atenderá con la función en un plazo no mayor de cuatro años.

Se anexan una serie de ejemplos de metas, acordes con el objetivo manejado anteriormente.

EJEMPLOS DE METAS

De acuerdo con el objetivo planteado, para los próximos dos años, se pretende lo siguiente:

- Colaborar con la función producción en las áreas de ensamble final, troqueladoras, hojalatería y esmalte, para eliminar los problemas existentes debido a la ineficiencia de la mano de obra.
- Se incrementarán las habilidades de todas las secretarías.
- Proporcionar adiestramiento de inducción a todo el personal de nuevo ingreso, de tal forma que les permita desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo.

- Capacitar a todo el personal que será transferido, -- promovido o que sus actividades se verán afectadas -- por cambios en la organización.
- Preparar a los Gerentes y Jefes de Departamento, para que manejen el sistema de presupuesto por programa, a partir del próximo año.
- Preparar al personal del departamento de almacenes - para que manejen el sistema de control de inventarios por computadora que se implantará durante los próximos dos años.
- Capacitar a los 50 vendedores, en la demostración de los nuevos productos que saldrán a la venta en este - año.

HOJA DE AUTOEVALUACION

MODULO P - 3.1

Su respuesta deberá parecerse a la que sigue:

OBJETIVO: Se define como un fin que se desea alcanzar, --
aquellos que se pretende lograr.

ESTRATEGIA: Se entiende como aquellas acciones y formas en --
que se han de llevar a cabo las actividades ten-
dientes a lograr los objetivos.

META: Se refiere a la cuantificación de los resultados
concretos que se presentarán en un período deter-
minado.

TEMA: PLAN DE LA FUNCIÓN CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO.

MODULO: OBJETIVO, METAS Y ESTRATEGIAS
DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO

CLAVE: P - 3.2

OBJETIVO ESPECIFICO:

Defina los Objetivos, Metas y Estrategias de la Función de Capacitación y adiestramiento para su empresa.

El participante definirá los Objetivos, Metas y Estrategias de la Función Adiestramiento y Capacitación para su empresa, con base en el Análisis de la Situación de la misma.

PRUEBA DE CRITERIO:

Defina los Objetivos, Metas y Estrategias de la Función de Adiestramiento y Capacitación para su empresa, con base en el Análisis, de la Situación de la misma.

Cuando concluya esta actividad, preséntela al instructor del curso para la evaluación del módulo.

TEMA: DETERMINACION DE NECESIDADES DE
ADIESTRAMIENTO Y ADIESTRAMIENTO.

MODULO: DEFINICION PARA LA DNAC.

CLAVE: DNAC - 4.1

OBJETIVO ESPECIFICO:

4.1* Definir significado de la Determinación de Necesidades
de Adiestramiento y Capacitación (DNAC)

sin consulta y por escrito el participante definirá el
significado de la DNAC.

PRUEBA DE CRITERIO:

sin consulta y por escrito, defina el significado de la
DNAC.

TEMA: DETERMINACION DE NECESIDADES
DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

MODULO: PROCEDIMIENTO PARA LA DNAC.

CLAVE: DNAC - 4.2

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Describir procedimiento para la DNAC"

Sin consulta y por escrito, el participante describirá el procedimiento para la DNAC de acuerdo a la información -- presentada en el documento "Definición y procedimiento pa- ra la DNAC.

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, describa el procedimiento pa- ra la DNAC de acuerdo con la información presentada en el documento: "Definición y procedimiento para la DNAC"

DEFINICION Y PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

Para poder definir el significado de determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, es necesario primero, definir el concepto de "necesidad".

La palabra necesidad, está íntimamente relacionada con una carencia, con falta de "algo". Si estamos de acuerdo con esto, podemos deducir que una necesidad de adiestramiento o capacitación es aquella carencia que puede eliminarse — mediante una acción de adiestramiento o capacitación.

Si recordamos las definiciones de adiestramiento y capacitación, como procesos de enseñanza-aprendizaje orientados a propiciar que una persona adquiera conocimientos, desarrolle sus habilidades y adecue sus actitudes para desempeñar eficientemente los objetivos de su puesto de trabajo, o de un puesto de trabajo diferente al suyo, entonces:

NECESIDAD DE ADIESTRAMIENTO

O CAPACITACION

Es la diferencia cuantificable y medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño que una persona tiene.

Debe aclarar que las necesidades de adiestramiento y capacitación del personal de una organización, deben fundamentarse en los objetivos de la misma, y no pueden incluir las necesidades del personal que no tengan relación con el trabajo.

La determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación es el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles y cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas en los objetivos de un puesto, y aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene.

De acuerdo con esta definición, se hace evidente la necesidad de una evaluación que nos permita identificar diferencias medibles entre los estados de las cosas actuales y las deseadas o requeridas en un puesto de trabajo.

Los objetivos de un puesto de trabajo, establecen "lo que se debe lograr"; en tanto que, el desempeño de la persona, nos indica sobre "lo que se hace". Básicamente, las necesidades se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder; y si al compararlos, encontramos diferencias, ésto nos dará la base para afirmar que existe una necesidad.

PROCEDIMIENTO PARA LA D.N.A.C.

El procedimiento para la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación se compone por dos pasos:

1. Obtener información sobre los objetivos y requerimientos de un puesto de trabajo, mediante la elaboración o verificación de la descripción de puesto.
2. Obtener información sobre el rendimiento real, mediante la evaluación de desempeño de las personas ocupan ese puesto.

A cualquier nivel de la organización pueden identificarse las necesidades individuales de capacitación y adiestramiento a través de la evaluación del desempeño laboral; - el cual implica la comparación del desempeño de una persona contra lo establecido por la descripción de puesto.

Para la evaluación del desempeño laboral es necesario considerar que para que una persona alcance los objetivos de un puesto de trabajo, es necesario que existan dos tipos de variables o factores, a saber:

- a) Variables de tipo Personal.- Son los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe tener la persona para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo.
- b) Variables de tipo Medioambiental.- Son las condiciones de operación que deben existir para que la persona que ocupa el puesto, pueda desempeñarlo eficientemente; por ejemplo: información, maquinaria, equipo, herramientas, materiales, papelería y condiciones de seguridad,

Si durante la evaluación del desempeño laboral tomamos en consideración estos dos tipos de factores, podremos diferenciar entre las necesidades que:

- puedan eliminarse vía adiestramiento y capacitación
- requieran otro tipo de solución para eliminarse, por ejemplo: cambio de maquinaria vieja, deficiencia en los métodos de trabajo, etc.
- requieran ambos tipos de solución (capacitación o adiestramiento más otra).

Lo importante durante este paso del procedimiento para la D.N.A.C., es el establecer en qué medida puede contribuir el adiestramiento y la capacitación en el logro y cumplimiento de los objetivos.

Después de haber definido lo que entendemos por determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación (D.N.A.C.) y de haber establecido que lo que nos interesa es identificar aquellas desviaciones entre lo "que se debe hacer" y "lo que se hace" en un puesto de trabajo, podemos decir, que la D.N.A.C. nos proporcionará como resultado, la siguiente información:

- a) Identificación del personal que requiere adiestramiento o capacitación
- b) Descripción de las actividades del puesto en la que requiere capacitación o adiestramiento.

Existen algunos resultados adicionales, como son:

- c) Identificación del personal que puede ser recurso para llevar a cabo el adiestramiento y la capacitación, esto es, que al evaluar el rendimiento de las personas de la organización, no sólo se identifica a las personas con necesidades, sino que también se identifica a las personas que por la eficiencia en el desarrollo de su puesto, pueden ser considerados como recursos de la función capacitación y adiestramiento, por ejemplo: como instructores, como elaboradores de cursos, etc. para las actividades de sus propios puestos.

HOJA DE AUTOEVALUACION

MODULO: D.N.A.C. - 4.1

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente:

"La determinación de necesidades de adiestramiento / capacitación es el procedimiento que nos permite, identificar las diferencias medibles y cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas en los objetivos de un puesto, y aquellos conocimientos, habilidades / actitudes que una persona tiene"

HOJA DE AUTOEVALUACION

MODELO D.N.A.C. - 4.2

Su respuesta deberá parecerse a la que sigue:

"El procedimiento para la D.N.A.C. se compone de dos pasos:

- 1.- Obtener información sobre los objetivos y requerimientos de un puesto de trabajo, mediante la elaboración o verificación de la descripción de puestos.
- 2.- Obtener información sobre el rendimiento real, mediante la evaluación del desempeño de las personas que ocupen ese puesto."

TEMA: DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO
Y CAPACITACION

MODULO: CONCEPTO Y ESTRUCTURA DE LA DESCRIPCION DE
PUESTOS CON FINES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPA
CITACION.

CLAVE: D.N.A.C. - 4.3

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Definir concepto y describir estructura de la Descripción
de Puestos con fines de adiestramiento y capacitación" (DNAO)

El participante definirá por escrito el concepto de "Descripción de Puesto"; y describirá las características de cada uno de los apartados de las Descripciones de Puesto con fines de adiestramiento y capacitación.

PRUEBA DE CRITERIO:

Defina por escrito el concepto de "Descripción de Puesto" y describa las características de cada uno de los apartados de las Descripciones de Puesto con fines de adiestramiento y capacitación.

CONCEPTO Y ESTRUCTURA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CON
FINES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN.

I N T R O D U C C I O N

Los términos "análisis" y "descripción de puestos", han sido manejados con distintos significados a través del tiempo. En la primera parte de este documento se presentan las definiciones que utilizaremos en lo sucesivo, a fin de unificar criterios y evitar posibles confusiones. En la segunda parte de este documento se determinarán los apartados que integran una descripción de puestos con fines de adiestramiento y capacitación, a fin de determinar las características de este formato que deben ser contempladas.

I CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

En las empresas, con frecuencia se manejan dos términos como sinónimos: Análisis y Descripción de Puestos. Algunos autores por otra parte se refieren al "análisis de puestos" como el formato final, producto de la información que previamente se recabó

Tenemos entonces, por un lado, el conjunto de actividades que desarrolla una persona, a fin de recabar ordenar y plasmar por escrito la información que le sea proporcionada, ya sea por el ocupante del puesto y/o por el jefe inmediato de éste. Por otro lado, encontraremos -

el resultado de este trabajo, ésto es, el documento final.

En lo futuro, nos referiremos al análisis de puestos, - como la técnica que nos permite obtener, ordenar y analizar (descomponer un todo en sus partes) la información de un puesto determinado; mientras que nos referiremos a la descripción de puestos como el documento final en el cual se encuentra esta información del puesto, en la que incluiremos datos como: nombre del puesto, horario de trabajo y las conductas o desempeños que la persona DEBE realizar.

RESUMEN

El análisis de puestos nos permite obtener, ordenar y analizar la información de un puesto específico. En tanto que la descripción de puestos es el documento final en el que encontramos esta información.

2. PARTES QUE INTEGRAN UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CON FINES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

Una descripción de puestos, se encuentra integrada por tres partes fundamentales:

- a) Identificación del puesto y datos sobre su elaboración.
- b) La descripción genérica de los desempeños o conductas, y
- c) La descripción específica de éstos.

a) Identificación de Puesto y Datos sobre su Elaboración.

En esta parte están contenidos todos los datos generales del puesto para su fácil localización dentro de la organización; así como el nombre de la persona que elaboró la descripción de puestos y la fecha en que fue realizado.

En esta parte se indican:

- **Título o nombre del puesto.**- El nombre con el que usualmente se le conoce al puesto, por ejemplo: Supervisor de Producción, Mecánico de Primera, Tornero, Secretaria, etc.
- **Clave.**- En la mayoría de las empresas usan una clave determinada, para la rápida identificación de cualquier puesto, por ejemplo: E-54, etc.
- **Departamento.**- Todos los puestos pertenecen a un Departamento o Sección dentro de la organización, por ejemplo: Producción, Seguridad Industrial, Ventas, etc.
- **Horario.**- La hora de entrada, de salida y sus descansos, por ejemplo: de 8:30 a 16:30 horas, de lunes a viernes; de 8:00 a 14:00 y de 17:00 a 19:00 horas de lunes a sábado, etc.
- **Responsable ante.**- Título del puesto del jefe inmediato, por ejemplo: Supervisor de Mantenimiento, Jefe del Departamento, etc.
- **Autoridad sobre.**- En caso de tener personal a su cargo, se debe anotar el título de los puestos que desempeñan el número de personas que lo ocupan por ejemplo, 1 Tornero, 4 Taladristas, 2 encargados de Mantenimiento, etc.

- Fecha.- Fecha en que se realizó la descripción de -- puestos, para determinar si es vigente o no; ya que -- los puestos pueden sufrir modificaciones con el tiempo por diversos factores como por ejemplo, cambio de maquinaria, ampliación o modificaciones en las tareas del puesto, etc.
- Elaborado por.- Nombre de la persona que realizó el -- análisis.

Estos datos pueden variar incluyéndose nuevos datos o -- eliminando otros, depende de la empresa en particular -- de que trate.

b) Descripción Genérica de los Desempeños o Conductas -- del Puesto.

En la parte correspondiente a la descripción genérica, -- los desempeños o conductas son definidos de manera breve. Con esto se quiere decir que, en esta parte, se -- elabora un resumen de todas aquellas acciones que una -- persona debe desarrollar en su puesto. Es una síntesis de todo aquello que debe llevarse a cabo por la persona que lo ocupa.

En esta parte es conveniente enlistar los desempeños -- que aquí se describan de acuerdo al orden que se ejecutan, para facilitar su desglose posterior.

c) Descripción Específica de los Desempeños o Conductas del puesto.

La parte más importante de la Descripción de Puestos --

con fines de adiestramiento y capacitación es la descripción específica, ya que, por sus características permite la evaluación del personal a fin de determinar las necesidades de adiestramiento y capacitación de las mismas. La Primera característica de esta parte de la descripción es que:

Todos los desempeños o conductas que DEBEN llevarse a cabo en el puesto, son definidos operacionalmente, incluyendo las condiciones de operación.

Y una segunda característica de esta parte de la descripción de un puesto, está constituida por:

El ordenamiento que debe ser dado a la totalidad de estas definiciones operacionales. Esta secuenciación -- puede obedecer a un orden cronológico, es el cual se van anotando, en la descripción de puestos, los desempeños o conductas, cómo deben ser ejecutadas: qué se hace primero, el desempeño que se DEBA realizar en segundo lugar, etc.

Otro orden que les pueda ser dado en la descripción de -- puestos es en base a la importancia que de acuerdo a políticas de la empresa sea establecido, en términos de las consecuencias que tenga el incumplimiento parcial o total de un desempeño o conductas para la empresa.

HOJA DE AUTO EVALUACION

MODULO: DNAC- 4.3

Su respuesta deberá parecerse a la que sigue:

"La Descripción de puestos es el documento final en el cual se encuentra la información del puesto, en la que se incluyen datos como: nombre del puesto, horario de trabajo y las conductas o desempeños que la persona debe realizar".

"La descripción de puestos consta de tres partes: Identificación del puesto y datos sobre su elaboración descripción genérica de los desempeños y conductas de un puesto y la descripción específica de éstas.

En la identificación del puesto se encuentra información sobre el nombre del puesto, clave, departamento, área, sección a la que pertenece, que tienen autoridad sobre él.

Las características de la descripción genérica de los desempeños o conductas son: Esta parte forma el resumen o síntesis en que se pueden agrupar todas las acciones que se realizan en un puesto y por otra parte, el ordenamiento que se les dé a estos desempeños o conductas generales.

Las características de la descripción específica de estos desempeños o conductas son: a) Están definidas -- operacionalmente incluyendo las condiciones de operación y b) Se encuentran secuenciadas de acuerdo a cierta regla que puede ser bien por el orden en que deben ejecutarse, o en términos de la importancia o políticas de la compañía "

TEMA: DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y
CAPACITACION.

MODULO: CARACTERISTICAS DE LA D.P. CON FINES DE ADIES -
TRAMIENTO Y CAPACITACION.

CLAVE: DNAC.- 4.4

OBJETIVO ESPECIFICO

"Reconocer características de la Descripción de Puestos-
con fines de capacitación y adiestramiento"

Sin consulta y por escrito del participante describirá -
las características de la Descripción de Puestos con - -
fines de capacitación y adiestramiento.

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito describa las características-
de la Descripción de Puestos con fines de capacitación y
adiestramiento.

CARACTERISTICAS DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS CON FINES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

Como se mencionó anteriormente, en la Descripción Específica (3er. apartado de la Descripción de Puestos con fines de Capacitación y Adiestramiento) se definen operativamente todas las actividades que deben llevarse a cabo en dicho puesto.

Tal vez la parte más relevante para la evaluación de los desempeños del personal, sea la descripción específica de éstos, ya que en ella encontraremos las definiciones operacionales de esas conductas o desempeños que posteriormente confrontaremos con el desempeño "real" de la persona, a fin de obtener nuestras evaluaciones. La única característica de esta parte de la descripción de puestos es que todos los desempeños o conductas que DEBEN llevarse a cabo en el puesto, son definidos operativamente, incluyendo las condiciones de operación por cada uno.

Esto quiere decir que cada desempeño definido en la Descripción Específica, constará de: un verbo que represente una conducta observable, la especificación de las condiciones de operación a partir de las cuales el empleado DEBE realizar el desempeño y finalmente, el nivel de eficiencia o niveles de eficiencia con que se espera sea ejecutada la conducta o desempeño.

SIGNIFICADO DE DEFINICION OPERACIONAL.

Es claro entonces, que lo que necesitamos es una definición operacional del comportamiento organizacional, sin

que tengamos que recurrir a términos que se refieren a aspectos internos o alguna condición hipotética de la persona.

Una definición operacional del desempeño laboral, está constituida de:

- 1) Un verbo que representa conductas o desempeños observables, y
- 2) El nivel de eficiencia, nivel de ejecución o criterio de rendimiento de esa conducta o desempeño, es decir, el sistema mediante el cual se medirá.

Infoquemos nuestra atención en cada uno de los elementos de la definición operacional.

1º Verbo que representa una conducta observable

Al establecer nuestras descripciones con la característica de que sea un verbo que represente una conducta observable, podremos tener la seguridad de que no surgirán discusiones ni confusiones respecto al significado de los términos que estemos empleando. Es así, que cualquier persona, al leer o escuchar nuestra definición, sabrá a qué nos referimos cuando afirmemos alguna cosa sobre algún desempeño o actividad. Por ejemplo; redactar, escribir, señalar, marcar, cortar, hablar, caminar, subrayar, enlistar, entregar, mencionar, enunciar, etc. Si utilizamos este tipo de verbos en las definiciones operacionales, nos encontramos con las siguientes ventajas:

- a) Cualquier persona estará de acuerdo en la ocurrencia

o no ocurrencia de un desempeño o comportamiento.

- b) No se corre el riesgo de realizar suposiciones -- sin una base objetiva, precisa y firme
2. Los niveles de eficiencia de los desempeños o -- comportamientos.

Para ubicarnos en el tema presente, recordaremos que anteriormente, ya nos ocupamos de presentar los compo-nentes de la definición operacional de desempeños o - comportamientos laborales.

La definición operacional, como mencionamos anteriormen-te, está constituida de:

- a) un verbo que representa conductas o desempeños obser-vables, y
- b) el nivel de eficiencia, nivel de ejecución o crite-rio de rendimiento de esa conducta o desempeño, es decir, el sistema mediante el cual se medirá.

Nos ocupamos ahora, del segundo elemento que compone a la definición operacional, o sea el nivel de eficien-cia, nivel de ejecución o criterio de rendimiento de - esa conducta o desempeño, es decir, el sistema median-te el cual se medirá.

A la fecha se han empleado diversos términos para iden-tificar el cómo, cuánto, cuándo, etc. se da un "I" com-portamiento o desempeño.

Entre estos términos tenemos el estándar de ejecución, el criterio de rendimiento, nivel de ejecución, etc. -

Es decir, todos estos términos tratan de especificar el punto óptimo o lo mínimo esperado para que digamos que se ha dado un cierto desempeño o comportamiento en forma eficiente.

Es por ello, que nuestro interés se centra en esa especificación de los niveles de ejecución y ésto como consecuencia nos proporciona el sistema de medición a utilizar para cuantificar las propiedades o características físicas de los desempeños.

Al realizar lo anterior, lo que estamos incrementando es la validez y confiabilidad que cualquier instrumento de medición debe poseer y con éstos, que la consistencia de nuestros datos sea alta.

Es así que, para medir el desempeño o comportamiento de las personas en una industria o en una empresa de servicios, es necesario atender a las propiedades o características físicas de aquél.

Las propiedades definitorias de la conducta o desempeño son:

- 1) Topografía.- Es la posición y/o desplazamiento de una persona con respecto a un punto en el espacio, o forma de un desempeño o conducta. Por ejemplo, dentro del puesto de un supervisor de producción, nos podrá interesar el comportamiento de verificación de la maquinaria dentro del área de máquinas y no desde su oficina.

Otro ejemplo podría ser en el caso de un jefe de —

oficina cuando tiene que entrevistar a candidatos para una vacante, en que se recomienda no bajar - la vista, etc.

- 2) Duración.- Es el tiempo transcurrido entre el inicio y terminación de un desempeño o conducta. Como podría ser por ejemplo, que el coordinador de la sección "X" se tarda 5 horas en la elaboración por escrito de un control sobre las cargas de trabajo de sus subordinados.

O cuando el supervisor de mantenimiento, realiza su recorrido de inspección visual de su área de - trabajo en 90 minutos.

- 3) Latencia.- Tiempo que transcurre entre un estímulo y la iniciación de un desempeño o conducta laboral. En el caso de un coordinador y supervisor, nos interesa en ocasiones que a partir de la presenta- - ción de una orden o indicación verbal o escrita, - se cumpla antes de un "X" tiempo la conducta. Por ejemplo, sería cuando recibe un memorándum para -- elaborar por escrito un reporte de accidentes y lo empieza a elaborar 10 minutos antes de que deba entregarlo.

- 4) Secuencia.- El orden en que diferentes desempeños - o conductas deben de ser presentadas.

De hecho nuestra conducta es una secuencia de res- puestas. Estas secuencias de respuestas son de vital importancia en el desarrollo de habilidades. - En muchas situaciones las personas poseen todas las-

respuestas que definen un comportamiento adecuado, y sin embargo, al no guardarse un orden determinado se vuelve un grave problema. Por ejemplo, se presenta la situación de que cuando el supervisor verifica observacionalmente, la asistencia de su personal, al registrar dos ausentes, solicita al departamento de personal dos sustitutos o "volantes" para complementar su equipo de trabajo. Al llegar al área de trabajo estas dos personas, les indicará verbalmente su lugar de trabajo y los desempeños a desarrollar.

Como podemos observar cada uno de estos comportamientos guarda un orden o secuencia lógica hasta llegar a la conducta terminal.

- 5) Intensidad.- Fuerza física. Esta característica estaría ejemplificada en la situación en que el operario de mantenimiento checa manualmente el funcionamiento de "X" máquina, en la que tenga que hacer cierto tipo de presión.
- 6) Frecuencia.- Número de veces que se presenta un desempeño o comportamiento en un tiempo determinado. Ejemplo una persona del departamento de control de calidad tiene asignado "determinado número de muestreos para realizar el producto en un hora, día, etc.", es entonces cuando nuestra propiedad definitoria importante del desempeño es la frecuencia.

CONDICIONES DE OPERACION DE LOS DESEMPEÑOS
O CONDUCTAS DE UN PUESTO.

Para que nuestras definiciones operacionales estén exentas de ambigüedad, deben establecer también las condiciones específicas en que será ejecutado un cierto comportamiento o desempeño; es decir, nos referimos a que también tenemos que considerar bajo qué situaciones, ayudas o condiciones de operación se darán o tendrán lugar los desempeños o conductas. Es así, que hemos establecido cinco tipos de condiciones de operación de un desempeño, los cuales cubren todas las posibles situaciones o circunstancias en que se puede presentar el desempeño o conducta la boral.

- Información
 - verbal
 - escrita
 - visual
- Maquinaria o equipo electromecánico
- Herramienta
- Materiales y papelería
- Condiciones de seguridad

Es decir, estas condiciones de operación, son las informaciones que nos permitirán responder a preguntas tales como ¿cómo sabe cuándo DEBE hacerlo?, ¿a partir de qué lo DEBE hacer?, con qué?, etc.

Entre las ventajas de poder determinar con precisión las condiciones de operación de un desempeño tenemos, que nos permita replicar las evaluaciones, es decir, que todas -- las veces que queramos repetir o en dado caso comprobar -- la evaluación de un puesto específico, al identificar -- correctamente con qué debe hacerlo o a partir de qué lo -- debe hacer, podemos instaurar o reinstaurar las condiciones de operación, para poder realizar la evaluación del -- desempeño específico.

Otra ventaja es que nos permite identificar las variables que ocasionan el incumplimiento de los comportamientos o desempeños, esto a su vez, nos dará la pauta para determinar si dicha variable identificada puede ser eliminada -- vía adiestramiento o capacitación, por alguna otra medida

ajena a adiestramiento o capacitación o por ambas.

Como ejemplos de condiciones de operación, tenemos un memorándum, una orden verbal, el formato "IY", el manual de procedimientos, las normas de seguridad, los reportes de los subordinados, etc.

RESUMEN.

El primer elemento que compone a una definición operacional es un verbo que representa desempeños o conductas observables. Este elemento nos evitará confusiones y discrepancias, respecto al tipo de comportamiento o desempeño que estamos observando.

El procedimiento de análisis es una secuencia lógica y ordenada de pasos que, a partir de ciertas frases imprecisas, intangibles nos va a permitir obtener los desempeños o comportamientos observables por medio de los cuales el observador se relaciona con la persona en el puesto para obtener su evaluación.

La definición operacional de un desempeño laboral, debe indicar los siguientes pasos a seguir:

- Detallar en forma clara el desempeño o conducta a efectuarse, esto es, el verbo.
- Señalar los criterios de rendimiento que deben seguirse, para la ejecución de los desempeños o conductas, o sea, referirlos a las propiedades físicas de dicho desempeño.

En base a los criterios anteriores, se apreciará que el enfoque que tomaremos para desplegar nuestras técnicas-

y estrategias se ubica, "afuera de la persona" y no "adentro". Lo cual nos permitirá fijar adecuadamente los de-sempños o comportamientos de un puesto, erradicar la subjetividad con que se han venido llevando las técnicas y - proporcionar por ende, una calificación más real al desempeño de los empleados.

Todas las informaciones presentadas en esta unidad, nos - van a permitir empezar a establecer nuestro patrón de -- comparación para realizar la evaluación del desempeño. -- Esto es, en el momento en que establezcamos todos los de- sempeños o conductas de un puesto por medio de definicio- nes operacionales incluyendo condiciones de operación, podrems llevar a cabo la evaluación.

HOJA DE AUTOEVALUACION**MODULO: DNAC-4.4**

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente:

"La única característica de la descripción de puestos con fines de adiestramiento y capacitación es que en la Descripción específica, todos los desempeños o conductas que deben llevarse a cabo en el puesto, son definidos operacionalmente, incluyendo las condiciones de operación de cada uno"

TEMA: DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADISTRAMIENTO
Y CAPACITACION

MODULO: METODOS Y TECNICAS PARA CAPTAR INFORMACION
PARA I: DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE: DNAC- 4.5

OBJETIVO ESPECIFICO

"Identificar métodos y técnicas para captar información —
para la Descripción de Puestos".

Sin consulta y por escrito.

El participante enlistará y describirá todas las técnicas pa-
ra captar información para la elaboración de la Descripción-
de Puesto con fines de adiestramiento y capacitación que ha-
yan sido presentadas en el documento "Métodos y Técnicas pa-
ra captar información para la Descripción de Puesto y para -
medir desempeño laboral".

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, enliste y describa todas las téc-
nicas para captar información para la elaboración de la Des-
cripción de Puesto con fines de adiestramiento y capacitación
que hayan sido presentadas en el documento "Método y Técnica
para captar información para la Descripción de Puesto y para
medir desempeño laboral."

TEMA: DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO
Y CAPACITACION

MODULO: METODOS Y TECNICAS PARA MEDIR DESEMPEÑO
LABORAL

CLAVE: DNAC- 4.6

OBJETIVO ESPECIFICO

"Identificar métodos y técnicas para medir desempeño ----
laboral"

Sin consulta y por escrito el participante enlistará y -
describirá todos los métodos y técnicas para captar informa-
ción sobre niveles de eficiencia reales, que hayan sido -
presentados en el documento "Métodos y Técnicas para cap-
tar información para la Descripción de Puesto y para me-
dir desempeño laboral"

PRUEBA DE CRITERIO

Sin consulta y por escrito enliste y describa todos los -
métodos y técnicas para captar información sobre niveles
de eficiencia reales, que hayan sido presentados en el do-
cumento "Métodos y Técnicas para captar información para
la Descripción de Puesto y para medir desempeño laboral"

MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA CAPTAR INFORMACIÓN PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PARA MEDIR DESEMPEÑO LABORAL.

I. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA ELABORAR LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Introducción.

En esta sección, se definen las tres alternativas que se sugieren, de acuerdo a este procedimiento de evaluación del desempeño laboral, para recabar información, y de esta manera proceder a elaborar la descripción de puesto. Se analizarán también los requisitos que se deben de contemplar cuando se haga uso de la entrevista por cuestionario, dándole en esta parte del documento mayor énfasis.

Ya que nuestra herramienta principal para poder conocer el desempeño laboral de una persona en su puesto de trabajo, es la descripción de puestos, surge la necesidad de estudiar las alternativas que suponemos de mayor utilidad para conocer lo que una persona debe de desarrollar en este puesto.

Cuando queremos elaborar la descripción de un puesto, debemos de tener presente que buscamos lo que DEBE hacerse en un puesto de trabajo, constituido por la totalidad de desempeños o conductas que en el puesto, se espera que desarrolle cualquier persona que lo ocupe, esto es, analizamos al puesto, no a la persona. El análisis de lo que la persona hace lo obtenemos mediante la medición y evaluación del desempeño de las personas que ocupen ese puesto.

Para recabar esta información, y conocer lo que una persona debe hacer en su puesto y con qué requisitos, nos podemos valer de tres alternativas

- a) Entrevista por cuestionario
- b) Registros observacionales
- c) Registro de productos permanentes

Lo más conveniente es emplear la primer alternativa, esto es, la entrevista por cuestionario que realicemos con el jefe inmediato del puesto y otra entrevista por cuestionario con el ocupante del puesto.

Pero existirá la probabilidad en la cual, cuando queramos elaborar una entrevista por cuestionario con el jefe inmediato, aquél nos diga, que lo que una persona debe de desarrollar en su puesto lo podemos obtener del desempeño que realiza el - - "mejor" de ellos, proporcionándonos su nombre y suplicándonos que del desempeño de esta persona, tomemos la información para elaborar la descripción de puestos. Ante esto, nos dirigimos ante la persona que se nos indicó, tratando entonces de llevar a cabo una entrevista dirigida con él.

Si por algún motivo no se le pudiese entrevistar, tendríamos que recabar información de alguna otra manera, ya sea mediante observación, o mediante el análisis de los registros de -- los productos permanentes o resultados de una ejecución.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE UNA DESCRIPCION
DE PUESTOS CON FINES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO O
CONDUCTA LABORAL.

En esta parte se resumen los pasos básicos y necesarios para elaborar una descripción de puestos con criterios operacionales.

Además, se anotán otra serie de consideraciones adicionales con respecto al tópico de descripción de puestos.

Si en el sentido estricto de la frase, desearamos presentar los pasos para la elaboración de una descripción de un puesto, estaríamos de acuerdo en que básicamente tendría dos: --

a) Escribir a máquina o en letra de molde, la información -- que ya nos dieron y suponemos que es completa y b) Pasar a revisión final con el ocupante del puesto y a revisión y autorización con el jefe inmediato de la persona que ocupa ese puesto.

Sin embargo pongámonos a pensar en la diferencia sutil que se presenta, si hablamos del procedimiento para analizar un puesto, o en otros términos, el procedimiento para ir descubriendo o definiendo un puesto. Si desde este punto quisieramos establecer una serie de pasos, la secuencia nos quedaría de la siguiente manera:

1. Informar de la realización del análisis y descripción de puestos, al jefe inmediato de las personas a evaluar y al ocupante u ocupantes del puesto.
2. Elaborar el cuestionario para entrevista que como ya vimos incluya a) Datos que esperamos obtener de la descripción de puestos (título, desempeño, etc.); incluyendo las

características o elementos de cada parte de la descripción y, b) las preguntas que emplearemos.

3. Realizar la entrevista por cuestionario con el jefe inmediato, para que nos proporcione los datos de identificación del puesto.
4. Realizar la entrevista por cuestionario con esta misma persona para recabar el resumen o descripción genérica de los desempeños o conductas que se deben realizar en el puesto.
5. Realizar la entrevista por cuestionarios con este jefe inmediato, para obtener la información sobre desempeño o conductas representadas por verbos que indiquen conductas observables, mediante el procedimiento de análisis.
6. Mediante entrevista por cuestionario obtener condiciones de operación o ejecución de cada desempeño o conducta
7. A través del mismo procedimiento, recabar la información sobre niveles de eficiencia por desempeño o conducta.
8. Entrevistar por cuestionario al ocupante del puesto y realizar mismos pasos 3 al 7.
9. Si no existiesen discrepancias en la información, vaciar la información en el formato de descripción de puestos.
10. Pasar a revisión con el ocupante del puesto y,
11. Pasar a revisión y autorización con el jefe inmediato del ocupante del puesto, cuyo desempeño posteriormente se medirá y evaluará.

Como podemos ver, la principal diferencia con otras descripciones de puestos utilizadas, radica en la cantidad y detalle de la información incluida.

Las ventajas de elaborar una descripción de puestos con estas características, radica en:

- a) Cada desempeño o conducta, establece las condiciones en las que se debe evaluar al ocupante del puesto, calificándose o evaluándose esa conducta o desempeño, de acuerdo al procedimiento de pruebas de criterio
- b) A partir de cada definición operacional, puede obtenerse el mismo objetivo de aprendizaje, al momento de elaborar un curso, por deficiencias en adiestramiento y capacitación que la persona tenga.
- c) Podemos derivar el contenido de los cursos de adiestramiento y capacitación a partir de cada definición operacional.
- d) Se probabiliza más la selección de medios para la instrucción.
- e) Podemos planificar la evaluación del aprendizaje.
- f) Están determinados con precisión, previa elección, de los requisitos que queramos pedir que se cumplan, por las personas que aspiran al puesto, del interior o exterior de la empresa, esto es, es necesario esta información para la Selección de personal
- g) En base a los resultados de la evaluación del desempeño laboral, se cuenta con la información necesaria para poder establecer consecuencias administrativas como:
 - Transferencia y promoción
 - Sueldos y salarios

- Sistemas de incentivos
- Capacitación y adiestramiento

Por otra parte, entre las desventajas de contar con descripciones de puestos, con estos criterios operacionales, se cuentan:

- a) Cualquier cambio en las condiciones de operación y en los niveles de eficiencia, requerirán modificar la descripción de puestos.
- b) Cada puesto, en tanto no sea igual a otro(s), requiere de su propia descripción.
- c) Es más tardado el análisis y descripción de un puesto.

Finalmente, se harán dos consideraciones que pueden provocar dudas en el evaluador: 1) Hasta qué nivel de desglose o finca tenemos que llevar la descripción específica de los desempeños o conductas de un puesto y 2) Si tuviésemos dudas entre si una información proporcionada es parte de la descripción genérica de la descripción, o por el contrario, debemos de indicar esta información en la descripción específica. ¿Cómo podemos tomar una decisión?

Con respecto al punto número uno, podemos decir que la información de la descripción genérica debemos desglosarla hasta que contemos con desempeños o conductas que sean designadas por verbos que representen acciones observables y que mínimo tengan un nivel de eficiencia.

En tanto que para el punto dos, podemos decir que la diferencia entre la descripción genérica y específica de los desempeños que una persona lleve a cabo en su puesto, sólo está

dada en función del tiempo, esto es, la información se re
caba en momento distinto. De esta manera la descripción-
genérica de las acciones que una persona en su puesto de-
be desarrollar, es sólo una guía que el evaluador tiene -
para garantizar que se desglosen todos los desempeños o -
conductas que de deben de hacer en un puesto de trabajo.
Si en un momento dado, un evaluador puede directamente --
elaborar la descripción específica, puede hacerlo, ya que
la descripción genérica de los desempeños o conductas de-
un puesto, NO se toma en consideración para medir o eva--
luar el desempeño real del personal.

REGISTROS DEL DESEMPEÑO LABORAL

I. Significado de Registro

Para explicar a qué se refieren los registros por productos permanentes y registros observacionales, procederemos a definir qué es un registro.

Registro es el procedimiento o técnica mediante la cual - hacemos contacto con la conducta o desempeño, o con los - resultados de ésta.

Esta definición nos expresa que existen una serie de pa- - sos a seguir para obtener un cierto resultado, como es - asignar números a las propiedades de un cierto desempeño - o comportamiento.

Esto a su vez se encuentra condicionado a la definición - operacional establecida, en razón de que, cuando se en - cuentren uno o dos observadores diferentes midiendo un - comportamiento o conducta, puedan evaluar con un alto gra - do de confiabilidad y valides.

Asimismo, se encuentra en la definición de registro, aun- que en forma implícita, la situación de que se deben rea- lizar los registros utilizados únicamente el sentido de - la vista, de ahí que, cuando hablamos de un desempeño ob- servable, será aquel del que se obtiene información a par - tir de lo que uno ve.

II. Clasificación de Registros

Habiendo definido el concepto de registro, podemos pasar -

REGISTROS DEL DESEMPEÑO LABORAL

I. Significado de Registro

Para explicar a qué se refieren los registros per productos permanentes y registros observacionales, procederemos a definir qué es un registro.

Registro es el procedimiento o técnica mediante la cual - hacemos contacto con la conducta o desempeño, o con los - resultados de ésta.

Esta definición nos expresa que existen una serie de pa- sos a seguir para obtener un cierto resultado, como es - asignar números a las propiedades de un cierto desempeño- o comportamiento.

Esto a su vez se encuentra condicionado a la definición - operacional establecida, en razón de que, cuando se en - cuentren uno o dos observadores diferentes midiendo un - comportamiento o conducta, puedan evaluar con un alto gra - do de confiabilidad y validez.

Asimismo, se encuentra en la definición de registro, aun- que en forma implícita, la situación de que se deben rea- lizar los registros utilizados unicamente el sentido de - la vista, de ahí que, cuando hablamos de un desempeño ob- servable, será aquel del que se obtiene información a par - tir de lo que uno ve.

II. Clasificación de Registros

Habiendo definido el concepto de registro, podemos pasar -

a establecer su clasificación.

Los registros para medir el desempeño laboral, se clasifican en tres tipos:

- Registros automáticos (equipo electromecánico)
- Registro por productos permanentes
- Registros observacionales.

Únicamente nos ocuparemos de los registros que puede utilizar y recabar un observador humano, esto es, los registros observacionales y de productos permanentes.

Los registros observacionales, son aquellos que podremos utilizar en el mismo momento en que se esté dando el comportamiento o desempeño. Los registros por productos permanentes, los obtendremos después de que se haya dado el comportamiento.

Anteriormente ya se definieron las características físicas que poseen los desempeños laborales; son estas propiedades físicas, las que nos interesa identificar con toda precisión por medio de los registros del desempeño.

La elección de uno de los registros para precisar e identificar un comportamiento, está sujeto a las propiedades de esa conducta, al objetivo del observador, así como a las condiciones y limitaciones de la empresa, que es conveniente tomar en consideración, previo a su utilización.

- a) Se debe tener definida claramente la conducta organizacional (verbo observable, nivel de eficiencia y -- condiciones de operación).
- b) Se tendrán elaboradas las formas para recabar la información.
- c) Es conveniente un periodo de ensayo para el observador.
- d) En cada forma para recopilar los datos, se precisarán -- los aspectos físicos (lugar donde se realiza la observación y hora de registro), así como los aspectos sociales (la actividad que esté desarrollando al momento de iniciar el registro, así como el número de personas presentes y su puesto o relación con la persona que estamos observando)
- e) Al tener los datos en las formas de registro (después -- del periodo o periodos de registro), vaciarlos a cuadros de concentración y/o gráficas.

III. Registros Observacionales y de Productos Permanentes

Los registros observacionales, los que se realizan en el -- momento del desempeño, se dividen a su vez en:

- registro de frecuencia
- registro de duración
- registro de intervalos
- registro de actividades planeadas
- registro instantáneo (flash)

Antes de proceder a explicar cada uno de ellos, debemos recordar los puntos del procedimiento general para recabar -- información por medio de los registros.

- Se debe de tener definida claramente la conducta organizacional (verbo observable, nivel de eficiencia y -- condiciones de operación).
- Se tendrán elaboradas las formas para recabar la información.
- Es conveniente un periodo de ensayo para el observador
- En cada forma para recopilar los datos se --- precisarán los aspectos físicos (lugar donde se realiza la observación y hora de registro), así como los aspectos sociales (la actividad que esté desarrollando al momento de iniciar el registro, así como el número de personas presentes y su puesto o relación con la persona que estemos observando).
- Al tener los datos en las formas de registro (después del periodo o periodos de registro), vaciarlos a cuadros de concentración y/o gráficas.

Ahora sí podemos pasar a explicar cada tipo de registro - observacional.

REGISTRO DE FRECUENCIA:

Quando empleamos un registro de frecuencia, nos interesa saber primordialmente el número de veces que se presenta un comportamiento, en un periodo que puede ser minutos, -- horas, días, etc.

En un caso especial del puesto que nos ocupa, un supervisor de una determinada empresa, posiblemente tenga asigna-

do, entre sus funciones, "vigilar" periódicamente a cada trabajador, en cuyo caso nos interesará registrar el número de veces, en un lapso, que ocurre el comportamiento de "vigilar".

REGISTRO DE INTERVALO:

En el registro anterior, no nos importa la distribución - que tenga el desempeño en el tiempo, sólo nos interesa el número total. A diferencia de aquél, el registro de intervalo indetifica, el cómo se distribuye el comportamiento o desempeño laboral en un lapso de tiempo.

El procedimiento incluye dividir el periodo, sesión o sesiones, en partes iguales, denominadas intervalos. En cada intervalo el observador registra sólo una vez, la - - ocurrencia de la conducta de interés, independientemente del número de veces que se pueda presentar, en ese intervalo.

Para determinar el número de intervalos del periodo de -- tiempo que establecimos para registrar, atendemos a la -- frecuencia (ver punto anterior) del desempeño, no queriendo decir esto, que apliquemos primero el registro ante -- rior. Si la frecuencia es alta, se usará intervalos pequeños y viceversa.

Este tipo de registro, nos puede permitir además, registrar si es nuestro interés, varias conductas simultáneamente.

REGISTRO INSTANTANEO (FLASH)

Este registro es muy parecido al anterior, siendo la diferencia, el hecho de registrar la conducta laboral, al final de cada intervalo, durante sólo unos segundos nuestra observación.

Es conveniente usarlo, cuando el observador por sus ocupaciones, no pueda registrar en los intervalos continuamente, esto le permite continuar con sus funciones y sólo interrumpirle en cada periodo, para verificar si el desempeño o comportamiento del trabajador, estaba presente.

Otra utilidad de este registro, es el permitir observar a varias personas, y no sólo a una, con lo que obtendríamos datos de varios de nuestros trabajadores.

Ejemplo en el que se puede utilizar este registro es, cuando tenemos información de que uno de nuestros supervisores abandona el área de trabajo, siendo tarea imposible el observarlo (s) durante toda la jornada de trabajo, en el transcurso de varios días, etc. motivo por el cual, registraremos solamente cada hora y verificaremos que se encuentre en su lugar (observándolo solamente por unos segundos).

REGISTRO DE ACTIVIDADES PLANEADAS:

Al igual que el registro anterior, en el de actividades planeadas, se usa para efectuar observaciones de un grupo de nuestros supervisores, siendo la diferencia con el resto de los registros, el de que podemos observar en cada intervalo a varios empleados.

Comúnmente hacemos uso de esta técnica, cuando deseamos saber, cuántas personas de un grupo de empleados con una misma actividad, lo están realizando en ese preciso momento. El procedimiento sería entonces, determinar el número de intervalos en el periodo de observación y después contar en cada intervalo cuántas personas se encuentran en ese momento en el área y el número de personas que estén efectuando la actividad. Ejemplo: si tenemos diseñado un ejercicio, en el que participen más de 2 de nuestros supervisores, y se les presente un problema a resolver, puede ser que nos interese registrar cuándo se dedicarán a "intercambiar información", etc., haremos entonces nuestro registro contando las personas que "interactúan", al final de cada intervalo.

Es importante hacer notar, que en este registro (al igual que en el de flash) se registra al final de los intervalos.

REGISTRO DE DURACION:

En determinadas circunstancias no nos interesará saber, ni

el número total de comportamientos por lapso de tiempo - (frecuencia), ni la disposición en tiempo de los desempeños (intervalo y flash), así como tampoco el número de - personas involucradas en una misma función en ese momento de un grupo determinado (actividades planeadas). En algunas ocasiones interesará precisar la duración de una conducta, procediendo antes de aplicar cualquier tipo de registro: a definir la conducta, elaborar las formas de registro , ensayar (periodo de calentamiento), etc., para posteriormente cronometrar a partir del inicio de una actividad, hasta que cese ésta. Por ejemplo, en una empresa, posiblemente nos interese medir en un supervisor o mando intermedio, el tiempo que se tarde en hacer el programa de producción o la distribución de cargas de trabajo y así poderlo comparar y claro está, evaluar, es entonces que aplicaremos este tipo de registro. Hasta aquí hemos expresado en forma breve, los pasos a seguir para registrar la conducta observacionalmente y en el preciso momento en que se esté dando.

PRODUCTOS PERMANENTES:

Sin embargo, en numerosas ocasiones no podemos establecer relación directa con la conducta cuando se esté dando, de ahí la necesidad de utilizar otro tipo de registro como lo es el de productos permanentes.

En este tipo de registro, lo que se hace es tomar nota de todos los objetos, observables y medibles (cartas, memo-

randa, piezas troqueladas, proyectos por escrito, etc.) resultantes de un desempeño o cadena de desempeños. Ejemplo si estuviésemos en una empresa de producción, a lo mejor nos interesaría la cantidad y/o calidad de las hojas de programación de producción, en lugar de importarnos, - los comportamientos que le dieron origen como serían, especificar la cantidad de materia prima en almacén, determinar el número de trabajadores, checar con el departamento de contabilidad si tenemos autorizado tiempo extra, -- etc.

Dentro de este tipo de productos, entran todos aquellos - que la misma empresa tenga de la persona (reportes de faltas, conductas, producción control de calidad, permisos, - etc.).

DEFINICION Y VENTAJAS DE LA SIMULACION O PRUEBA DE CRITERIO

Los resultados obtenidos en la unidad anterior, es decir, - la descripción de puestos elaborada a partir del puesto de un trabajador, nos van a permitir establecer el marco de referencia apropiado para proceder a realizar la evaluación.- Si recordamos el término evaluación, decimos que es la comparación de los datos obtenidos en medición contra un criterio de "excelencia o correcto".

En la evaluación se van a considerar únicamente aquellos -- desempeños que desarrolla el empleado en un puesto, tomando en consideración los niveles de ejecución y las condiciones necesarias para desarrollar dicho desempeño. Estas características deben estar perfectamente establecidas en la descripción de puesto.

De esta manera al establecer la comparación entre lo que la persona desempeña actualmente, y lo establecido en su descripción de puestos, podremos determinar aquellas conductas que no se desempeñan a nivel deseado.

Los sistemas utilizados para medir el desempeño actual, son los registros observacionales y de productos permanentes.

Otro sistema que nos permite hacer la medición es la simulación o prueba de criterio.

La simulación o prueba de criterio es un instrumento de evaluación mediante el cual se ubica o localiza al evaluado con respecto a una clase de comportamientos o desempeños definidos operacionalmente (criterio).

Dentro de una simulación o prueba de criterio, los reactivos o preguntas a utilizarse son un reflejo preciso de la conducta o desempeño, es decir, incluyendo el nivel de eficiencia y las condiciones en que se requiere desarrollar ese comportamiento.

De tal manera que en el momento en que tenemos establecida nuestra descripción de puestos, con criterios operacionales, prácticamente ésa sería nuestra simulación o prueba de criterio.

Como su propio nombre lo indica, la simulación es cuando a la persona que evaluamos le proporcionamos todas las condiciones para desarrollar un desempeño y que fueron establecidas en la Descripción de Puestos, pero que debido tal vez a cuestiones de temporalidad (el desempeño es esporádico y, o ya se dió o aún se encuentra lejano en el tiempo), no puede ser evaluado en el momento presente. Entonces es necesario

utilizar un instrumento que nos permita evaluar dicho comportamiento, o sea, la simulación o prueba de criterio.

Para realizar las evaluaciones, también han sido utilizadas las pruebas referidas a norma, sin embargo, las pruebas de criterio presentan las siguientes características:

- a) Evalúa la totalidad de una clase de desempeños o conductas. Esto es, que si una prueba de criterio va a evaluar los 10 desempeños, los reactivos de esa prueba deben cubrir los 10 desempeños establecidos. En el caso de las pruebas de norma sólo muestrean los desempeños que pretenden evaluar.
- b) Demanda del evaluado que ejecute el tipo de desempeño o comportamiento, con el nivel de eficiencia y las condiciones de operación que la definición operacional establece. Es decir, no se le va a pedir que ejecute más ni menos de lo establecido en la definición operacional.

Las pruebas referidas a norma no se apegan a este criterio, a menudo piden más de lo que se va a evaluar, o inclusive menos, como se desglosará en el inciso d).

- c) Es un esquema descriptivo, sin ambigüedades. Nos precisa en forma clara, qué es lo que puede o no puede hacer el evaluado. Las pruebas referidas a norma, lo que presentan es la comparación de la ejecución del evaluado, con respecto a las ejecuciones de otros evaluados.

- d) No utiliza necesariamente para evaluar un reactivo por desempeño o conducta, a veces, son necesarios más de un reactivo para evaluar un comportamiento. Las pruebas referidas a norma, como sólo muestrean, a veces -- utilizan un reactivo o ninguno por desempeño.
- e) Enfoque limitado en cuanto al número de desempeños o conductas a evaluar. Si establecemos adecuadamente es to es, condiciones y niveles de eficiencia, el desempeño a evaluar, no se requerirán más de seis reactivos por desempeño. En las pruebas de norma al no saber es pecíficamente qué evaluamos, no sabemos con precisión cuántos serían los reactivos necesarios.

HOJA DE AUTO EVALUACION

MODULOS - DNAC - 4.5

DNAC - 4.6

SU RESPUESTA DEBERA PARECERSE A LA QUE SIGUE:

Cuando queremos elaborar una descripción de puestos en la cual, se haga constar lo que la persona debe desarrollar al ocupar ese puesto de trabajo, nos valemos de tres alternativas fundamentales para recopilar esa información: a) entrevista por cuestionario, aplicada al supervisor ó mando intermedio y al jefe de éste, b) mediante registros observacionales y, c) los registros de productos permanentes o de resultados de los desempeños.

Hemos definido el concepto de registro como un procedimiento o técnica mediante la cual hacemos contacto con la conducta o desempeño, o con los resultados de ésta.

Los registros del desempeño laboral, pueden dividirse en tres tipos:

- Registros automáticos
- Registros de productos permanentes
- Registros observacionales

Podemos observar que los registros de frecuencia, duración y de intervalo comparten la característica de que se aplican en forma individual sólo se puede registrar a una sola persona por vez.

El registro de actividades planeadas puede ser aplicado colectivamente.

Por último, los registros instantáneos y de productos permanentes pueden aplicarse en ambas modalidades, indivi

dual o colectivamente.

La simulación o prueba de criterio es el instrumento de evaluación mediante el cual ubicamos al evaluado con respecto a una clase de comportamientos definidos operacionalmente.

Es el instrumento que nos permitirá saber con precisión qué hace o que no hace el evaluado y con respecto a la totalidad de los desempeños que nos interesa medir

TEMA: PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

MODULO: TIPOS DE EVENTOS

CLAVE: P.C.A.- 5.1

OBJETIVO ESPECIFICO:

5.1 " Reconocer tipos de eventos" (P.C.A.)

"Sin consulta y por escrito, el participante enlistará todos los tipos de eventos presentados en el documento "tipos de eventos de capacitación y adiestramiento"

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, enliste todos los tipos de -- eventos presentados en el documento "Tipos de eventos" de capacitación y adiestramiento"

TIPOS DE EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Las investigaciones realizadas en psicología y pedagogía - sobre el proceso enseñanza-aprendizaje han tenido como resultado, además de descripciones minuciosas de los principios y condiciones del acto de aprender, la creación y desarrollo de múltiples procedimientos para propiciar la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades - y la modificación de actitudes.

Actualmente en capacitación y adiestramiento se utilizan - ampliamente estos procedimientos, en virtud de la diversidad de objetivos que la actitud capacitadora debe cumplir.

Este documento tiene como propósito informar de las características, fases de preparación y desarrollo, y aplicaciones de estos procedimientos en capacitación y adiestramiento. Los procedimientos han sido llamados indistintamente - métodos o técnicas, sin embargo, en este documento se ha preferido utilizar el término evento, para identificar aquellas acciones que reúnen a un grupo de participantes - con el propósito de satisfacer objetivos de aprendizaje - y técnicas, a las vías estructurales y organizadas para - controlar las actividades tanto del individuo como del grupo, que tienen lugar en un evento educativo.

Los eventos que se analizan son los siguientes: curso, simposio, panel, seminario, taller y laboratorio.

SEMINARIO

Este evento tiene por objeto la investigación o estudio intensivo de un tema o serie de temas, en reuniones de trabajo debidamente planificadas.

Los participantes no reciben la información ya elaborada, sino que la indagán por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

El seminario posee ciertas características, tales como las siguientes: a) Los miembros tienen intereses en común en cuanto al tema, y un nivel semejante de información acerca del mismo. b) El tema o materia del seminario exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado y expuesto en un libro no justificaría el trabajo de seminario. c) Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo. El director coordina la labor pero no la resuelve. d) Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.

Las sesiones suelen durar de 2 a 4 horas diarias y el número de participantes varía de 5 a 15.

PREPARACION

El coordinador del seminario se encargará de reunir a los grupos, seleccionar los temas o áreas de interés en que se desea trabajar, negociar objetivos de aprendizaje, preparar un temario, ubicar elementos y fuentes de consulta, disponer locales y elementos de trabajo, horarios, etc.

DEBATE

- En la primera sesión el coordinador presenta la agenda de trabajo elaborada, misma que será discutida por el grupo, probablemente modificada.
- Dependiendo de su tamaño el grupo puede dividirse en equipos. El grupo deberá ser instalado en lugares tranquilos y con los elementos de trabajo necesarios.

- Las tareas del seminario incluyen: exposiciones seguidas de discusiones abiertas, consulta a fuentes bibliográficas y documentales, planteamiento de problemas, -- confrontamiento de puntos de vista y establecimiento de conclusiones. Todo ello siguiendo el plan de trabajo previamente formulado y aceptado.
- Al terminar el seminario deberán haberse logrado los objetivos buscados. El grupo redactará las conclusiones. Terminada la labor de subgrupos, todos ellos se reúnen con el coordinador para dar a conocer sus conclusiones. Estas se debaten hasta lograr un acuerdo y resumen general de las conclusiones.
- Finalmente se lleva a cabo la evaluación de la tarea realizada (opiniones orales, escritas, dibujos, hojas de reacción, etc.)

ARMILACION EN ORACION Y ADIESTRAMIENTO.

- Desarrollo de habilidades para investigar y validar informaciones específicas.
- Desarrollo de habilidades para analizar programas y formular conclusiones.
- Desarrollo de habilidades para trabajar en equipo y superar actitudes competitivas e individualistas del ambiente.

SIMPOSIO

El simposio se utiliza cuando se desea obtener o impartir información fehaciente y variada sobre un determinado tema o cuestión, vistos desde sus diferentes ángulos o aspectos.

El simposio es un evento en el que se reúne a un grupo de personas muy capacitadas en un tema, especialistas o expertos, las cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrando así un panorama lo más --

completo posible acerca de la cuestión de que se trate. Las ideas de los especialistas pueden ser coincidentes o - en serio, lo importante es que cada uno de ellos ofrezca - un aspecto particular del tema, de modo que al finalizar - éste quede desarrollado en forma relativamente integral y - con la mayor profundidad posible.

PREPARACION

Elegido el tema, el organizador selecciona a los expositores -3 a 6- en función de su capacidad y especialización.

Es conveniente realizar una reunión previa con los miembros del simposio, para intercambiar ideas, evitar reiteraciones, establecer el orden de participación y calcular el tiempo - de cada exposición.

Además es conveniente que los miembros se reúnan momentos - antes de dar comienzo para cerciorarse de que todo está en orden y ultimar detalles.

DESARROLLO

- El coordinador inicia el acto. Define claramente el tema que se ha de tratar, los procedimientos para desarrollarlo, y presenta a los expositores.
- Una vez terminada esa exposición el coordinador debe ceder la palabra a los especialistas de acuerdo al orden - preestablecido. Asimismo, debe verificar que las exposiciones no excedan los 15 minutos, tiempo que pueda variar según el número de participantes.
- Finalizadas las exposiciones el coordinador puede hacer - un breve resumen o síntesis de las principales ideas expuestas.

Si el tiempo y las circunstancias lo permiten, puede invitar a los expositores a intervenir nuevamente para hacer-

aclaraciones, comentarios o algunas preguntas entre sí. También puede sugerir que el auditorio haga preguntas a los miembros del simposio.

APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- Obtener o ampliar conocimientos de cualquier tipo o tema
- Obtener diversos puntos de vista sobre una materia en particular
- Identificar problemas a fondo de manera integral.

PANEL

Como en el caso del simposio, en el panel se reúnen varias personas para exponer sus ideas sobre un determinado tema ante un auditorio. La diferencia, empero, consiste en que en el panel dichos expertos no "exponen", no actúan como "oradores", sino que dialogan, conversan, debaten entre sí el tema propuesto, desde sus particulares puntos de vista y especialización.

La conversación en el panel es imparcial, pero sigue un desarrollo coherente, objetivo, sin alejarse del tema y sin derivar en apreciaciones demasiado personales. Los integrantes del panel desarrollan a través de la conversación todos los aspectos posibles del tema, para que el auditorio obtenga así una visión relativamente completa acerca del mismo.

Un coordinador o moderador cumple la función de presentar a los miembros del panel, ordenar la conversación, intercalar preguntas aclaratorias, controlar el tiempo, etc.

Una vez finalizado el panel la conversación o debate del tema puede pasar al auditorio.

PREPARACION

Elegido el tema el organizador selecciona a los miembros del panel -4 a 6-, asegurándose de que sean personas capacitadas en el tema y que puedan aportar ideas más o menos originales y diversas.

Es conveniente realizar una reunión previa con los miembros del panel, para intercambiar ideas, establecer un esquema apropiado del desarrollo de la sesión, ordenar los subtemas y aspectos particulares, fijar tiempo de duración, etc.

DESARROLLO

- El coordinador o moderador inicia la sesión, presenta a los integrantes del panel y formula la primera pregunta acerca del tema que se va a tratar.
- Cualquiera de los miembros inicia la conversación y se entabla el diálogo, que durará aproximadamente una hora aunque esto dependiera de la flexibilidad del plan.
- El coordinador interviene para orientar el diálogo hacia aspectos no tocados, centrar la conversación en el tema, superar situaciones de tensión, etc. El coordinador deberá estructurar el diálogo pero sin intervenir con sus propias opiniones.
- Minutos antes de terminar el coordinador invita a los miembros a que hagan un resumen muy breve de sus ideas.
- Finalmente el propio coordinador, basándose en notas que habrá tomado, destacará las conclusiones más importantes. También puede invitar al auditorio a cambiar ideas sobre lo expuesto o plantear preguntas a los expertos.

APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- Formular criterios sobre temas diversos a partir del análisis de distintos puntos de vista.
- Desarrollar una visión más amplia y crítica sobre los conceptos o fenómenos analizados.

TALLER

El taller es un evento en el que se reúnen los participantes para trabajar sobre problemas específicos que establecen ellos mismos. La participación es la clave de este evento, ya que deben identificar problemas, explorarlos, y plantear y desarrollar soluciones.

El taller es un evento que recurre a técnicas didácticas diversas, a investigaciones bibliográficas y/o de campo, a la realización de proyectos y a trabajos individuales y de equipo. Como resultado de la participación de esas actividades se obtiene generalmente un producto final observable, que representa el logro de los objetivos.

Las características especiales del taller es que los participantes trabajan juntos en pequeños grupos y pueden decidir sobre lo que se va a trabajar y la forma de hacerlo.

PREPARACION

El organizador debe elaborar un plan general que establezca las metas, procedimientos y recursos del evento. Este se transformará, mediante la discusión del grupo, en un esquema de organización que definirá los objetivos, los programas y la forma en que se dividirá el trabajo.

El organizador debe explorar las áreas del tema general que el grupo desea tratar, los problemas generales de organización y aquellas preocupaciones que puedan servir como metas comunes.

Se deberá planificar la forma y el grado de comunicación que deberán desarrollar los subgrupos.

Es necesario asegurar que los materiales estén disponibles. En ocasiones, esto significa que deberá preverse el acceso a las bibliotecas, o que en algún sitio estratégico se disponga una pequeña biblioteca con materiales básicos.

Debe preverse también, la posibilidad de contar con expertos para consultas, de emprender estudios de campo, y de realizar prácticas en lugares de trabajo.

DESARROLLO

- El taller se inicia cuando el coordinador propicia la determinación de los problemas que los participantes desean abordar. El coordinador debe enlistarlos con base en criterios de prioridad, y el grupo deberá decidir en base a una apreciación realista, la lista final.
- El coordinador facilita la toma de decisiones sobre la organización y distribución del trabajo, la formación de equipos, los objetivos y los límites de tiempo. Asimismo, informa sobre todos los recursos disponibles.
- Los equipos inician su trabajo, no sin antes ser estimulados por el coordinador a participar intensamente, a manejar los recursos, a reconocer el significado de su aprendizaje y a evaluar los procedimientos de trabajo.

Se establecen mecanismos de comunicación que mantengan informado a todo el grupo sobre el progreso y dificultades de cada equipo.

Finalmente los participantes realizan una reunión previa en la que presentan resultados, se evalúa el aprendizaje y el propio proceso experimentado.

APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- Obtener, evaluar, e incorporar conocimientos y habilidades de manera amplia y profunda.
- Desarrollar habilidades y actitudes para crear, experimentar y evaluar, a partir de objetivos específicos.

LABORATORIO

El laboratorio es un evento que pone al individuo en contacto con objetos y fenómenos reales o simulados, frente a los cuales deberá efectuar una intervención de tipo experimental para descubrir un principio, verificar o descartar una hipótesis, o comprender un concepto determinado. El laboratorio puede realizarse en una variedad de formas: el instructor demuestra el procedimiento frente al grupo, el grupo participa en una o más fases del experimento, o puede intervenir en cada etapa del proceso, en pequeños grupos o en forma individual.

El laboratorio puede utilizarse tanto en problemas de química o física como en problemas de conducta y relación humana, sin embargo, para que resulte eficaz debe contar con coordinadores ampliamente capacitados y con gran experiencia en el manejo de situaciones de aprendizaje.

PREPARACION

Se deben establecer objetivos específicos y desarrollar un plan didáctico para su logro. Conviene prever el uso de procedimientos diversos: documentos, recursos audiovisuales, instrumentos de registro, guías de observación, guías para retroinformación, CCTV, grabadoras, etc. Hay que disponer y ordenar todo el equipo y materiales con anticipación suficiente a la iniciación del evento.

Se debe contar con un experto en la materia, y con buen dominio del proceso enseñanza-aprendizaje.

DESARROLLO

- El coordinador debe definir los objetivos a alcanzar y orientar al grupo respecto al enfoque experimental del laboratorio.
- Dependiendo de la materia de estudio presentará algunos problemas o fenómenos y planteará las hipótesis a probar.
- Se realizan las actividades informativas indispensables y se desarrolla la fase de experimentación. Si el tema lo permite pueden plantearse diversas alternativas, y propiciar que todo el grupo participe en ellas.
- Los resultados del trabajo se registran, y se comentan con el grupo las implicaciones o efectos de las intervenciones en el comportamiento del fenómeno.
- Se organizan círculos de análisis y discusión para evaluar el impacto que el experimento ha producido en el grupo. Se analiza el proceso de aprendizaje a partir de las experiencias de los integrantes del grupo.

APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Propicia el aprendizaje directo y experiencial de conocimientos, habilidades y actitudes.

Favorece el desarrollo de pautas de estudio objetivas, ligadas a la realidad.

Estimula la comprensión vivencial de principios, destrezas y sentimientos.

CURSO

Este evento se realiza para estudiar una materia específica, con idéntica información para todos los participantes. Es un proceso formal para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades comprometidos con áreas específicas y cuyo propósito es auxiliar a los participantes a hacer mejor su trabajo.

Su diseño resulta difícil, a menos que sea el resultado de un proceso bastante exacto de Determinación de Necesidades de Adiestramiento. Generalmente los participantes tienen diferencias en cuanto a capacitación o experiencia laboral por lo que en ocasiones las exposiciones y los materiales resultan demasiado técnicos o complejos o, resultan demasiado elementales.

Por las razones anteriores conviene buscar la homogeneidad de los grupos y la experimentación, vía cursos piloto, de los contenidos a impartir, y de los recursos didácticos a utilizar.

PREPARACION

El primer paso es contar con los resultados de la Determinación de Necesidades de Adiestramiento y derivar de ella los objetivos de aprendizaje, y el esquema didáctico. Es necesario, cuando las circunstancias lo requieran, probar los contenidos y los procedimientos antes de iniciar el curso.

Se debe contar con un experto en la materia que además con conocimientos sólidos de didáctica.

Se deben preparar o seleccionar todos los materiales -folletos, recursos audiovisuales, ejercicios, etc.- a utilizar por el ins-

structor y los participantes. Se requiere de una aula cómoda con pizarrón, retroproyector, rotafolio y todos aquellos implementos necesarios para la instrucción.

DESARROLLO

- El primer paso es sugerir un ejercicio de descongelamiento, cuando los participantes no se conozcan previamente. Se presentarán los objetivos de aprendizaje a alcanzar y la mecánica de trabajo.
- Se realizan las exposiciones y se presentan las informaciones pertinentes para cada unidad de instrucción.
- Se propicia la ejercitación de la información mediante corrillos, textos programados, problemas, etc. La ejercitación dependerá del objetivo a lograr y los procedimientos pueden combinarse entre prácticas individuales y de equipo.
- Se desarrollan las unidades de instrucción subsiguientes, proporcionando retroinformación permanente. Se evalúa el aprendizaje.

APLICACION EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- Adquirir conocimientos y/o desarrollar habilidades específicos de una área.

HOJA DE AUTOEVALUACION

MODULO: P.C.A -5.1

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente:

Los tipos de eventos presentados en el documento del módulo son:

- CURSO
- SIMPSIO
- PANEL
- SEMINARIO
- TALLER
- LABORATORIO

TEMA: PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

**MODELO: ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO.**

CLAVE: P.C.A. - 5.2

OBJETIVO ESPECIFICO

Sin consulta y por escrito, el participante enlistará todos los elementos del programa de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con la información presentada en el documento: - "Elementos del programa de Capacitación y Adiestramiento".

PRUEBA DE CRITERIO

Sin consulta y por escrito enliste todos los elementos del programa de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con la información presentada en el documento: "Elementos del Programa de Capacitación y Adiestramiento".

ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO

ELEMENTO	CARACTERISTICAS DE LOS ELEMENTOS
Objetivos de aprendizaje de cada evento	<p>Describen lo que el participante podrá hacer al término del evento. Se redactan en relación con las necesidades de capacitación y adiestramiento de los destinatarios del evento. Deben presentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> . forma de conducta (acción) . nivel de eficiencia (en qué cantidad y/o con qué calidad) . condiciones de operación (con qué ayudas)
Nombre y número de participantes de cada evento.	<p>Indican quienes son los destinatarios del evento. Deben presentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> . nombre del destinatario o nombre del puesto, y . cantidad de personas
Tipo de evento	<p>Indica la modalidad de instrucción con la que es posible lograr el objetivo de aprendizaje, por ejemplo curso, seminario, conferencia, visita, recorrido, taller, laboratorio, demostración y práctica, etc.</p>

ELEMENTO	CARACTERISTICAS DE LOS ELEMENTOS
El lugar donde se realizará cada evento	Indica el lugar geográfico donde se llevará a cabo el evento. Debe estar definido en base a la estrategia seleccionada.
Estrategia para realizar el evento	Indica si el evento se realizará: <ul style="list-style-type: none"> - dentro de la empresa, en el puesto de trabajo - dentro de la empresa, fuera del puesto de trabajo - fuera de la empresa
Actividades para habilitar y ejecutar cada evento	Indican todo lo que hay que hacer para preparar y realizar un evento de adiestramiento y capacitación.
Nombre de los instructores o conductores de cada evento.	
Fecha en la que se realizará el evento	Indica el período en el que se llevará a cabo cada evento. La fecha de término del evento no debe ser posterior a la del plazo en que se requiere el adiestramiento indicado en el informe de D.N.C.A. y debe tomar en cuenta los requerimientos de personal para cumplir los programas de la organización.
Horario en el que se llevará a cabo el evento.	Su definición considera la política de la función capacitación y adiestramiento.

ELEMENTO	CARACTERISTICAS DE LOS ELEMENTOS
Duración del evento	Considera la dificultad que se tendrá para lograr el objetivo de aprendizaje. A mayor dificultad mayor número de horas de instrucción.
Responsable de la realización de cada evento	Indica quien es la persona que vigilará que se realicen todas las actividades previstas para habilitar y ejecutar el evento.
Equipo y herramienta a utilizar en cada evento	Indica cuales son los apoyos didácticos necesarios durante el evento para que se logren los objetivos de aprendizaje.
Presupuesto para llevar a cabo cada evento	Indica el recurso financiero que es necesario para que se habilite y se lleve a cabo el evento.
Pronóstico de beneficios de cada evento	Indica lo que obtendrán los trabajadores y la empresa, una vez que se hayan logrado los objetivos de aprendizaje y se lleve a la práctica lo aprendido.
Representación gráfica de los periodos en que se realizarán las actividades	Es una gráfica en la cual se indican las fechas, duraciones y recursos que se prevén para realizar las actividades que son necesarias para habilitar y ejecutar los eventos.

FORMACION DE GRUPOS DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CRITERIOS PARA SU JERARQUIZACION

Una de las actividades de la persona encargada de elaborar el programa de capacitación y adiestramiento es decidir si las necesidades de adiestramiento del personal se atienden en forma individual o grupal.

El tomar esta decisión le ayudará a utilizar de mejor manera los recursos destinados a la función capacitación y adiestramiento.

Por lo tanto el elaborador del programa de adiestramiento deberá considerar la posibilidad de reunir para su enseñanza, en un grupo o tema, a varias actividades que se realizan deficientemente.

La reunión de necesidades de adiestramiento se hace posible cuando se encuentran relacionadas con la misma función, operación o trabajo.

Por ejemplo si se tienen necesidades de adiestramiento en cuanto al uso de extintores, normas de seguridad en el área de trabajo, diagnóstico de condiciones y actos inseguros y uso del equipo de seguridad se podrían reunir para ser satisfechas en un evento de adiestramiento llamado "Seguridad en el Trabajo".

Se tendrán casos en que no se pueda o no convenga reunir necesidades de adiestramiento en torno de un tema debido a su importancia o complejidad. En tal situación se atenderá únicamente a una necesidad en un evento de adiestramiento.

La reunión de las necesidades de adiestramiento puede involucrar a varias personas y obviamente el costo requerido para su satisfacción será menor que si se realizara un evento de adiestramien-

to para cada necesidad.

Ya que tenemos necesidades de adiestramiento que se atienden en forma individual o en grupo de necesidades (tema) sólo nos queda elaborar listas de las personas que se relacionan con dichas necesidades.

Al finalizar esta actividad el elaborador del programa contará con una lista de necesidades de adiestramiento que satisfará en forma individual y otra lista de grupos de necesidades o temas. Además contará con los nombres de las personas que están relacionadas con dichas necesidades y temas.

Cabe mencionar que posteriormente definirá el número de eventos que serán necesarios realizar de acuerdo con el número de posibles participantes inscritos en las listas.

El siguiente aspecto a tratar por el elaborador del programa será la jerarquización, esto es, asignarles un orden de atención a las necesidades y temas de acuerdo a su importancia.

Los criterios que pueden seguirse para lograr la asignación de prioridad, son muy variados y dependen por supuesto de la situación de la empresa y de los objetivos, políticas y normas que la rijan.

Los criterios serían:

- a) Riesgos personales o de grupo debido a las deficiencias en conocimientos, habilidades o malas actitudes. Cuando la necesidad de adiestramiento pone en peligro a la persona o a sus compañeros de trabajo.
- b) Trascendencia o magnitud de la deficiencia. En qué medida la necesidad de adiestramiento o grupo de necesidades está causando el incumplimiento de los objetivos de la organización.

c) Otros como:

- Tiempo de que disponga el personal para su adiestramiento
- Expectativas de las personas que recibirán el adiestramien-

to

TECNICAS DE INSTRUCCION

Como se señaló al principio del documento, las técnicas son las vías organizadas y estructuradas para controlar las actividades tanto del individuo como del grupo, en situaciones de aprendizaje.

La técnica proporciona una posibilidad de control sobre un proceso, sobre las experiencias que va a ir obteniendo el individuo. La técnica sin embargo, sólo tiene sentido cuando se emplea dentro del proceso de solución de un problema bien delimitado. En este sentido, la selección de la técnica deberá partir del análisis de un objetivo de aprendizaje específico.

A continuación se describe brevemente:

Exposición. Implica la presentación formal de información por parte del instructor mediante una exposición oral. Se utiliza para impartir conocimientos y puede combinarse con recursos audiovisuales y preguntas y respuestas.

Demostración. Implica una explicación gráfica o modelamiento, de una acción, proceso o ejecución. Centra la atención sobre procesos, reacciones y relaciones que resultan de una manipulación hábil de objetos, máquinas o instrumentos. Se emplea para el aprendizaje de destrezas y frecuentemente se combina con exposición y discusión.

Discusión en pequeños grupos. Un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre e informal, conducido por un coordinador. Se utiliza para analizar y solucionar problemas, tomar decisiones y comprender conceptos por el aporte recíproco.

Corrillos. En subgrupos reducidos se discute un problema a partir de una guía o cuestionario previamente estructurado. Posteriormente los subgrupos presentan sus respuestas en sesión pl-

na, se comparan, se discuten y se establecen conclusiones de grupo, útil para analizar conceptos críticamente, aprovechando las experiencias de los integrantes.

Lectura comentada. Con auxilio de un coordinador se desarrolla la lectura de una información, estableciendo pausas para discusión de la información. Se emplea para adquisición de conocimientos.

Dramatización. Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser comprendida y tratada por el grupo. Se emplea para conceptualización de principios, desarrollo de habilidades de interacción y como estímulo para cambio de actitudes.

Juegos vivenciales. Experiencia grupal en la que los participantes interactúan para cumplir una tarea estructurada, siguiendo instrucciones específicas del coordinador. Se emplea para propiciar el discernimiento de los sujetos respecto a su propia conducta y la de los demás.

LA SELECCION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES PARA EL ADIESTRAMIENTO

La selección de los recursos necesarios para habilitar y realizar los eventos es otro de los puntos clave a cuidar al elaborar un programa de capacitación y adiestramiento. Una buena selección de recursos permitirá que se logren los objetivos de aprendizaje de los eventos de la manera más económica.

A continuación se presentan algunos factores a considerar al seleccionar los recursos.

RECURSOS EXTERNOS

En cuanto a recursos externos podemos requerir

- a) personal
- b) eventos de capacitación y adiestramiento
- c) apoyos didácticos
- d) locales

a) Personal

En este renglón se podría requerir contratar a instructores y a elaboradores de cursos.

Para seleccionar a los instructores externos es importante considerar:

- La experiencia que han tenido al conducir sesiones de instrucción. Esto significa verificar qué tipos de cursos ha conducido, qué técnicas ha utilizado y qué resultados ha obtenido. Si la experiencia de los instructores se relaciona con el tipo de cursos que se desea conducir en la empresa, es más probable que la conducción del curso sea buena.

- El conocimiento del tema a impartir. Aun cuando este aspecto se relaciona con el anterior, es muy importante que se verifiquen los conocimientos sobre la materia, principalmente las experiencias prácticas. Estas experiencias podrían orientar en un momento dado a los participantes.
- La certificación que tenga ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Para fines de expedir y autorizar constancia de habilidades laborales a los participantes, será necesario que el instructor cuente con este requisito.
- Políticas de la empresa. Es posible que existan limitaciones que impidan la contratación de algunos instructores. Estas podrían ser costos altos del servicio del instructor o institución de la que proviene, entre otras.

En cuanto a los elaboradores de cursos, será necesario verificar por lo menos lo siguiente:

- La experiencia que tenga como elaborador. Al igual que los instructores, esta experiencia deberá estar relacionada con el tipo de materiales que se requiere elabore para la empresa.
- El conocimiento que tengan del tema. Este es un aspecto clave, principalmente cuando los materiales que va a elaborar son de información técnica para el participante.
- El estilo de presentación de los materiales que elabora. Esto es, la forma en como redacta los materiales, la forma en como presenta los apoyos didácticos, etc.

b) Eventos de capacitación y adiestramiento

Por lo que se refiere a eventos, cualquiera que sea, se deberá considerar por lo menos lo siguiente:

- Los objetivos de aprendizaje que persigue el evento. Estos deberán estar directamente relacionados con los objetivos de aprendizaje que se quieren alcanzar para satisfacer las necesidades de adiestramiento del personal de la empresa.
- El contenido a cubrir durante el evento. Este debe relacionarse con el objetivo de aprendizaje. El contenido a cubrir dará una idea de la medida en que se satisfarán las necesidades de adiestramiento.
- La duración del evento. Esta deberá estar relacionada con la complejidad del objetivo que se pretende lograr y el contenido del evento. Así, en algún tema determinado se requerirá mayor tiempo para desarrollar habilidades que para presentar informaciones teóricas.
- La metodología de conducción a utilizar. Al igual que la duración, las técnicas de instrucción deben relacionarse con el objetivo de aprendizaje y el contenido del evento.
- La experiencia del conductor del evento. Dependiendo del contenido y la metodología a utilizar, gran parte del éxito del evento dependerá de la calidad y experiencia del instructor.
- La institución que impartirá el evento. Existen instituciones cuyo nombre está reconocido en el país y que garantizan los resultados del evento.
- Limitaciones de la empresa. Es posible que existan políticas de la empresa que impidan utilizar los servicios de ciertas instituciones (debido a altos costos) o bien que se hayan tenido pobres resultados con instituciones que organizaron eventos en la empresa.

c) Apoyos didácticos

Entre los apoyos didácticos que podrían requerirse se pueden citar películas, proyectores de películas, retroproyectores, filminas, maquetas, simuladores, textos, manuales, etc. Algunos factores, a considerar para su selección son:

- La utilidad que tendrá (la ayuda que pueda obtenerse con el recurso, para lograr el objetivo de aprendizaje).
- La frecuencia con la que se usarán.
- El costo del material.
- La falta de disponibilidad del apoyo didáctico en la empresa, esto es, cuando no exista material en la empresa que pueda substituir al apoyo didáctico o bien, cuando no sea posible elaborar el material en la empresa.

d) Locales

La selección del local para realizar el evento dependerá del objetivo que se desea lograr, del número de participantes, del nivel jerárquico de los participantes y del equipo didáctico con que cuenta el local.

RECURSOS INTERNOS

En lo que se refiere a recursos internos, se podrían requerir
son;

e) Instructores, y

elaboradores de:

- f) ayudas visuales
- g) materiales para el participante
- h) materiales para el instructor y, por otro lado,
- i) responsables de la habilitación y realización del evento
- j) apoyos didácticos
- k) locales

Algunos factores a considerar para la selección de estos recursos internos son:

e) Instructores

- El conocimiento del tema a impartir. Tal vez sea el principal factor a tomar en cuenta cuando se selecciona un instructor de la empresa. En la mayoría de los casos, los participantes aceptan de mejor grado como instructor a una persona que es reconocida por sus conocimientos en la empresa.
- La disponibilidad que tengan para dar instrucción. En muchas ocasiones, debido a que ocupan un puesto clave en la organización, los posibles instructores no pueden colaborar en la conducción de los eventos. Por lo tanto es necesario verificar qué personas estarían en posibilidad de conducir los eventos.

f) Elaboradores de ayudas visuales

- La habilidad que tengan para diseñar tableros, acetatos, láminas, etc. Esta se relaciona directamente con la habilidad que tengan para dibujar y la creatividad que posean.

- La disponibilidad que tengan para colaborar en la elaboración de los materiales.

g) Elaboradores de materiales para el participante

- El conocimiento del tema. Al igual que con los instructores, este aspecto es básico, ya que es precisamente el conocimiento que tienen lo que plasmarán en los documentos del participante.
- La habilidad que tengan para redactar. Es importante que los documentos para el participante sean claros, y en gran parte ésto depende de la forma en como estén redactados.
- La disponibilidad que tenga para elaborar los materiales.

h) Elaboradores de materiales para el instructor

- El conocimiento de los elementos que integran cada uno de los materiales para el instructor (guía del instructor, esquema didáctico, ayudas visuales). Este factor está directamente relacionado con el diseño de los cursos de adiestramiento.
- La habilidad para elaborar el material del instructor.
- La disponibilidad para elaborar los materiales.

i) Responsable de la habilitación y realización de los eventos

- La disponibilidad que tenga para colaborar con el Departamento de Adiestramiento.

- La habilidad que tenga para coordinar y organizar a personas.
- El nivel jerárquico que tenga en la organización. Mientras más alto sea el estatus que tenga, mayor será la probabilidad de que el evento se llevará a cabo de acuerdo a lo previsto.

j) Apoyos didácticos

- La disponibilidad que se tenga de equipo, materiales y herramienta. Esto dependerá de las cargas de trabajo de las máquinas, el tipo de producción que se tenga en la empresa, los turnos de trabajo que existan y los programas de producción que se tengan.
- Los objetivos de aprendizaje que se pretendan lograr.

k) Locales

Para seleccionar el local, se pueden considerar los puntos relacionados con los apoyos, y además:

- El número de participantes.

CONCLUSIONES

La selección de los recursos necesarios para habilitar y realizar los eventos es un aspecto clave del programa. Estos recursos pueden ser externos o internos.

Entre los externos, se podría tener a instructores, elaboradores de cursos, eventos, apoyos didácticos y locales. Ahora bien, los factores principales que influyen en su selección son:

- El grado en que ayudarán al logro de los objetivos de aprendizaje que se prevén en el programa de capacitación y adiestramiento de la empresa,
- El costo que representa su utilización y
- La falta de disponibilidad del recurso en la empresa.

Entre los recursos internos, se podría requerir de instructores, elaboradores de ayudas visuales, elaboradores de materiales para el participante, materiales para el instructor, responsables de la habilitación y realización del evento, apoyos didácticos y locales para la instrucción.

Algunos de los principales factores que influyen en su selección son:

- La disponibilidad que tengan. Esto se relaciona con los programas de producción que se tienen previstos en la empresa y las cargas de trabajo.
- Para el personal, influye mayormente el conocimiento del tema que tengan y el grado en que son reconocidos por los participantes como autoridad en el tema.

CRITERIOS PARA DETERMINAR HORARIO Y FECHAS DE REALIZACION DE EVENTOS DE ADIESTRAMIENTO

Una vez determinados los objetivos de aprendizaje los tipos de evento para el personal que presentó necesidades de adiestramiento, la estrategia a seguir para realizar los eventos, determinados los recursos, el siguiente paso será el de determinar la duración del evento, fechas de realización y horario.

A continuación se presentan los principales factores que influyen al determinar las fechas de realización y el horario del evento.

Plazo en el que se requiere esté realizada la capacitación y el adiestramiento. Este aspecto es tal vez el que más influye para determinar las fechas de realización. La razón es obvia, ya que ese plazo indica cuándo deberán estar satisfechas las necesidades.

Disponibilidad de instructores. - Es conveniente llegar a un acuerdo con los instructores internos o externos, ya que éstos tendrán otras actividades que realizar y dependiendo de las prioridades de atención de esas actividades, indicarán las fechas en las que podrían impartir los eventos.

Cargas de trabajo. - Es recomendable programar el adiestramiento y capacitación cuando el personal destinatario, tenga menos carga de trabajo ya que dispondrá de más tiempo libre, tendrá menos tensiones y preocupaciones, se interrumpirá menos la producción y, un aspecto muy importante, el aprendizaje será mejor en estas condiciones.

Período de Vacaciones.- Se deberá programar el adiestramiento cuando el personal destinatario no esté en vacaciones a no ser que se llegue a un mutuo acuerdo.

Horario de trabajo.- Dependiendo del tipo de trabajo o proceso de producción y de la política de adiestramiento de la empresa, se definirá los horarios de los eventos.

Puestos.- Muchas veces, dependiendo de los puestos se determina a cuales se atenderá primero y a cuales después, por ejemplo: la disponibilidad de los instructores; o cuando se debe tener formado a una fecha determinada a personal para diferentes puestos, ¿cuál primero, cual después? ¿todos al mismo tiempo?

Número de personas.- De acuerdo al número de personas que se va a adiestrar o a capacitar se podrán formar dos o más grupos e impartir el adiestramiento en diferentes horarios o en diferentes fechas.

Todos estos factores y algunos otros que se presenten se deberán conjugar y de esta manera determinar las fechas de realización así como el horario.

ESTIMACION DE BENEFICIOS DEL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACION

Al estar elaborando el programa de Capacitación y Adiestramiento, el Administrador debe estimar los beneficios que le reportará la capacitación y el adiestramiento, lo que le permitirá evaluar posteriormente los logros de la función. Por otro lado, al presentar el programa de capacitación y adiestramiento a los directivos, los beneficios estimados serán un factor importantísimo para tomar la decisión de realizarlo o no

En general los beneficios del programa de capacitación y adiestramiento son los que se reportarán de alcanzar las metas del programa y los que se lograrán al eliminar las causas que están originando los problemas, las cuales fueron detectadas en la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento. Por lo tanto al estimar beneficios se deberán tomar en cuenta los siguientes resultados de la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento: a) Número de personas que presentan necesidades de adiestramiento, b) Evidencia de las necesidades de adiestramiento en las personas, c) Personal que puede ser recurso para el adiestramiento, d) Objetivo y metas que no se cumplen y e) Previsiones a largo plazo.

Algunos de los beneficios que se pueden lograr con la capacitación y el adiestramiento son:

- Mejorar
 - . Producción
 - . Eficiencia
 - . Calidad del producto
 - . Ganancias económicas

- . Utilización de maquinaria
- . Mantenimiento preventivo
- . Mantenimiento correctivo
- . Sistemas administrativos
- . Controles
- . Control de calidad

- Reducir
 - . Desperdicios
 - . Rechazos
 - . Accidentes

 - . Ausentismo
 - . Rotación de personal
 - . Quejas de los clientes
 - . Pérdida de herramientas
 - . Tiempo extra
 - . Sanciones
 - . Tiempos muertos
 - . Fricciones

 - . Descompostura en las máquinas
 - . Reparaciones

- En cuanto a los trabajadores
 - . Mejorar su
 - .. nivel de vida
 - .. producción
 - .. seguridad en el trabajo
 - .. incentivos
 - .. trabajo en grupo
 - .. ambiente de trabajo
 - .. trato con las personas
 - .. comunicación
 - .. actualización

- .. condiciones de trabajo
- .. satisfacción en el trabajo

Estarán en posibilidad de:

- .. ser transferidos
- .. ser ascendidos
- .. ser promovidos
- .. Hacer substituciones
- .. recibir aumento de sueldo
- .. recibir mayores prestaciones

COSTOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

A continuación se presenta una lista de algunos costos en los que incurre la función capacitación y adiestramiento.

1. Período de inducción de los trabajadores.
2. Remuneración de instructores. Personal del Departamento de Capacitación y Adiestramiento.
3. Remuneración de participantes.
4. Gastos de los instructores incluyendo viáticos y transportación.
5. Gastos de los participantes incluyendo viáticos y transportación.
6. Manuales, textos y materiales impresos.
7. Máquinas y locales usados para dar adiestramiento y capacitación.
8. Cuotas de inscripción a cursos.
9. Desarrollo y actualización de eventos de capacitación y adiestramiento, incluyendo el costo del tiempo del personal de los departamento de Capacitación y Adiestramiento, cuando no desarrollan actividades de instrucción directa.

10. Reportes, (evaluaciones del desempeño). Tiempo del personal que participa en evaluaciones del desempeño del personal para fines de capacitación y adiestramiento.
11. Materia prima utilizada para dar capacitación y adiestramiento. Desperdicios de material ocasionados por la capacitación y el adiestramiento.
12. Posible producción no obtenida por el participante o instructor interno, por estar realizando actividades de adiestramiento o capacitación.
13. Alquiler de locales, equipos, materiales.
14. Papelería.
15. Refrigerios/alimentos.

HOJA DE AUTOEVALUACION

MODULO: P.C.A.- 5.2

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente:

"Los elementos del Programa de Capacitación y Adiestramiento son:

- 1) Objetivos de aprendizaje de cada evento.
- 2) Nombre y número de participantes de cada evento.
- 3) Tipo de evento.
- 4) El lugar donde se realizará cada evento.
- 5) Estrategia para realizar el evento
- 6) Actividades para habilitar y ejecutar cada evento.
- 7) Nombre de los instructores o conductores de cada evento
- 8) Fecha en la que se realizará el evento.
- 9) Horario en el que se llevará a cabo el evento.
- 10) Duración del evento.
- 11) Responsable de la realización del evento.
- 12) Equipo y herramienta a utilizar en cada evento.
- 13) Presupuesto para llevar a cabo el evento.
- 14) Pronóstico de beneficios de cada evento.
- 15) Representación gráfica de los períodos en que se realizarán las actividades (calendarización)

TEMA: PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

MODULO: CALENDARIZACION DE EVENTOS DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO.

CLAVE: P.C.A. - 5.3

OBJETIVO ESPECIFICO

"Calendarizar eventos de capacitación y adiestramiento"

A partir de la información que se le proporcione sobre --
eventos de capacitación y adiestramiento, el participante--
realizará la adecuada calendarización de los mismos, em---
pleando el cronograma.

PRUEBA DE CRITERIO

A partir de la información proporcionada en el módulo, so-
bre eventos de capacitación y adiestramiento, realice la -
adecuada calendarización de los mismos, empleando el crono-
grama.

Cuando termine esta actividad acuda con el instructor del-
curso para la evaluación de módulo.

GRAFICA DE GANTT

La calendarización de los eventos de capacitación y adiestramiento* pueda llevarse a cabo empleando la técnica de - Gráfica de Gantt.

Esta técnica permite programar y controlar el avance en la realización de los eventos mediante su representación gráfica.

Mediante este registro se puede ver objetivamente, el tiempo requerido para desempeñar tanto una etapa como todo el programa, asimismo, se puede identificar el inicio de un evento y el tiempo disponible para realizarlo.

La Gráfica está compuesta por dos elementos: a) renglones - en donde se anotan los eventos a desarrollar y b) columnas en donde se especifica la fecha de iniciación y terminación de los mismos.

* Recuerde que para calendarizar un evento de capacitación y adiestramiento se requiere de considerar el total de - actividades que su realización demanda.

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LA GRAFICA GANTT.

El procedimiento para elaborar la gráfica de gantt, puede resumirse en cuatro pasos, a saber:

- 1) Enlistar los eventos a realizar en forma cronológica.
- 2) Anotar a cada evento el tiempo en que se debe realizar
- 3) Identificar las actividades que se pueden realizar en forma simultánea para aprovechar mejor el tiempo.
- 4) Determinar las fechas en que se van a realizar las actividades.

Una vez realizados estos pasos, se procede a vaciar la información en la gráfica propiamente dicha.

El procedimiento para llevarlo a cabo, se realiza de la manera siguiente:

- 1.- Se anotan en los renglones los eventos enlistados, respetando su secuencia.
- 2.- Se dividen las columnas de tiempo en los meses en que se van a realizar los eventos tomando en cuenta las semanas que tiene cada mes.
- 3.- Se anota la fecha que corresponde a lunes y viernes de cada semana.
- 4.- Se rellenan o sombrean los cuadros que corresponden a los días en que se van a desarrollar las actividades.

**EVENTOS DE CARACIACION Y ADIESPRAMIENTO A CALENDARIZAR
MEDIANTE LA TECNICA DE GRAFICA DE GANTT.**

Las siguientes actividades se deben realizar en un periodo no mayor de 8 semanas (40 días hábiles) y se cuenta con dos recursos humanos para llevarlos a cabo.

ELABORACION DE REFORMES	CURSO (8h=1día hábil)	<ul style="list-style-type: none"> -Formar al instructor (5días) -Elaborar y seleccionar el material para el instructor (3 días) -Seleccionar material para el participante (1 día) -Habilitar local (1 día) -Confirmar participación (1 día) -Realizar curso (1 día)
----------------------------	-----------------------------	---

"Limpieza y cuidado del área de trabajo y e-- quipo"	Curso (8h=1día hábil)	<ul style="list-style-type: none"> -Formar al instructor (8 días) -Elaborar y seleccionar el mate rial para el instructor (2 días) -Seleccionar material para el par ticipante (1 día) -Habilitar lugar de realización (1 día) -Confirmar la participación de destinatarios (1 día) -Realizar curso (1 día)
---	-----------------------------	--

EVENTO	TIPO DE EVENTO	ACTIVIDADES
Programación de actividades de mantenimiento preventivo.	Taller 16h= 2 días hábiles.	<ul style="list-style-type: none">- Formar al instructor (10 días)- Elaborar y seleccionar material para el instructor y participante (2 días)- Realizar el evento (2 días).

HOJA DE AUTOEVALUACION

MODULO: P.C.A. - 5.3

Para la evaluación de este módulo, acuda con el instructor del curso. Probablemente él le hará algunas observaciones sobre la actividad.

TEMA: HABILITACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO

MODULO: ¿ QUE ES LA HABILITACION DEL PROGRAMA ?

CLAVE: H - 6.1

OBJETIVO ESPECIFICO

"Identificar en que consiste la habilitación del programa"

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en -
que consiste la habilitación del programa, de acuerdo con -
la información presentada en el documento: "Habilitación del
Programa de Capacitación y Adiestramiento".

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en -
qué consiste la habilitación del programa de acuerdo con la
información presentada en el documento: "Habilitación del -
Programa de Capacitación y Adiestramiento".

HABILITACION PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El propósito de este subsistema, es contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de los cursos - y eventos de adiestramiento.

Los elementos de este subsistema son:

- Proveer recursos humanos
- Preparar eventos
- Proveer instalaciones, equipo y servicios de apoyo.

En estos elementos se realizarán y verificarán todas las actividades que son necesarias para que se lleven a cabo los eventos de adiestramiento y así lograr que los participantes alcancen los objetivos de aprendizaje.

Proveer recursos consiste en formar a los instructores, hacer contrataciones de servicios de instrucción, confirmar la participación de los destinatarios que van a asistir, sus lugares, sus horarios y fechas, contratar o formar a preparadores de eventos.

La preparación de los eventos consiste en elaborar, a partir de los objetivos de aprendizaje, los instrumentos de evaluación a utilizar, los contenidos de los eventos, los documentos tanto para el participante como para el instructor, y -- los apoyos didácticos.

Proveer instalaciones, equipos y servicios de apoyo. Consiste en llevar el equipo y mobiliario a los lugares donde se -- llevará a cabo la capacitación y el adiestramiento. Los servicios de apoyo son tales como: café, refrigerios, refrescos.

HOJA DE AUTOEVALUACION

TEMAS: H - 6.1

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente:

"El propósito de la habilitación es contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de los cursos y eventos de adiestramiento.

Los elementos de este subsistema son:

Proveer recursos humanos.- Consiste en formar a los instructores, hacer contrataciones de servicios de instrucción, -- confirmar la participación de los destinatarios, etc.

Preparar eventos.- Consiste en elaborar, a partir de los objetivos de aprendizaje, los instrumentos de evaluación a utilizar, los contenidos de los eventos, los documentos tanto al participante como el instructor, y los apoyos didácticos.

Proveer instalaciones, equipos y servicios de apoyo.- Consiste en llevar el equipo y mobiliario a los lugares donde se llevará a cabo la capacitación y el adiestramiento."

TEMA: EJECUCION Y CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO.

MODULO: ¿ QUE ES LA EJECUCION Y CONTROL DEL DESARROLLO
DEL PROGRAMA?

CLAVE: E.C.- 7.1

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Identificar en qué consiste la ejecución y control del desarrollo del programa".

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en -
qué consiste la ejecución y control del desarrollo del pro-
grama de acuerdo con la información presentada en el docu-
mento: "Ejecución y Control del Programa de Capacitación y-
Adiestramiento".

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, describa en qué consiste la eje-
cución y control del desarrollo del programa de acuerdo con-
la información presentada en el documento: "Ejecución y Con-
trol del Programa de Capacitación y Adiestramiento".

EJECUCION Y CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El propósito de este subsistema es el de satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento por medio de la realización de los cursos y eventos que se han previsto.

El éxito de este subsistema dependerá de la preparación que se haya tenido en las etapas anteriores.

Los elementos de este subsistema son los siguientes:

- a) Realizar la instrucción.
 - b) Verificar el desempeño de los instructores.
 - c) Evaluar el aprendizaje de los participantes.
 - d) Verificar condiciones en las que se da el evento.
 - e) Finiquitar contratos.
-
- a) Realizar la instrucción es llevar a cabo las actividades que se previnieron cuando se preparó el evento, en el subsistema anterior.
 - b) Verificar el desempeño de los instructores tiene como propósito tomar acciones correctivas a tiempo, ya que la mayor parte de las responsabilidades del éxito de este subsistema recae en los instructores y conductores de los cursos y eventos. Dependiendo del desempeño que presenten frente a sus grupos será el mayor o menor grado en que los participantes logren los objetivos de aprendizaje.
 - c) Evaluar el aprendizaje de los participantes. Con esta información se podrá identificar si los participantes han

logrado el nivel de eficiencia deseado o si es necesario realizar algunas actividades complementarias que les permitan alcanzar el objetivo deseado.

- d) Verificar condiciones en las que se da el evento para determinar si ayudan al aprendizaje y en caso de no ser así, tomar acciones correctivas.
- e) Finiquitar contratos consiste en pagar los horarios de instrucción, el alquiler del equipo y locales, entre otras cosas.

El control de la Ejecución del Programa puede llevarse a cabo utilizando diferentes instrumentos de control.

Los instrumentos de control que se diseñan deberán proporcionar información acerca del avance de las diferentes actividades en lo que se refiere al tiempo de ejecución de cada una de ellas, la cantidad de recursos utilizados, las discrepancias con respecto a lo previsto, las acciones correctivas que se vayan a tomar y en caso dado, las dificultades encontradas en el período, así como la solución tomada.

Estos instrumentos pueden ser informes, reportes, gráficas, registros o bitácoras.

HOJA DE AUTO EVALUACION

MODULO: H- 7.1

Su respuesta deberá contener la siguiente información:

" El propósito de este subsistema es el de satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento por medio de la realización de los cursos y eventos que se han previsto.

El éxito de este subsistema dependerá de la preparación que se haya tenido en las etapas anteriores.

Los elementos de este subsistema son los siguientes:

- a) Realizar la instrucción.
 - b) Verificar el desempeño de los instructores.
 - c) Evaluar el aprendizaje de los participantes.
 - d) Verificar condiciones en las que se da el evento.
 - e) Finiquitar contratos.
-
- a) Realizar la instrucción es llevar a cabo las actividades que se previnieron cuando se preparó el evento, en el subsistema anterior.
 - b) Verificar el desempeño de los instructores tiene como propósito tomar acciones correctivas a tiempo, ya que la mayor parte de las responsabilidades del éxito de este subsistema recae en los instructores y conductores de los cursos y eventos. Dependiendo del desempeño que presenten frente a sus grupos será el mayor o menor grado en que los participantes logren los objetivos de aprendizaje.
 - c) Evaluar el aprendizaje de los participantes. Con esta información se podrá identificar si los participantes han

logrado el nivel de eficiencia deseado o si es necesario realizar algunas actividades complementarias que les permitan alcanzar el objetivo deseado.

- d) Verificar condiciones en las que se da el evento para determinar si ayudan al aprendizaje y en caso de no ser así, tomar acciones correctivas.
- e) Finiquitar contratos consiste en pagar los honorarios de instrucción, el alquiler del equipo y locales, entre otras cosas.

El control de la Ejecución del Programa puede llevarse a cabo utilizando diferentes instrumentos de control.

Los instrumentos de control que se diseñan deberán proporcionar información acerca del avance de las diferentes actividades en lo que se refiere al tiempo de ejecución de cada una de ellas, la cantidad de recursos utilizados, las discrepancias con respecto a lo previsto, las acciones correctivas que se vayan a tomar y en caso dado, las dificultades encontradas en el período, así como la solución tomada.

Estos instrumentos pueden ser informes, reportes, gráficas, registros o bitácoras.

TEMA: EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

MODULO: EVALUACION DE REACCION

CLAVE: 2 - 3.1

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Identificar qué es la evaluación de reacción"

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en qué consiste la evaluación de reacción, de acuerdo con la información presentada en el documento. "Evaluación de la Capacitación y el Adiestramiento".

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, describa en qué consiste la evaluación de reacción, de acuerdo con la información presentada en el documento. "Evaluación de la Capacitación y el Adiestramiento".

TEMA: EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL
ADIBSERALIENTO.

MODULO: EVALUACION DE APRENDIZAJE

CLAVE: E - 8.2

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Identificar en qué consiste la evaluación del aprendizaje"

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en -
qué consiste la evaluación del aprendizaje, de acuerdo con -
la información presentada en el documento: "Evaluación de -
la Capacitación y el Adiestramiento"

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, describa en qué consiste la eva-
luación del aprendizaje, de acuerdo con la información pre-
sentada en el documento "Evaluación de la Capacitación y el
Adiestramiento".

TEMA: EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL
ADIESTRAMIENTO

MODULO: EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL

CLAVE: E - 8.3

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Identificar qué es la evaluación de la conducta laboral"

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en qué consiste la evaluación de la conducta laboral, de acuerdo con la información presentada en el documento "Evaluación de la Capacitación y el Adiestramiento"

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, describa en qué consiste la evaluación de la conducta laboral, de acuerdo con la información presentada en el documento: "Evaluación de la Capacitación y el Adiestramiento"

TEMA: EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL
ADIESTRAMIENTO

MODULO: EVALUACION DE RESULTADOS DE LA CAPACITACION
Y EL ADIESTRAMIENTO

CLAVE: B - 8.4

OBJETIVO ESPECIFICO:

"Identificar en qué consiste la evaluación de resultados -
de la capacitación y el adiestramiento"

Sin consulta y por escrito, el participante describirá en -
qué consiste la evaluación de resultados de la capacitación
y el adiestramiento, de acuerdo con la información presenta
da en el documento: "Evaluación de la Capacitación y el A--
diestramiento".

PRUEBA DE CRITERIO:

Sin consulta y por escrito, describa en qué consiste la eva-
luación de resultados de la capacitación y el adiestramiento,
de acuerdo con la información presentada en el documento: "E
valuación de la Capacitación y el Adiestramiento"

EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

David L. Kirkpatrick hace referencia sobre cuatro técnicas para la evaluación de programas de capacitación y adiestramiento. Estas técnicas pueden entenderse como cuatro diferentes niveles de evaluación de la capacitación y el adiestramiento. Ellas son:

a) Evaluación de Reacción.- Esta puede definirse en términos de qué tan bien, los destinatarios de un evento de capacitación y adiestramiento se sienten con respecto a la realización del mismo.

Para la realización de este nivel de evaluación es necesario:

- Determinar qué es lo que se desea encontrar;
- Elaborar un cuestionario escrito con cada uno de los puntos determinados arriba;
- Diseñar la forma en la que las respuestas de esta evaluación puedan ser codificadas y cuantificadas;
- Hacer las formas o cuestionarios anónimos para obtener información y respuestas honestas;

Si se reúnen estas características durante la evaluación de reacción, se puede obtener información de utilidad para el desarrollo y evaluación del programa de capacitación y adiestramiento.

La reacción de los participantes de un evento de capacitación o adiestramiento es importante en la evaluación del programa. De un análisis de las reacciones, el ad-

ministrador del programa puede determinar qué tanto el evento fué aceptado. También, puede obtener comentarios y sugerencias que ayuden en la implementación de nuevos programas. Sin embargo, este nivel de evaluación no garantiza el aprendizaje de los destinatarios al evento.

b) Evaluación del Aprendizaje.— Existen muchas definiciones de aprendizaje, sin embargo, aquí se define como el proceso que permite llevar al capacitando hacia el logro de los objetivos de aprendizaje especificados en este proceso, se incluyen los principios, hechos y técnicas que son empleados en el proceso de enseñanza.

Existen muchas formas para establecer el procedimiento para evaluar el aprendizaje, entre ellas encontramos las siguientes:

- El aprendizaje de cada participante debe ser medido en términos operacionales, ésto es, en términos de conducta medible y cuantificable.
- La aplicación de una pre-post prueba, permite determinar el aprendizaje logrado con la realización de un evento.
- Tanto como sea posible, el aprendizaje debe evaluarse en forma objetiva.
- El uso de un grupo experimental y otro de control (que no recibe el adiestramiento) permite comparar y determinar el aprendizaje logrado por el evento.
- Los resultados de esta evaluación deben analizarse con relación a los objetivos de aprendizaje preestablecidos.

Es fácil ver que resulta mas difícil evaluar el aprendizaje que evaluar la reacción de los participantes. Parte del trabajo requerido consiste en el análisis de los datos obte

niños y en la interpretación de los resultados. Pero este trabajo se realiza, cuando durante la etapa de habilitación del programa, se definen los objetivos de aprendizaje de los eventos de capacitación y adiestramiento. Esto es, si esta definición de objetivos se realiza en forma operacional.

La evaluación es un medio requerido para el logro de los objetivos de aprendizaje, puesto que en la medida en que sabemos qué tan bien se está haciendo algo, es más factible que se logren los fines perseguidos.

La evaluación del aprendizaje constituye a la vez meta y punto de partida constantes en un proceso didáctico. Se comprende entonces que los elementos de la evaluación no surjan al final de la confección de un programa educativo o en su desarrollo real, sino que se encuentren desde el inicio y deben adaptarse a las necesidades de cada etapa.

La evaluación del aprendizaje debe estar relacionada permanentemente con todos y cada uno de los elementos que conforman el proceso, puesto que la evaluación no implica una acción final sino que deberá realizarse a lo largo de toda la experiencia. Un ejemplo es la relación que debe establecerse

cerse entre la evaluación y los métodos y técnicas didácticas, puesto que éstos, son los medios para alcanzar los objetivos del curso y es necesario que exista coherencia entre los procedimientos a través de los -- cuales se planea alcanzar un objetivo y aquéllos que -- servirán para determinar su grado de logro.

A fin de que sea factible realizar una evaluación - -- correcta, se requiere tener suficientemente claros dos aspectos: ¿qué evaluar? y ¿cómo evaluarlo?

En cuanto al primer elemento, ¿qué evaluar?, tenemos -- por ejemplo:

- El nivel de conocimientos que poseen los alumnos al iniciar el curso.
- El grado en que los alumnos ya han alcanzado previa mente los objetivos que se plantean.
- El grado de avance que se ha logrado en una etapa -- parcial.
- El grado en el que se cumplieron los objetivos al -- finalizar el curso.

Respecto al segundo elemento, ¿cómo evaluarlo?

- estará determinado en gran medida por el qué evaluar.
- ningún procedimiento es útil en sí mismo sino que depende de la situación a la que se aplique.

El tener claro desde el principio qué es lo que se pretende evaluar y cuáles son los medios más idóneos para efectuar dicha evaluación, posibilita que el proceso de enseñanza-aprendizaje se vea realimentado.

Esto es posible en virtud de que la evaluación proporciona información acerca de los logros alcanzados y la eficacia total del proceso, permitiendo seguir adelante, rectificar el rumbo, o continuar con una experiencia nueva.

En resumen, la evaluación es uno de los medios tendientes a lograr los objetivos de un programa educativo. Se le define como la acción constante de descripción, obtención y suministro de información útil para juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en un proceso didáctico.

No constituye la meta de la instrucción y no debe tomarse en cuenta sólo al final del curso.

Cada uno de los elementos que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje se relaciona con la evaluación y ésta debe proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones en torno a cada aspecto.

A efecto de realizar una evaluación correcta, se debe tener claro:

- ¿ qué evaluar ? - Situación previa de los participantes
- Logro de los objetivos en etapas parciales.
- Logro de los objetivos al final

¿Cómo evaluarlo? -Instrumentos de medición y criterios de evaluación.

Los términos **evaluación y medición** son frecuentemente confundidos o llega a utilizárseles como sinónimos. A fin de que se realicen adecuadamente la evaluación del aprendizaje es necesario que se distingan claramente estos procesos.

Evaluación es la acción de emitir juicios que fundamenten la toma de decisiones en torno a los diversos elementos que intervienen en un proceso. De este modo, comprendemos que la evaluación, a fin de emitir los juicios que regulan la toma de decisiones, requiere de cierta información.

Esta información necesariamente debe ser **objetiva y sistemáticamente recopilada**, puesto que de lo contrario, los juicios que se formulen sin una base consistente, no pueden ser válidos y, en este último caso, las decisiones que se adopten pueden conducir a error.

El proceso previo a la evaluación y que le proporciona la base objetiva y real de los datos es lo que se denomina **medición**.

"Medir" es definido como el proceso mediante el cual se compara un patrón al cual se asignan símbolos numéricos a características observadas con base en ciertos parámetros.

La medición comprende tres distintos pasos:

- 1o. Definir claramente el atributo o característica a medir;
- 2o. Determinar los medios por los cuales es posible objetivar el atributo en cuestión, o el patrón a comparar de modo que sea posible aislarlo del fenómeno del cual forma parte. Definir indicadores.
- 3o. Establecer un conjunto de procedimientos que permitan expresar simbólicamente lo observado para que la propiedad sea proyectada y se haga perceptible a otros.

c) Evaluación de Conducta. Esta evaluación permite obtener información sobre qué tanto se aplican los principios y técnicas aprendidas durante la capacitación, en la realización del trabajo.

Robert Katz, escribió un artículo donde menciona que para que una persona cambie su conducta de trabajo es necesario:

- Que deseen cambiar su conducta;
- Deben reconocer sus propias limitaciones y potencialidades;
- Deben trabajar en un clima permisivo;
- Deben recibir alguna ayuda de alguien interesado y experto;
- Necesitan tener una oportunidad para exteriorizar sus nuevas ideas.

En lo expuesto por Katz, se hace énfasis en la importancia de transferir el aprendizaje a la conducta de trabajo.

Existen varias formas para evaluar los programas de capacitación y adiestramiento en términos de conducta, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Debe realizarse una apreciación sistemática del desempeño en el trabajo antes y después de la capacitación y el adiestramiento.
- La apreciación o evaluación de este desempeño, debe hacerse por una ó mas de los siguientes grupos de personas: el propio capacitando; su superior ó superiores; sus subordinados; personas expertas o muy familiarizadas con el desempeño que se mide.

- Se debe realizar un análisis sistemático al comparar el desempeño antes y después del adiestramiento, a fin de -- relatar los cambios sufridos por la capacitación.

- Debe realizarse una evaluación del desempeño, aproximadamente después de tres meses de haberse recibido la capacitación, a fin de que los evaluados tengan la oportunidad de aplicar su aprendizaje en la modificación de su -- conducta laboral.

- Debe emplearse un grupo control que no reciba el adiestramiento para obtener una comparación entre los resultados obtenidos por éstos y el grupo experimental que sí recibió la capacitación.

Es importante considerar que la evaluación de la conducta, permite a los administradores de la capacitación y el -- adiestramiento determinar su efectividad en términos científicos y sistemáticos.

d) Evaluación de Resultados. La mayoría de los objetivos o metas de un programa de capacitación y adiestramiento, deber ser establecidos en términos de resultados deseados. Los resultados pueden ser clasificados de la siguiente manera: Reducción de costos; reducción en la rotación de personal y en el ausentismo; reducción de accidentes; incrementos en la calidad y cantidad de la producción o cambio de actitudes que se espera obtener con la capacitación y -- el adiestramiento.

Es conveniente mencionar que, la evaluación de resultados deseados, se complica mucho, en ciertos programas de capacitación y adiestramiento; por lo que se recomienda que, -- al menos, se realice la evaluación de reacción, aprendizaje y conducta mencionados anteriormente.

La evaluación de los resultados está en relación directa - con las metas establecidas para un programa de capacitación y adiestramiento. Y, siempre y cuando, éstas se definan en términos de resultados deseados, la evaluación final podrá realizarse, no sin suponer ciertas dificultades.

MATRIZ PARA LA EVALUACION

De los cuatro niveles de evaluación (reacción, aprendi-
zaje, conducta y resultados) que hemos identificado, ---
podemos formar una matriz para la evaluación que se ----
muestra en la figura

Para cada nivel, podemos preguntar:

- 1o. ¿ Qué queremos saber?
- 2o. ¿ Qué se debe medir?
- 3o. ¿ Cuáles son los indicadores?
- 4o. ¿ Cuáles son los recursos de información que nos a--
yudarán a medir?
- 5o. ¿ Cuáles son las técnicas o métodos para obtener di-
cha información?

MATRIZ PARA LA EVALUACION

	CURSO DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO		Participantes Capacitados	PUESTO DE TRABAJO/ORGANIZACION	Resultados en el trabajo bajo Desempeño Laboral
Participantes.					
	I	II	III	IV	
¿QUE QUERE LOS SABER?	¿Están los participantes a gusto? ¿No? ¿Porqué?	¿Se logró el aprendizaje esperado? ¿No? ¿Porqué?	¿Se está aplicando el aprendizaje en el trabajo? ¿No? ¿Porqué?	¿La aplicación del aprendizaje en la conducta laboral produce consecuencias en la organización? ¿No? ¿Porqué?	
¿QUE SE DEBE MEDIR?					
INDICADORES					
FUENTES DE INFORMACION					
METODO O TECNICA PARA OBTENER INFORMACION					

HOJA DE AUTOEVALUACION**MODULO, E- 8.1**

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente:

"La evaluación de reacción puede definirse en términos de qué tan bien los destinatarios de un evento de capacitación y adiestramiento, se sienten con respecto a la realización del mismo.

Para la realización de este nivel de evaluación es necesario:

- Determinar qué es lo que se desea encontrar.
- Elaborar un cuestionario escrito con cada uno de los puntos determinados arriba.
- Diseñar la forma en que las respuestas de esta evaluación pueden ser codificadas y cuantificadas.
- Hacer las formas o cuestionarios anónimos para obtener información y respuestas honestas."

HOJA DE AUTOEVALUACION**MODULO: E -8.2**

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente:

"El aprendizaje es el proceso que permite llevar al capacitando hacia el logro de los objetivos de aprendizaje especificados. En este proceso se incluyen los principios, hechos y técnicas que son empleados en el proceso de enseñanza.

Existen muchas formas para establecer el procedimiento para evaluar el aprendizaje, entre ellas encontramos las siguientes:

- El aprendizaje de cada participante debe ser medido en términos operacionales, esto es, en términos de conducta medible y cuantificable.

- La aplicación de una pre-post prueba, permite determinar el aprendizaje logrado con la realización de un evento.

- Tanto como sea posible, el aprendizaje debe evaluarse en forma objetiva.

- El uso de un grupo experimental y otro de control (que no recibe el adiestramiento) permite comparar y determinar el aprendizaje logrado por el evento.

- Los resultados de esta evaluación deben analizarse con relación a los objetivos de aprendizaje preestablecidos.

Es fácil ver que resulta mucho más difícil evaluar el aprendizaje que evaluar la reacción de los participantes. Gran parte del trabajo requerido consiste en el análisis de los datos obtenidos y en la interpretación de los resultados.

Pero este trabajo se realiza, verdaderamente, cuando durante la etapa de habilitación del programa, se definen los objetivos de aprendizaje, de los eventos de capacitación y adiestramiento. Esto es, si esta definición de objetivos se realiza en forma operacional.

Pero este trabajo se realiza, verdaderamente cuando durante la etapa de habilitación del programa, se definen los - objetivos de aprendizaje, de los eventos de capacitación y adiestramiento. Esto es, si esta definición de objetivos - se realiza en forma operacional.

HOJA DE AUTOEVALUACION

MODULO: E - 8.3

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente:

Evaluación de Conducta. - Esta evaluación permite obtener información sobre qué tanto se aplican los principios y técnicas aprendidas durante la capacitación en la realización del trabajo.

Roberto Katz, escribió un artículo donde menciona que para una persona cambiar su conducta de trabajo es necesario.

- Que ellos deseen cambiar su conducta;
- Deben reconocer sus propias limitaciones y potencialidades;
- Deben trabajar en un clima permisivo;
- Deben recibir alguna ayuda de alguien interesado y experto;
- Necesitan tener una oportunidad para exteriorizar sus nuevas ideas.

En lo expuesto por Katz, se hace énfasis en la importancia de trasladar el aprendizaje a la conducta de trabajo.

Existen varias formas para evaluar los programas de capacitación y adiestramiento en términos de conducta, entre las cuales se encuentra las siguientes:

- Debe realizarse una apreciación sistemática del desempeño en el trabajo antes y después de la capacitación y el adiestramiento.
- La apreciación o evaluación de este desempeño, debe hacerse por una ó mas de los siguientes grupos de personas; el propio capacitando; su superior o superiores; sus subordinados; personas expertas o muy familiarizadas con el desempeño que se mide.

- Se debe realizar un análisis sistemático al comparar el desempeño antes y después del adiestramiento, a fin de relatar los cambios sufridos por la capacitación.

- Debe realizarse una evaluación del desempeño, aproximadamente después de tres meses de haberse recibido la capacitación, a fin de que los evaluados tengan la oportunidad de aplicar su aprendizaje en la modificación de su conducta laboral.

- Debe emplearse un grupo control que no reciba el adiestramiento para obtener una comparación entre los resultados — obtenidos por éstos y el grupo experimental que sí recibió la capacitación.

Es importante considerar que la evaluación de la conducta, — permite a los administradores de la capacitación y el adiestramiento determinar su efectividad en términos científicos y sistemáticos."

HOJA DE AUTOEVALUACION

MODULO: E - 8.4

Su respuesta deberá parecerse a la siguiente:

***Evaluación de Resultados.**- La mayoría de los objetivos o metas de un programa de capacitación y adiestramiento, deben ser establecidos en términos de resultados deseados. - Los resultados pueden ser clasificados de la siguiente manera: Reducción de costos; reducción en la rotación de personal y en el ausentismo; reducción de accidentes; incrementos en la calidad y cantidad de la producción o cambio de actitudes que se espera obtener con la capacitación y el adiestramiento.

Es conveniente mencionar que, la evaluación de resultados deseados, se complica mucho, en ciertos programas de capacitación y adiestramiento; por lo que se recomienda que, - al menos, se realice la evaluación de reacción, aprendizaje y conducta mencionados anteriormente.

La evaluación de los resultados está en relación directa con las metas establecidas para un programa de capacitación y adiestramiento. Y, siempre y cuando, éstas se definan en términos de resultados deseados, la evaluación final podrá realizarse, no sin suponer ciertas dificultades*.

CAPITULO IV

IV. EVALUACION DE LA APLICACION DEL MODELO

Al escuchar discusiones sobre la evaluación de la capacitación y el adiestramiento no puede uno quedar satisfecho; nada se resuelve, porque los que discuten parecieran hablar de diferentes dimensiones de evaluación de la capacitación y el adiestramiento, o bien porque cuando están de acuerdo sobre qué evaluar y porqué, desconocen cómo evaluar.

4.1 LA EVALUACION Y EL MODELO DE SISTEMA GENERAL (29)

Un número de aspectos de la capacitación y el adiestramiento pueden ser evaluados. El rango de alternativas razonables se sugiere por un modelo general de sistema que muestra las interrelaciones entre la función de capacitación y adiestramiento y la organización. En la siguiente figura (4.1) se ilustran los componentes clave de una sistema ideal de capacitación y adiestramiento, que consisten en el sistema de recepción (que en este caso son los puestos de trabajo o la organización) y el sistema de procesamiento (que en este caso, es la función de capacitación y adiestramiento). Los componentes específicos del sistema son:

- 1) Las entradas del sistema (Especialmente los destinatarios de la capacitación y el adiestramiento)
- 2) El sistema de procesamiento, que convierte las entradas en salidas del sistema. Que en este caso, consisten en la función de capacitación y adiestramiento).
- 3) Las salidas del sistema, (que son los destinatarios ya capacitados o adiestrados).

(29) BRETHOMER, Karen S., et. al "Evaluating training" Training and Development Journal. May 1979. P.p. 14-22

- 4) El sistema de recepción, (que está constituida por el área o unidad dentro de la cual entran inmediatamente las salidas del sistema. En el caso de un sistema de capacitación y adiestramiento, este sistema de recepción está constituido por los puestos de trabajo o la propia organización. Los sistemas de procesamiento y los de recepción siempre son subsistemas de un sistema mayor: La organización.
- 5) El objeto organizacional del sistema de recepción. — (Constituido por la descripción de los resultados que deben obtenerse en un puesto, área, departamento, - - etc., de trabajo). Objetivos para cuyo logro se realiza la función de capacitación y adiestramiento.
- 6) Evaluación del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta evaluación consiste en medir las salidas o resultados del sistema de recepción y compararlos con el criterio establecido por los objetivos organizacionales de dicho sistema.
- 7) Evaluación de la calidad y cantidad de las salidas del sistema de procesamiento. Esta evaluación consiste en la medición de las salidas o resultados del sistema de procesamiento y su confrontación con el criterio establecido por el objetivo para dicho resultado.
- 8) La realimentación que va de las salidas del sistema de procesamiento hacia dicho sistema y en relación — con los objetivos organizacionales. Basándose en esta realimentación, pueden hacerse ajustes al propio sistema de procesamiento o a los criterios establecidos para dicho sistema, o en ambos.

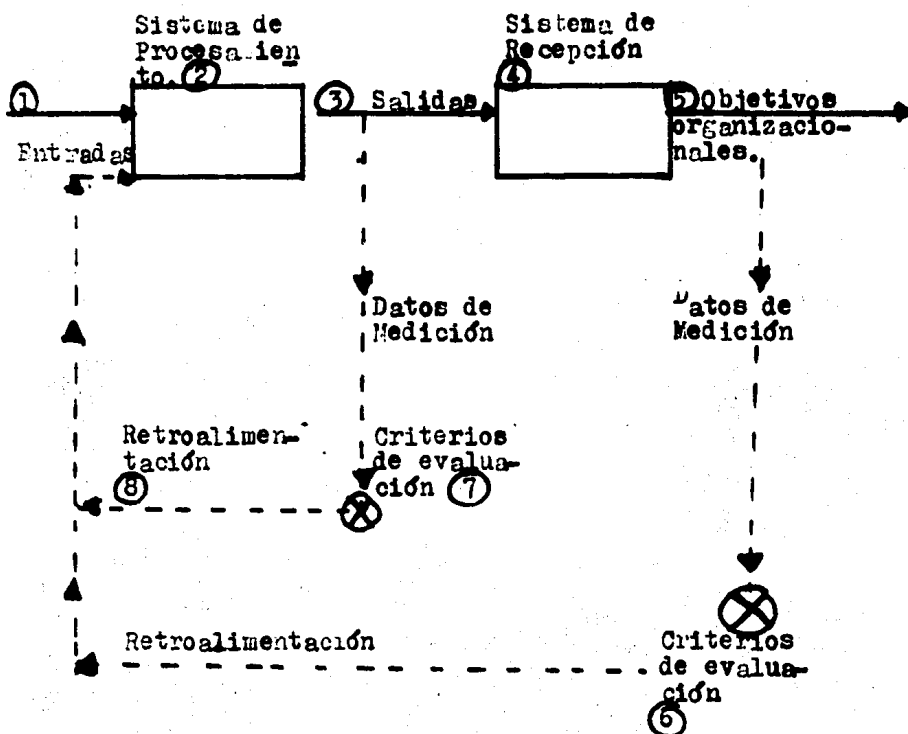
Las características de sistema que posee la función de coordinación y adiestramiento, son las siguientes:

- a) Sus salidas son las entradas de otra parte del sistema. No se realiza una función aislada, sino que contribuye a otras funciones del sistema total. Si no contribuye con otros subsistemas, su función no tendría caso. De ahí, la importancia de que sus salidas cumplan los requisitos establecidos por los otros subsistemas.
- b) Responde a una situación real, que debe ser correcta, ya que el sistema si no se adapta, se muere.
- c) Está controlado por criterios de evaluación adaptados a la realidad. Si es evaluado en las bases de su planeación como sistema, todos los ajustes que se realicen serán acordes con las necesidades reales. Y si también es evaluado en su ejecución y contribución hacia la propia organización, será

acorde con los objetivos organizacionales.

Fig. 4.1

UN MODELO DE SISTEMA GENERAL APLICADO A LA EDUCACION (30)



4.2 TECNICAS PARA LA EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Danald L. Kirkpatrick (31) hace referencia sobre cuatro técnicas para la evaluación de programas de capacitación y adiestramiento. Estas técnicas pueden entenderse como cuatro diferentes niveles de evaluación de la capacitación y el adiestramiento. Ellas son:

a) Evaluación de Reacción.- Esta puede definirse en términos de qué tan bien, los destinatarios de un evento de capacitación y adiestramiento se sienten con respecto a la realización del mismo.

Para la realización de este nivel de evaluación es necesario:

- Determinar qué es lo que se desea encontrar;
- Elaborar un cuestionario escrito con cada uno de los puntos determinados arriba;
- Diseñar la forma en la que las respuestas de esta evaluación pueden ser codificadas y cuantificadas;
- Hacer las formas o cuestionarios anónimos para obtener información y respuestas honestas;

Si se reúnen estas características durante la evaluación de reacción, se puede obtener información de utilidad para el desarrollo y evaluación del programa de capacitación y adiestramiento.

La reacción de los participantes de un evento de capacitación o adiestramiento es importante en la evaluación del programa. De un análisis de las reacciones, el ad-

(31) KIRKPATRICK, D.L. "Técnicas para evaluación de Programa de entrenamiento" Training and Development --

ministrador del programa puede determinar qué tanto el evento fue aceptado. También, puede obtener comentarios y sugerencias que ayuden en la implementación de nuevos programas. Sin embargo, este nivel de evaluación no garantiza el aprendizaje de los destinatarios al evento.

1.) Evaluación del Aprendizaje.— Existen muchas definiciones de aprendizaje, sin embargo, aquí se define como el proceso que permite llevar al capacitando hacia el logro de los objetivos de aprendizaje especificados, en este proceso, se incluyen los principios, hechos y técnicas que son empleados en el proceso de enseñanza.

Existen muchas formas para establecer el procedimiento para evaluar el aprendizaje, entre ellas encontramos las siguientes:

- El aprendizaje de cada participante debe ser medido en términos operacionales, esto es, en términos de conducta medible y cuantificable.
 - La aplicación de una pre-post prueba, permite determinar el aprendizaje logrado con la realización de un evento.
 - Tanto como sea posible, el aprendizaje debe evaluarse en forma objetiva.
 - El uso de un grupo experimental y otro de control (que no recibe el adiestramiento) permite comparar y determinar el aprendizaje logrado por el evento.
 - Los resultados de esta evaluación deben analizarse con relación a los objetivos de aprendizaje preestablecidos.
- Es fácil ver que resulta más difícil evaluar el aprendizaje que evaluar la retención de los participantes. Parte del trabajo requerido consiste en el análisis de los datos obtenidos.

nidos y en la interpretación de los resultados. Pero este trabajo se realiza, cuando durante la etapa de habilitación del programa, se definen los objetivos de aprendizaje de los eventos de capacitación y adiestramiento. Esto es, si esta definición de objetivos se realiza en forma operacional.

La evaluación es un medio requerido para el logro de los objetivos de aprendizaje, puesto que en la medida en que sabemos qué tan bien se está haciendo algo, es más factible que se logren los fines perseguidos.

La evaluación del aprendizaje constituye a la vez meta y punto de partida constantes en un proceso didáctico. Se comprende entonces que los elementos de la evaluación no surjan al final en la confección de un programa educativo (32) o en su desarrollo real, sino que se encuentren desde el inicio y deben adaptarse a las necesidades de cada etapa.

La evaluación del aprendizaje debe estar relacionada permanentemente con todos y cada uno de los elementos que conforman el proceso, puesto que la evaluación no implica una acción final sino que deberá realizarse a lo largo de toda la experiencia. Un ejemplo es la relación que debe estable

(32) Entiéndase por programa educativo "... cualquier actividad educativa en proceso que ha sido diseñada para producir cambios específicos en la conducta de los individuos que están expuestos a ella..." ASTIN, A.W. y PANOS, B.J. "The evaluation of educational Program" p. 733

cerse entre la evaluación y los métodos y técnicas didácticas, puesto que éstos, son los medios para alcanzar los objetivos del curso y es necesario que exista coherencia entre los procedimientos a través de los cuales se planea alcanzar un objetivo y aquéllos que servirán para determinar su grado de logro.

A fin de que sea factible realizar una evaluación correcta, se requiere tener suficientemente claros dos aspectos: ¿qué evaluar? y ¿cómo evaluarlo? (33)

En cuanto al primer elemento, ¿qué evaluar?, tenemos por ejemplo:

- El nivel de conocimientos que poseen los alumnos al iniciar el curso.
- El grado en que los alumnos ya han alcanzado previamente los objetivos que se plantean.
- El grado de avance que se ha logrado en una etapa parcial.
- El grado en el que se cumplieron los objetivos al finalizar el curso.

Respecto al segundo elemento, ¿cómo evaluarlo?

(33) SCHYFFER, Guita. "La evaluación del aprovechamiento escolar" p. 2

- estará determinado en gran medida por el qué evaluar.
- ningún procedimiento es útil en sí mismo sino que depende de la situación a la que se aplique.

El tener claro desde el principio qué es lo que se pretende evaluar y cuáles son los medios más idóneos para efectuar dicha evaluación, posibilita que el proceso de enseñanza-aprendizaje se vea realimentado.

Esto es posible en virtud de que la evaluación proporciona información acerca de los logros alcanzados y la eficacia total del proceso, permitiendo seguir adelante, rectificar el rumbo, o continuar con una experiencia nueva.

En resumen, la evaluación es uno de los medios tendientes a lograr los objetivos de un programa educativo. Se le define como la acción constante de descripción, obtención y suministro de información útil para juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en un proceso didáctico.

No constituye la meta de la instrucción y no debe tomarse en cuenta sólo al final del curso.

Cada uno de los elementos que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje se relaciona con la evaluación y ésta debe proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones en torno a cada aspecto.

A efecto de realizar una evaluación correcta, se debe tener claro:

- ¿ Qué evaluar ? - Situación previa de los participantes
- Logro de los objetivos en etapas parciales.
- Logro de los objetivos al final

¿Cómo evaluarlo? -Instrumentos de medición y criterios de evaluación.

Los términos evaluación y medición son frecuentemente confundidos o llega a utilizarseles como sinónimos. A fin de que se realicen adecuadamente la evaluación del aprendizaje, es necesario que se distingan claramente estos procesos.

Evaluación es la acción de emitir juicios que fundamentan la toma de decisiones en torno a los diversos elementos que intervienen en un proceso. De este modo, comprendamos que la evaluación, a fin de emitir los juicios que regulan la toma de decisiones, requiere de cierta información.

Esta información necesariamente debe ser objetiva y sistemáticamente recopilada, puesto que de lo contrario, los juicios que se formulen sin una base consistente, no pueden ser válidos y, en este último caso, las decisiones que se adopten pueden conducir a error.

El proceso previo a la evaluación y que le proporciona la base objetiva y real de los datos es lo que se denomina medición.

" Medir " es definido como el proceso mediante el cual se compara un patrón al cual se asignan símbolos numéricos a características observadas con base en ciertos parámetros.

La medición comprende tres distintos pasos:(32)

- 1o. Definir claramente el atributo o característica a medir;
- 2o. Determinar los medios por los cuales es posible objetivar el atributo en cuestión, o el patrón a comparar de modo que sea posible aislarlo del fenómeno del cual forma parte. Definir indicadores.
- 3o. Establecer un conjunto de procedimientos que permitan expresar simbólicamente lo observado para que la propiedad sea proyectada y se haga perceptible a otros.

(32) THORNDIKE, Robert L. y Hagen, E. "Test e y técnicas de medición en psicología y educación p.17"

Tenemos que la medición es un proceso descriptivo y la evaluación un proceso valorativo a partir de dicha descripción. En el caso específico de la medición y la evaluación del aprendizaje, es necesario que ambas se realicen, para no incurrir en estimaciones subjetivas del aprovechamiento -- que ha tenido el alumno.

Para que la evaluación sirva para emitir juicios y fundamentar la toma de decisiones debe contar con la información objetiva que le proporciona la medición.

Después de explicar lo que es la evaluación del aprendizaje, continuaremos con la distinción entre los tipos de evaluación educativa que se pueden realizar.

Dicha tipificación está basada en un elemento ya mencionado como ¿ qué evaluar ? . Así, entre los elementos a evaluar -- de un programa educativo, tenemos:

- Las salidas educativas
- Las entradas educativas, y
- Las operaciones educativas.

A continuación vamos a definir, de acuerdo con Astin y Panos (33), cada una de éstas, dado que son las partes de cualquier programa educativo.

Las salidas educativas.

Se refieren a los fines u objetivos que se persiguen con el programa. O una vez desarrollado, a los resultados reales -- que se lograron. Estos pueden consistir en el rendimiento final de los participantes, sus conocimientos, habilidades, -- aptitudes, valores, etc., que podrían ser influidos por el -- programa educativo.

(33) ASTIN, A. W. y PANOS, R.J. "Op. Cit" p. 733

Las entradas educativas.

Son los conocimientos, habilidades, aspiraciones y otras - potencialidades de desarrollo y aprendizaje que el estudian- te trae consigo al entrar al programa educativo. Es decir, - las entradas son el material humano en bruto con el cual el material educativo ha de vérselas.

Las operaciones educativas.

Se refieren a aquellas características del programa educati- vo que son capaces de afectar las salidas pertinentes del - estudiante. Principalmente, constituyen las experiencias de aprendizaje, es decir, los medios tendientes a alcanzar los fines educativos. (34)

Del Análisis de los anteriores componentes, surgen los si- guientes tipos de evaluaciones: (35)

La evaluación de necesidades. Consiste en la determinación- de carencias y requerimientos de orden social, económico, - cultural y educativo del contexto en el que actúa o actuará un programa dado.

La evaluación diagnóstica. Es aquella de la que nos auxilia- mos para conocer las entradas de los estudiantes. Esta nos - dirá si los objetivos que el programa plantea ya han sido su- perados o si los participantes requieren de un tipo de pre- paración propedéutica que los posibilite para alcanzar los - logros que se esperan de ellos.

La evaluación formativa. Es aquella que se lleva a cabo duran- te todo el proceso enseñanza-aprendizaje con el fin de corre- gir los errores de cada etapa y servir como realimentado. -- Por lo general, efectúa su análisis en torno a las operacio- nes.

(34) Idém

(35) OLMEDO Badin, Javier "Tipos de evaluación" P. 2

La evaluación sumaria. Es la que se realiza al final del proceso y sirve para constatar si se lograron los objetivos planteados o salidas, aunque sólo se tome, para evaluarlos, una muestra de éstos.

La evaluación de programas educativos. Consiste en llevar a cabo una investigación cuasal, experimental de preferencia, a fin de que, controlando las variables que intervienen en el proceso, se puedan emitir juicios con base específica en torno a la eficiencia probabilística de determinado programa.

Los tipos de evaluación que se emplean para evaluar el aprendizaje son: la diagnóstica, la formativa y la sumaria.

En la siguiente página presentamos un cuadro comparativo de los diferentes tipos de evaluación del aprendizaje que se realizan.

Lo más importante para la capacitación es si el proceso de capacitación ha solucionado la necesidades detectadas.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS DIFERENTES TIPOS DE EVALUACION DEL APRENDIZAJE QUE SE REALIZAN (36)

TIPO DE EVALUACION	CUÁNDO SE HACE	QUÉ EVALUA	CARACTERÍSTICAS	FUNCIONES
DIAGNOSTICA	Antes de iniciar el proceso E-A de un curso, módulo, unidad, etc.	Nivel de preparación para el logro de objetivos propuestos. Analiza las entradas.	Evalúa las entradas con relación a los prerrequisitos necesarios para el estudio de un programa y de los objetivos que éste persigue. Permite adoptar a las entradas las operaciones programadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar carencias • Detectar lagunas y confusiones • Plantear actividades remediales • Detectar objetivos ya logrados • Determinar entradas
FORMATIVA	Durante el desarrollo del proceso E-A	Grado de avance en el logro de los objetivos. Logro de metas parciales. Analiza las operaciones.	Incluye la evaluación de todos los aspectos nuevos; cada paso, dato, concepto, tema. Abarca períodos breves. Indica errores.	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar y corregir errores, confusiones, ambigüedades, etc. • Retroalimentar • Afirmar el aprendizaje • Prever resultados finales • Hacer ajustes didácticos
SUMARIA	Al final del proceso E-A	Logro final de los objetivos. Analiza las salidas.	Comprende la evaluación de un curso completo. Evalúa cada objetivo o una muestra representativa de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar resultados • Certificar posesión de determinadas habilidades, capacidades, conocimientos, etc. • promover • Ajustar programas.

o) Evaluación de Conducta. Esta evaluación permite obtener información sobre qué tanto se aplican los principios y — técnicas aprendidas durante la capacitación, en la realización del trabajo.

Robert Katz, (37) escribió un artículo donde menciona que — para que una persona cambie su conducta de trabajo es necesario:

- Que deseen cambiar su conducta;
- Deben reconocer sus propias limitaciones y potencialidades;
- Deben trabajar en un clima permisivo;
- Deben recibir alguna ayuda de alguien interesado y experto;
- Necesitan tener una oportunidad para exteriorizar sus nuevas ideas.

En lo expuesto por Katz, se hace énfasis en la importancia de transladar el aprendizaje a la conducta de trabajo.

Existen varias formas para evaluar los programas de capacitación y adiestramiento en términos de conducta, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Deben realizarse una apreciación sistemática del desempeño en el trabajo antes y después de la capacitación y el adiestramiento.
- La apreciación o evaluación de este desempeño, debe hacerse por una ó mas de las siguientes grupos de personas: el propio capacitando; su superior ó superiores; sus subordinados; personas expertas o muy familiarizadas con el desempeño que se mide.

(37) KATZ, R. "Human Relations Skills Can Be Sharpened" Harvard Business Review. Jul -Ago. 1956

- Se debe realizar un análisis sistemático al comparar el desempeño antes y después del adiestramiento, a fin de relatar los cambios sufridos por la capacitación.

- Debe realizarse una evaluación del desempeño, aproximadamente después de tres meses de haberse recibido la capacitación, a fin de que los evaluados tengan la oportunidad de aplicar su aprendizaje en la modificación de su conducta laboral.

- Debe emplearse un grupo control que no reciba el adiestramiento para obtener una comparación entre los resultados obtenidos por éstos y el grupo experimental que sí recibió la capacitación.

Es importante considerar que la evaluación de la conducta, permite a los administradores de la capacitación y el adiestramiento determinar su efectividad en términos científicos y sistemáticos.

d) Evaluación de Resultados. La mayoría de los objetivos o metas de un programa de capacitación y adiestramiento, deber ser establecidos en términos de resultados deseados. Los resultados pueden ser clasificados de la siguiente manera: Reducción de costos; reducción en la rotación de personal y en el ausentismo; reducción de accidentes; incrementos en la calidad y cantidad de la producción o cambio de actitudes que se espera obtener con la capacitación y el adiestramiento.

Es conveniente mencionar que, la evaluación de resultados deseados, se complica mucho, en ciertos programas de capacitación y adiestramiento; por lo que se recomienda que, al menos, se realice la evaluación de reacción, aprendizaje y conducta mencionados anteriormente.

La evaluación de los resultados está en relación directa - con las metas establecidas para un programa de capacitación y adiestramiento. Y, siempre y cuando, éstas se definan en términos de resultados deseados, la evaluación final podrá realizarse, no sin suponer ciertas dificultades.

4.3 MATRIZ PARA LA EVALUACION (38)

De los cuatro niveles de evaluación (reacción, aprendizaje, conducta y resultados) que hemos identificado, --- podemos formar una matriz para la evaluación que se ---- muestra en la figura 4.3

Para cada nivel, podemos preguntar:

- 1o. ¿ Qué queremos saber?
- 2o. ¿ Qué se debe medir?
- 3o. ¿Cuáles son los indicadores?
- 4o. ¿ Cuáles son los recursos de información que nos a--
yudiarán a medir?
- 5o. ¿ Cuáles son las técnicas o métodos para obtener di-
cha información?

(38) BRENNOWER, Karen S. et. al. "Op. cit". p. 15

Fig. 4.3 MATRIZ PARA LA EVALUACION (39)

	CURSO DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO		Participantes Capacitados	PUESTO DE TRABAJO/ORGANIZACION	Resultados en el trabajo Desempeño Laboral
Participantes.					
NIVEL	I	II	III	IV	
¿QUE QUERE NOS SABER?	¿Están los participantes a gusto? ¿No? ¿Porque?	¿Se logró el aprendizaje esperado? ¿No? ¿Porque?	¿Se está aplicando el aprendizaje en el trabajo? ¿No? ¿Porque?	¿La aplicación del aprendizaje en la conducta laboral produce consecuencias en la organización? ¿No? ¿Porque?	
¿QUE SE DE BE ENTIR?					
INDICADORES					
FUENTES DE INFORMACION					
METODO O TECNICA PARA OBTENER INFORMACION					

NIVEL	I	II	III	IV
EVALUACION	REACCION	APRENDIZAJE	CONDUCTA	RESULTADOS
¿QUE DEBE NOS SABER?	¿ Están los participantes a gusto? ¿No? ¿Por qué?	¿Se logró el aprendizaje esperado? ¿No? ¿Por qué?	¿Se está aplicando el aprendizaje en la conducta laboral? ¿No? ¿Por qué?	¿La aplicación del aprendizaje en la conducta laboral produce consecuencias en la organización? ¿No? ¿Por qué?
¿QUE SE DEBE MEDIR?	Reacción de los participantes antes y después del evento.	- Entradas educativas - Operaciones educativas - Salidas educativas	Desempeño laboral antes y después del evento.	- Características de organización y funcionamiento de la empresa. - Disponibilidad de recursos para la función de capacitación y adiestramiento. - Necesidades prioritarias de la empresa.
INDICADORES	Actitudes de los participantes hacia el evento. Adecuación del evento a los participantes.	- Conocimientos y habilidades de los participantes antes y después del evento. - Avance de los participantes en los objetivos de aprendizaje. - Logros de objetivos de aprendizaje.	Cumplimiento de objetivos del puesto de trabajo antes y después del evento.	- Objetivos organizacionales. - Tipo de organización. - Función y actividad de la empresa. - Proyecciones a corto, mediano y largo plazo. - Políticas en materia de capacitación y adiestramiento.

NIVEL	I	II	III	IV
EVALUACION	REACCION	APRENDIZAJE	CONDUCTA	RESULTADOS
				<ul style="list-style-type: none"> -Acciones de capacitación o adiestramiento realizadas actualmente o en el pasado. -Obligaciones de la empresa en materia de capacitación y adiestramiento. -Areas o departamentos problemáticos de la empresa. -Requerimientos de recursos humanos actuales y a largo plazo.
FUENTES DE INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> -Comentarios de los participantes. -Comentarios del instructor. 	Objetivos de aprendizaje.	Descripciones de puestos.	<ul style="list-style-type: none"> -Planilla de personal -Inventario de recursos humanos. -Planes y programas de la empresa. -Cumplimiento de la F.T. -Reglamento de trabajo, seguridad e higiene.

NIVEL	I	II	III	IV
EVALUACION	REACCION	ACTIVIDAD	CONDUCTA	RESULTADOS
				Contratos Ley, individuales o colectivos de trabajo. - Informes de producción: control de calidad; índice de accidentes; - ausentismo; rotación de personal; - descomposturas y fallas mecánicas; índice de desperdicios. gráficas de resultados por departamentos o áreas.
METODO O TECNICA PARA OBTENER INFORMACION	- Observación. - Entrevistas. - Cuestionarios de reacción.	- Evaluación diagnóstica. - Evaluación formativa - Evaluación Sumaria.	Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación.	Análisis de la situación de la empresa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Las experiencias de capacitación y adiestramiento obtenidas por las industrias, han mostrado intentos que van desde los inoperantes y costosos, hasta los que han reportado beneficios.

Sin embargo, aunque estas experiencias pueden ser muy variadas, en cuanto a los procedimientos realizados y a los resultados obtenidos, se ha hecho evidente la necesidad de que la capacitación y el adiestramiento, al igual que las demás funciones de la empresa, se sistematicen y, esto, no es otra cosa que la planificación de las actividades relativas a la capacitación y adiestramiento, del mismo modo como se planifican las otras funciones de la empresa. Los obstáculos que han impedido esta sistematización, se deben, como se ha mencionado en páginas anteriores, a diversos factores, entre los cuales pueden citarse los siguientes:

1.- La inversión que representa la capacitación y adiestramiento, no ha sido accesible a muchas industrias, generalmente pequeña y mediana; y, además, en las que sí se ha realizado, la inversión no ha resultado ser rentable.

2.- La obligación surgida en la Ley Federal del Trabajo provocó que, en la mayoría de los casos, el cumplimiento de dicha obligación se realizara sólo con el fin de evitar sanciones establecidas por la propia ley, sin considerar las formas idóneas para que la capacitación y el adiestramiento se convirtieran en una función de utilidad social, como la propia Ley lo establecía.

3.- La falta de especialistas en la realización de las funciones de administración de la capacitación y el adiestramiento.

Por lo anterior, es obvio que la actitud tanto de los trabajadores como la de los empresarios ante la capacitación y el adiestramiento, haya sido el principal obstáculo para invertir en la sistematización de dicha función.

De ahí, que en el presente trabajo se haya propuesto un modelo para la sistematización, basado en los principios de la planificación, la administración y la autoadministración del aprendizaje.

El modelo presentado, intentó abarcar todos los elementos - que permitieran el óptimo aprovechamiento de los recursos - destinados por la empresa para la realización de la capacitación y el adiestramiento, garantizando el aprendizaje a través de la Instrucción Referida a Criterios.

Aunque, por su reciente introducción, la Instrucción Referida a Criterios no ha reportado suficientes experiencias para lograr su adecuado reconocimiento, se considera que la aplicación de este tipo de tecnología educativa es sencilla y directa, pues los destinatarios del evento (en este caso, los administradores de la capacitación y el adiestramiento en las empresas), aprenden en ambientes que no han de ser necesariamente los tradicionales; ya que los instructores - programan y coordinan sesiones de asesoría, lo que facilita el avance de cada participante de acuerdo a su propio ritmo de aprendizaje.

Además, por las características de la Instrucción Referida a Criterios, los participantes están en posibilidad de alcanzar los objetivos de aprendizaje y de decidir la velocidad de su propio proceso, ya que, desde el principio del evento, disponen de la totalidad de los materiales didácticos que incluye el mismo; los cuales ofrecen contingencias especiales con fáciles contenidos para aprender; permitiendo y garantizando un aprendizaje que se adecúe a las características particulares de cada destinatario.

Se dice que la Instrucción Referida a Criterios garantiza el aprendizaje porque: lo formaliza y orienta, por medio de la habilitación e implementación de los materiales didácticos; y, establece su realimentación, por medio de la asesoría del instructor, los documentos de autoevaluación y la comunicación con otros participantes. Permitiendo con todo ésto, que la capacitación y el adiestramiento se realicen en forma lógica, flexible, exigiendo la participación activa de los capacitandos y reforzándoles inmediatamente sus logros.

Es importante considerar el factor relacionado con los costos que puede originar en las industrias, el establecimiento de lo propuesto en esta investigación; y resulta evidente que, al requerir de una fuerte inversión, sólo resultará accesible a las grandes industrias. Cabe mencionar que lo ideal sería que, lo aquí propuesto, fuese accesible para las pequeñas y medianas industrias, pues dada la situación socio-económica de nuestro país, las necesidades de éstas constituyen la prioridad de incorporar en ellas los avances científicos y tecnológicos que las investigaciones van aportando en el tiempo.

Sin embargo, aunque este trabajo se limite a la proposición de un modelo de sistematización de la capacitación y el adiestramiento, que al parecer sólo puede ser aprovechado -

por las industrias grandes, no se deja de considerar la posibilidad de que en el futuro, ésto, pudiera extenderse hacia las pequeñas y medianas industrias convirtiéndose en un instrumento de utilidad.

Volviendo a la inversión que ésto implica, es muy importante analizar los beneficios que pueden esperarse y lograrse con la aplicación de este modelo, lo cual se facilitaría mucho si existiera una labor de promoción del propio método que le diera la oportunidad de obtener experiencias y observar sus resultados.

En este estudio se presentan dos aspectos medulares.

- a) La sistematización de la capacitación y el adiestramiento, y
- b) La aplicación de una nueva tecnología educativa constituida por la Instrucción Referida a Criterios.

En páginas anteriores ya se han mencionado las posibilidades ofrecidas por ambos aspectos.

En resumen el objetivo del presente estudio fué;

- 1.- Justificar la necesidad de la sistematización de la capacitación y adiestramiento, para constituir la función integral y útil dentro de las industrias mexicanas; y

- 2.- Proponer el uso y aplicación de una modalidad educativa constituida por la Instrucción Referida a Criterios.

Así pues, en esta investigación se presentan alternativas para sistematizar la capacitación y el adiestramiento, con el objeto de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos que la empresa destine para esta función; y, el entrenamiento de los administradores responsables de realizar la capacitación y adiestramiento en las empresas, basado en las posibilidades -- que ofrece la tecnología educativa a través de la Instrucción Referida a Criterios.

BIBLIOGRAFIA

- ALIAS GARCIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". México, Edit. Trillas, 1973.
- ASTIN, A.W. y PANOS, B.J. "The evaluation of educational programs". Training and Development Journal. Jun. 1978 p.p. 31-46.
- BETHOMER, Karen S., Et.Al. "Evaluating Training". Training and Development Journal. May. 1979. p.p. 14-22
- KATZ, R. "Human Relations Skills Can Be Sharpened". ---- Harvard Business Review. Jul-Ago. 1956.
- MIRKPATRICK, Donald L. "Techniques for evaluating training programs". Training and Development Journal. Jun. 1979. p.p. 78-92
- FOONTE/ O'DONNELL. "Curso de Administración Moderna" .6a. Ed. México, Libros Mc. Graw-Hill de México, S.A. de C.V., 1980.
- LARA DI LAURO, María Teresa, Et.Al. "Metodología para el cálculo del Costo-Beneficio y análisis del Costo-Eficiencia del Adiestramiento". Revista Pedagogía para el Adiestramiento. Servicio Nacional ARMO. Vol. VIII., Num. 30, - Ene/Mar. 1978. p.p. 57-80

MAGER, R.F. "Análisis de Metas". México, Edit. Trillas, 1973.

MAGER, R.F. y BEACH, K.M. "Developing Vocational Instruction". California, Fearon Publishes, 1967.

MAGER, R.F. "Curso Instrucción Referida a Criterios (CRI)". Inédito. México, Servicio Nacional ARMO, 1979.

MAGER, R.F. "Medición del Intento Educativo". Buenos Aires, Edit. Guadalupe, 1975.

MAGER, R.F. "Objetivos para la enseñanza efectiva". Caracas, Venezuela, Edit. Salesiana, 1971.

MAGER, R.F. "Preparing Instructional Objectives". California, Fearon Publishes Inc., 1975.

NAVA CORCHADO, Victor M., Et. Al. "Determinación de Necesidades de Adiestramiento". Revista Pedagogía para el Adiestramiento. Servicio Nacional ARMO. Vol. VIII., Num. 30, Ene/Mar. 1978. p.p. 25-56.

OLMEDO BADIA, Javier. "Tipos de Evaluación". México, -- Fondo de Cultura Económica F.C.E., 1978.

OROZCO VAZQUEZ, Patricia y PATIÑO PEREGRINA, Humberto. - "Curso Apreciación del Desempeño Laboral". Inédito. México, Servicio Nacional ARMO, Junio 1979.

PEREZ, Arnoldo. "Sistema Básico de Adiestramiento". Revista Pedagogía para el Adiestramiento. Servicio Nacional ARMO. Vol. VIII., Num. 30, Abril/Junio 1978. p.p. 7-21.

- MPE, P. "Objectives-tool for Change". California, Fearon Publishes, Inc., 1975.
- SCHIEFELREIN FUENZALIDA, Ernesto. "Teoría, Técnicas, --- Procesos y Casos en el Planeamiento de la Educación" México, Centro Regional de Ayuda Técnica, 1974.
- SCHYFTER, Guita. "La evaluación del aprovechamiento escolar". Buenos Aires, Kapelusz, 1974.
- SOSA VALDERRAMA, Héctor. "Planificación del Desarrollo Industrial". México, Edit. Trillas, 1975.
- TERRY, George B. "Principios de Administración". 8a. Ed. México, Compañía Editorial Continental, 1975.
- THORNDIKE, Robert L. y HAGEN, E. "Tests y Técnicas de --- Medición en Psicología y Educación". México, Edit.----- Trillas, 1970.