

300602
37



UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la U.N.A.M.

EL ENTRENAMIENTO COMO PRINCIPAL HERRAMIENTA
PARA EL EFICIENTE DESEMPEÑO DEL RECURSO
HUMANO Y EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MONICA SHEHIN RIHBANY

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1987.



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.

I N D I C E

Introducción

CAPITULO I: ENTRENAMIENTO

1.1 Análisis, Diferencias y Similitudes de los Términos:.....	1
Entrenamiento, Desarrollo, Adiestramiento, Capacitación, Formación y Educación.	
1.1.1 Agustín Reyes Ponce.....	2
1.1.2 Arias Galicia.....	3
1.1.3 Alfonso Siliceo.....	4
1.1.4 U.C.E.C.A.....	5
1.2 Definición, Propósito y Naturaleza del Entrenamiento:.....	7
1.2.1 Definición.....	7
1.2.2 Propósitos del Entrenamiento.....	8
1.2.3 Naturaleza del Entrenamiento.....	9
1.3 Ventajas del Entrenamiento:.....	11
1.4 Objetivos del Entrenamiento:.....	12
1.4.1 Productividad:.....	13
1.4.2 Calidad.....	13
1.4.3 Planeación de Recursos Humanos.....	13
1.4.4 Moral.....	13
1.4.5 Compensación Indirecta.....	14
1.4.6 Salud y Seguridad.....	14
1.4.7 Prevención de la Obsolescencia.....	14
1.4.8 Desarrollo Personal.....	15
1.5 El Ciclo del Entrenamiento:.....	16
1.5.1 El Entrenamiento visto como un sistema.....	18
1.6 Marco Legal del Entrenamiento:.....	20
1.6.1 Origen.....	20
1.6.2 Ley Federal del Trabajo. Título Cuarto, Capítulo III Bis...	22
1.6.3 Artículo 153. De la Capacitación y el Adiestramiento de...	25
los Trabajadores.	

CAPITULO II: NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

2.1	Importancia de la Determinación de Necesidades de Entrenamiento..	37
2.2	Tipos de Necesidades de Entrenamiento.....	38
2.3	Procedimiento para determinar necesidades de Entrenamiento.....	40
2.3.1	Procedimiento para la determinación de necesidades Manifiestas.	41
2.3.2	Procedimiento para la determinación de necesidades Encubiertas.	47
2.4	Inventario de Necesidades de Entrenamiento.....	51
2.4.1	El análisis de la Organización Total.....	51
2.4.2	El análisis de los Recursos Humanos.....	53
2.4.3	El análisis de las Operaciones y Tareas.....	54
2.5	Técnicas para determinar Necesidades de Entrenamiento.....	55
2.5.1	Entrevista.....	58
2.5.2	Obaervación.....	59
2.5.3	Cuestionario.....	60
2.5.4	Encuesta.....	61
2.5.5	Pruebas de desempeño o Exámenes de Empleados.....	62
2.5.6	Evaluación de Méritos y Ejecución.....	63
2.6	Resultados de la determinación de Necesidades de Entrenamiento.	64

CAPITULO III: PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

3.1	Elaboración y diseño de los programas de Entrenamiento.....	67
3.1.1	Planeación de los Programas de Entrenamiento.....	69
3.1.2	Tecnología educacional del Entrenamiento.....	71
3.2	Preparación del Programa Formal.....	72
3.3	La ejecución del Entrenamiento.....	74
3.4	Evaluación del Entrenamiento.....	78

CAPITULO IV: METODOS Y TECNICAS DE ENTRENAMIENTO

4.1 Entrenamiento en el sitio de trabajo.....	85
4.2 Entrenamiento fuera del sitio de trabajo.....	87
4.3 Elección de las técnicas de Entrenamiento.....	87
4.4 Técnicas de Entrenamiento.....	90
4.4.1 Entrenamiento de Sensibilidad o Grupo T.....	91
4.4.2 Instrucción Programada.....	92
4.4.3 Conferencia o Discusión en Grupos.....	95
4.4.4 Estudio de Casos.....	96
4.4.5 Simulación.....	97
4.4.5.1 Representación de un Papel o Role Playing.....	98
4.4.5.2 In-Basket.....	102
4.4.5.3 Juegos Administrativos o Business Game.....	103

CAPITULO V: INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 Elección de la Muestra.....	110
5.2 Elección de la técnica.....	110
5.2.1 Modelo de la encuesta.....	111
5.3 Recopilación y Tabulación.....	111
5.4 Conclusiones y Recomendaciones.....	150

Apéndice I

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El tema del presente Seminario de Investigación surgió a raíz del siguiente cuestionamiento: ¿Se está deshumanizando realmente la Industria?

Me he dado cuenta de que en innumerables empresas no toman al ser humano como tal, sino como una herramienta más para el logro de sus metas.

Actualmente, nuestras mentes están ocupadas en pensar en la situación económica y cómo ganar más dinero, sin darnos cuenta que estamos dejando a un lado lo más importante para el desempeño de nuestras actividades: El Recurso Humano.

Para lograr una mayor calidad de nuestros productos y un más alto nivel cultural, debemos pensar en el elemento humano y mantenerlo actualizado.

Existen varios medios que todos conocemos para preparar al personal para un eficiente desempeño de sus labores y son: Adiestramiento, En tre na m i e n t r a m i e n t o, Capacitación, Desarrollo, Formación y Educación.

La definición de éstos términos serán vistas en el Capítulo I y en éste se determinarán también las diferencias y similitudes que existen entre cada uno de ellos.

Es cierto que en una empresa existen varios niveles o escalafones y que no se puede preparar a todo el personal de la misma manera, ésta sería la diferencia fundamental de cada uno de los términos que se tratan, pero en realidad lo que todos éstos pretenden es entrenar o enseñar al individuo para poder realizar cierta tarea, trabajo o actividad.

Durante mi experiencia profesional he podido percatarme del bajo nivel cultural que existe en los departamentos de Recursos Humanos. ya que al hacer la siguiente pregunta a los encargados: ¿Puede usted dar una definición de los términos: Entrenamiento, Capacitación, Adiestramien to y Desarrollo?, meneaban la cabeza, alzaban los hombros, se quedaban pensativos y después de unos minutos con una leve sonrisa contestaban, parece mentira pero ninguno contestó lo mismo, ni siquiera se parecían las opiniones, mezclan las ideas y confunden las definiciones de éstos términos y a raíz de esto surgió mi idea de conjuntar todos éstos en uno solo: ENTRENAMIENTO.

Aunque ciertos autores los toman como términos distintos, hay muchos otros que los toman como sinónimos. Me he podido percatar que actualmente en las empresas de México, las llaman de distintas maneras aunque en la práctica las realizan de la misma forma. También me he dado cuenta que las palabras Entrenamiento y Desarrollo son tomadas como sinónimos así como la Capacitación y el Adiestramiento, pero tanto la técnicas y métodos, como la detección de necesidades y el diseño y elaboración de los programas son iguales para todos.

En el Capítulo I, además de las definiciones antes mencionadas, se verá la definición del Entrenamiento tomando en cuenta las características de todos los términos tratados en éste capítulo, así como los propósitos y su naturaleza.

Se tratarán también las ventajas y los objetivos específicos del Entrenamiento que son: productividad, calidad, planeación de Recursos Humanos, moral, compensación indirecta, salud y seguridad, prevención de la obsolescencia y desarrollo personal.

Está incluido en éste capítulo el Ciclo del Entrenamiento y éste visto como un sistema, además del Marco Legal en general incluyendo el Artículo 153 de la Ley Federal de Trabajo que trata de la Capacitación y el Adiestramiento de los Trabajadores.

Como ya lo mencioné el Entrenamiento es indispensable en toda entidad, ya sea productiva o de servicio, así que se debe estar al pendiente de las Necesidades de Entrenamiento en todos los niveles y departamentos de la entidad.

En el Capítulo II se verán a fondo las Necesidades de Entrenamiento, la Importancia de determinarlas, los tipos de Necesidades que existen y los procedimientos para determinarlas.

Hay dos tipos de Necesidades que son las Encubiertas y las Manifiestas que serán tratadas en éste capítulo.

También es necesario realizar un Inventario de las Necesidades de Entrenamiento y para ésto se lleva a cabo un análisis de la organización total, de los Recursos Humanos y de las operaciones y tareas.

Hay varias técnicas para determinar Necesidades de Entrenamiento y las que se estudian en éste capítulo son: Entrevista, Observación, Cuestionario, Encuesta, Pruebas de Desempeño o Exámenes a Empleados y Evaluación

ción de Méritos y Ejecución.

Después de llevar a cabo todos los puntos que trata éste capítulo, es necesario saber a los resultados que nos lleva la determinación de Necesidades de Entrenamiento que también se incluyen en el Capítulo II.

El tercer Capítulo trata de los Programas de Entrenamiento, la manera de elaborarlos y diseñarlos a través de una planeación de los programas y tomando en cuenta la Tecnología Educativa del Entrenamiento.

A continuación se lleva a cabo la preparación de un Programa Formal para ejecutarlo o realizarlo y analizarlo y al final elaborar una evaluación de éste programa.

La metodología para realizar un buen programa de Entrenamiento está incluida también en el Capítulo III.

El Capítulo IV se forma de algunos métodos y técnicas que existen para llevar a cabo el Entrenamiento.

A continuación se eligen las técnicas y métodos que se aplicarán y las que se tratan en éste Seminario son las siguientes: Entrenamiento de Sensibilidad o Grupo T, Instrucción Programada, Conferencia o Discusión de Grupos, Estudio de Casos y Simulación que a su vez ésta se divide en: Representación de un Papel o Role Playing, In Basquet y Juegos Administrativos o Busines Game.

Dado que la hipótesis de mi Seminario de Investigación es la de demostrar la importancia que tiene el preparar a los trabajadores de una entidad, yo realizaré mi caso práctico, el cual estará incluido en el Capítulo V, en la empresa Industrias Invet, S.A de C.V., una fábrica dedicada a la producción de detergentes principalmente y en la cual no se entrena al personal.

CAPITULO I: ENTRENAMIENTO

1.1 Análisis, Diferencias y Similitudes de los Términos: Entrenamiento, Desarrollo, Adiestramiento, Capacitación, Formación y Educación.

Cuando nos referimos genéricamente a la función de EDUCACION, en la empresa usamos indistintamente los términos, Entrenamiento, Formación Desarrollo, Adiestramiento, Capacitación y Educación. Generalmente se utiliza la expresión Capacitación, debido a la popularidad que ésta tiene en México.

Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso- que debe dársele a éstos términos. El hecho de que sean utilizados con connotaciones diferentes por instituciones especializadas y estudiosos de la materia, representa una limitante muy seria, en especial para aqué- llos que están preparándose en este campo y para quienes solo requieren de un conocimiento superficial del mismo.

Desde el punto de vista de la terminología persiste una gran confu- sión; la extensión misma de los términos más frecuentes empleados no se ha delimitado perfectamente.

El problema dentro de éste campo, parece no ser exclusivamente de México, ni referirse únicamente a algunos términos. Barrie E. Long sos- tiene: "La mayoría de las actividades profesionales tiene su propio len- guaje especializado, que permite a los miembros de la profesión comuni- carse por medio de un tipo específico de taquigrafía, acelerando así la comunicación sin perder nada por falta de comprensión".⁽¹⁾

En materia legal no se da una clara definición de los términos que se están tratando.

Adolfo Tena Morelos afirma: "Desde el punto de vista jurídico, nin- guno de los términos tiene una connotación especial, por lo que si hemos de guiarnos exclusivamente por la definición contenida en el diccionario éstos términos significan en realidad lo mismo".⁽²⁾

1)Barrie E. Long. "El lenguaje del Adiestramiento en Productividad y De- sarrollo, Num. 6 y 7, Mayo-Junio de 1973. P.C. 25.

2)Adolfo Tena Morelos. "Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestra- miento", Ed. Coparmex. México 1979. P.C. 18

Las reformas a la ley federal del Trabajo, establecen objetivos - coexistentes para éstos términos, que cubren aspectos muy específicos, - hasta aquellos que de hecho encierran la filosofía de la ley: en materia de entrenamiento. incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

En resumen, se puede concluir que:

- 1) Se carece de una adecuada definición legal de éstos términos.
- 2) En la práctica, dado el manejo de los términos mencionados que imponen los criterios emitidos por la Ley Reglamentaria respectiva, se hace - innecesaria una distinción entre éstos conceptos.
- 3) La diferenciación más extendida actualmente está dada por el puesto - que ocupa o que cubrirá el trabajador y del nivel jerárquico al que - pertenece. Así un mismo curso o evento será de Entrenamiento, Capacitación, Adiestramiento o Formación, en función de la situación particular de cada trabajador.

A continuación presento algunas definiciones sobre éstos términos - dadas por diferentes autores e instituciones:

1.1.1 AGUSTIN REYES PONCE:

ENTRENAMIENTO. - Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

Existen dos clases de Entrenamiento: El Teórico y el Práctico.

a) **TEORICO** .- Suele darse para todas las capacidades que se requieran en - un oficio o profesión, siendo, por lo mismo, más general.

Exige que, además de él, se adquiriera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata.

Solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos.

b) **PRACTICO.** - Se da para un puesto concreto y determinado.

Consiste precisamente en la adquisición de la destreza y, - por lo mismo, tiene que darse aun suponiendo que exista una capacitación teórica previa.

Se requiere aun para los puestos no calificados o semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar que el Entrenamiento comprende 3

- aspectos distintos y complementarios; que a juicio de Reyes Ponce son:-
- 1)La Capacitación .-De carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.
 - 2)El Adiestramiento.-De carácter más bien práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa Significa adquirir destreza.
 - 3)La Formación .-Que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, "Hábitos Morales, Sociales, de Trabajo", que no puede darse en la capacitación o en el adiestramiento y que sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las tres funciones que comprende el entrenamiento se requieren para todos los puestos pero en los niveles inferiores no calificados predomina el adiestramiento y conforme se asciende en los niveles jerárquicos tiene mayor importancia la capacitación y la formación.

1.1.2 ARIAS GALICIA:

Para Arias Galicia:

ENTRENAMIENTO .-Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor. El Entrenamiento forma parte de la educación. Este es el nombre genérico y se encuentran términos más específicos como: Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

EDUCACION .-Es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas, así como características personales consideradas valiosas en la sociedad (algunos hábitos, carácter, etc.)
Puede decirse que educarse es hacerse más humano. En términos genéricos, la educación es la adquisición de los bienes culturales.

ADIESTRAMIENTO.-Es proporcionar destreza en la habilidad adquirida, casi

siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.

CAPACITACION .-Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico o administrativo.

DESARROLLO .-Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad de dirigir). El desarrollo de ejecutivos es la maduración integral del ser humano.

1.1.3 ALFONSO SILICEO:

ENTRENAMIENTO .-Incluye la motivación del individuo desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura, además de incrementar el nivel de productividad. Es una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto de nuestra sociedad.

ADIESTRAMIENTO .-Es la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. El Adiestramiento se imparte a los trabajadores de menor jerarquía y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

CAPACITACION .-Incluye al adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La Capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

DESARROLLO .-Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo a aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

EDUCACION .-Preparar a las personas para que desempeñen en la sociedad el papel que les corresponde. Formar al hombre pa

ra que lleve una vida normal y útil y dé servicio a la comunidad. Es el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, de rechos y responsabilidades.

El principal fin de la educación concierne a la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual, no en sus relaciones con el medio social.

1.1.4 UCECA

CAPACITACION .-Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

ADiestRAMIENTO.-Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

-**Aptitudes** .-Potencialidad del individuo para aprender; condiciones o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

Disposición innata que permite desarrollar la capacidad de cumplir convenientemente tareas o trabajos.

-**Habilidades**.-Aptitudes para la reacción de tipo simple o complejo, psíquico o motor, que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez y esmero.

-**Destreza** .-La facilidad y precisión en la ejecución de actos.

Esta definición de capacitación tiene un error, según se desprende del concepto de aptitud, dado que la disposición o potencialidad no puede acrecentarse ni desarrollarse; la aptitud mediante alguna acción educativa y/o práctica, puede dar lugar a una serie de habilidades y destrezas, según su naturaleza y grado. En este sentido, los requisitos del puesto como aptitudes, habilidades y destrezas, que son los que se desarrollan con la capacitación y el adiestramiento, se debe entender como-

homólogos; de ahí que no exista, según estos razonamientos, diferencia alguna entre ambos términos.

REYES PONCE	Entrenamiento	Capacitación	Adiestramiento	Formación	
ARIAS GALICIA	Entrenamiento	Capacitación	Adiestramiento	Educación	Desarrollo
ALFONSO SILICEO	Entrenamiento	Capacitación	Adiestramiento	Educación	Desarrollo
U.C.E.C.A		Capacitación	Adiestramiento		

1.2 Definición, Propósito y Naturaleza del Entrenamiento:

1.2.1 Definición

"Entrenamiento es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos" (3)

Es la enseñanza teórico-práctica que se realiza con el objeto de - habilitar a una persona para que desempeñe las labores del puesto que se le ha asignado, ya sea por primer ingreso o por promoción del puesto.

Con ésto puedo decir que el entrenamiento en la Administración - está refiriéndose a la transmisión de conocimientos específicos con relación al trabajo que se va a realizar, a las actitudes referentes al aspecto de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de las habilidades.

El entrenamiento es también el acto de aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para desempeñar determinado trabajo. Por medio del entrenamiento se puede dar una educación especializada a los empleados y al personal en general de una organización.

El entrenamiento puede comprender desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo.

La finalidad primordial del entrenamiento, es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa proporcionándoles oportunidades para obtener un conocimiento teórico-práctico y la conducta requerida por la organización.

El entrenamiento representa una inversión empresarial que va destinada a capacitar al equipo de trabajo para reducir o en lo posible eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos propuestos.

El entrenamiento es un esfuerzo dirigido en equipo para conseguir los objetivos económicos de la empresa y por ésto no se le considera como gastos sino como inversión, la cual traerá beneficios a la empresa.

El entrenamiento representa una oportunidad importante para una organización de poder tratar formalmente con un nuevo empleado. La empre-

3)Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos", Ed. Mc Graw Hill, México 1979. P.C. 460

se requiere de conservar al personal eficiente y para ésto el entrenamiento puede llevar a tener un gran efecto sobre el comportamiento de un empleado en su trabajo, éste puede crear o destruir la motivación que tenga un individuo y podrá darle una idea de la estructura organizacional respecto a comunicaciones y remuneraciones.

Actualmente el entrenamiento se refiere a las actividades que van desde la adquisición de habilidades motrices sencillas hasta el desarrollo y cambio de actitudes complejas emocionales.

El entrenamiento se distingue de la educación principalmente en cuanto a objetivos fijados, ya que éste se ocupa de la enseñanza de habilidades particulares con fines específicos y los objetivos de entrenamiento empresarial son:

- 1) Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- 2) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales como en nuevas funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3) Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento requiere siempre de un instructor y un aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo, ya que aún el profesional altamente educado puede volverse rápidamente obsoleto.

Los instructores son las personas situadas a cualquier nivel jerárquico de la empresa, experimentadas o especializadas en cualquier actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.

1.2.2 Propósitos del Entrenamiento:

"los propósitos del entrenamiento pretenden cuatro tipos de cambio que son:

- 1) Transmisión de informaciones.
- 2) Desarrollo de habilidades.

3)Desarrollo o modificación de actividades.

4)Desarrollo del nivel conceptual." (4)

- 1)Transmisión de informaciones.-El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: repetir información entre los entrenadores como un cuerpo de conocimientos. Normalmente, las informaciones son genéricas de preferencia a informaciones sobre el trabajo, tales como informaciones sobre la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, etc.
- 2)Desarrollo de habilidades.-Principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de un entrenamiento directamente orientado al trabajo.
- 3)Desarrollo o modificación de actitudes.-Generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las otras personas. La mayoría de las organizaciones se enfrenta con la necesidad de renovación constante en una época de intenso cambio e innovación. - El auto-análisis es el medio más eficaz para obtener la renovación o el cambio planeado. En este sentido, el entrenamiento es considerado como una de las principales fuerzas capaces de cambiar la naturaleza de la sociedad.
- 4)Desarrollo del nivel conceptual.-El entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción, y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que forma gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

1.2.3 Naturaleza del Entrenamiento:

El entrenamiento, según Burack Smith, constituye una actividad - planada, organizada y controlada que está diseñada para mejorar algún ag

4)Idalberto Chiavenato: Ob Cit.. P.C. 460

pecto de la forma actual de realizar un trabajo. El entrenamiento va en camino al desarrollo de habilidades y busca el bienestar a corto plazo de la empresa, así como el del empleado.

El entrenamiento es el principal ingrediente para la motivación de los individuos. Un empleado no capacitado y no entrenado se siente inseguro, le falta confianza en sí mismo que le permita mantener relaciones apropiadas con el resto del grupo. Si al empleado no se le entrena, es difícil que la alta gerencia pueda motivar a los trabajadores con refuerzos positivos y demás formas de reconocimiento. Las necesidades que tiene todo individuo se ven muy amenazadas si no cuenta con un entrenamiento efectivo.

El individuo que no está entrenado o que está mal entrenado debe tener en mente que tiene muy pocas oportunidades de auto-desarrollo, de progresar y de tener éxito dentro de la organización, en cambio los trabajadores que están debidamente entrenados se sienten orgullosos en su trabajo, causan menos problemas de supervisión, son más productivos, originan menos desperdicio y generalmente muestran una mayor preocupación por la empresa, por sus políticas y por su liderazgo, lo que trae como consecuencia la máxima productividad para la empresa, y por todo esto las empresas deben darse cuenta que el entrenamiento de sus empleados es una parte esencial en el desarrollo de la misma.

La tecnología ocupa un papel importante en el desarrollo de las operaciones de la empresa, por lo tanto el entrenamiento se está haciendo cada vez más importante a medida que aumenta el grado de cambio en tecnología.

Las nuevas tecnologías requieren nuevas habilidades y patrones de actividad de trabajo. Una tecnología cambiante y una creciente competencia de los países extranjeros han obligado a las organizaciones a establecer programas de entrenamiento para satisfacer las necesidades de trabajos más complicados y especializados que requieren de habilidades interdisciplinarias. Sin embargo, si los administradores mantenemos un ambiente social apropiado y técnicamente progresista y seleccionamos y entrenamos a los individuos cuidadosamente, entonces el cambio habrá de presentarse de una forma ordenada y rápida.

Los gerentes encargados del entrenamiento y los administradores de línea consideran que solamente se requiere una breve explicación y demostración

tracción para que se puedan aprender tareas sencillas. Lo que siempre se debe tener en mente es que una tarea sencilla para un gerente entrenador podrá considerarse muy difícil para un nuevo empleado que se considera inseguro en el nuevo empleo.

1.3 Ventajas del Entrenamiento:

Las ventajas que produce un programa de entrenamiento bueno y bien diseñado y con la conducción adecuada son las siguientes:

- 1) Produce que un buen ejecutivo obtenga mayores habilidades administrativas tanto para desarrollar su trabajo como para conducir a la gente.
- 2) Produce un desarrollo en cada ejecutivo, de un antecedente amplio y una apreciación de las operaciones y objetivos globales de la empresa para poderlos llevar a cabo con el éxito deseado.
- 3) Permite una mayor delegación de autoridad ya que los ejecutivos menores están mejor calificados y más capacitados para asumir mayores responsabilidades.
- 4) Crea una reserva del personal calificado para poder reemplazar a los actuales cuando éste sea necesario o para cubrir nuevas posiciones que por la ampliación de la empresa o por mayor eficiencia vayan surgiendo.
- 5) Ayuda a hacer una mejor selección del personal que esté en posibilidades de promoverse.
- 6) Ayuda a maximizar el tiempo cuando se debe asignar nuevo personal a nuevas posiciones y contribuye a que no haya desorganización en las operaciones cuando ha de reemplazar al personal que ocupa esas posiciones.
- 7) Contribuye a hacer una mejor combinación de juventud, vigor y experiencia en la alta administración para poder renovar los sistemas existentes y también ayuda a lograr un mayor lapso de vida productiva en las posiciones de alto nivel.
- 8) Permite una mejora de la moral ejecutiva ya que el sentirse preparados debidamente ayuda a una mayor ejecución de sus labores y por consiguiente una mayor productividad.
- 9) Un buen programa de entrenamiento atrae a la empresa a personas an

biciosas con el deseo de progresar tan rápidamente como lo permitan sus capacidades y éstas aumentarán al ser entrenados y les ayudarán a sentirse aptos para realizar mejor su trabajo.

- 10) Atrae a la empresa una efectividad aumentada y ayuda a reducir - los costos que resultan en una seguridad mayor de una productividad de utilidades continua.

Todo esto se logrará haciendo mejoras a los programas de entrenamiento ya que como todo en la vida, siempre habrá nuevas técnicas.

Toda empresa debe tener en mente que debe actualizarse porque - aún recién egresado de la universidad no está enterado de las mejoras - que han surgido y para esto lo mejor es entrenarlos lo más ampliamente - posible para así lograr la máxima eficiencia de todo el personal de la - empresa.

1.4 Objetivos Específicos del Entrenamiento:

Existen muchos motivos por los cuales las empresas efectúan programas de entrenamiento y desarrollo para sus empleados. En general, estos programas son similares a los objetivos de un procedimiento de desarrollo administrativo. Principalmente éstos objetivos son:

- 1) Productividad
- 2) Calidad
- 3) Planeación de recursos humanos
- 4) Moral
- 5) Compensación indirecta
- 6) Salud y seguridad
- 7) Prevención de la obsolescencia
- 8) Desarrollo personal.⁽⁵⁾

Estos objetivos se relacionan directamente y abarcan el objetivo - de los programas de entrenamiento y desarrollo organizacional; dicho objetivo es impulsar y lograr la eficiencia organizacional.

Para la mejor comprensión de éstos objetivos se dará una breve ex-

5) Herbert J. Chrudden y Arthur W. Sherman. "Administración de personal", Cía. Editorial Continental, S.A de C.V., México 1982. P.C. 431.

plicación de cada uno de ellos según Chruden y Sherman.

1.4.1 PRODUCTIVIDAD:

El entrenamiento y desarrollo no sólo se aplican a los empleados - nuevos, sino también al personal experimentado. La instrucción puede a ayudar a que los empleados aumenten su nivel de rendimiento en sus trabajos actuales y ésto conduce a un incremento en la productividad y en las ganancias de la empresa. Debido al entrenamiento, ambas son más evidentes con los empleados nuevos, quienes no están aún concientes de las maneras más eficaces de desempeñar sus tareas.

1.4.2 CALIDAD:

El entrenamiento y desarrollo adecuado mejoran tanto la cantidad - como la calidad de la producción. Los trabajadores mejor informados y - entrenados tienen menos posibilidades de cometer errores. Además, los administradores más instruidos utilizan estilos participativos de interacción del empleado. Así, el aumento en la calidad puede estar en relación con el producto o servicio de la empresa, o con el ambiente de trabajo de la misma.

1.4.3 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS:

Un entrenamiento y desarrollo adecuados pueden ayudar a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de su personal. Las empresas que cuentan con un buen programa de entrenamiento tendrán - menos cambios radicales en la fuerza de trabajo y menos ajustes en el caso de que haya que cambiar al personal. Cuando surge la necesidad, las vacantes de la empresa pueden llenarse más fácilmente, si ésta inicia y mantiene programas de entrenamiento adecuados, tanto para empleados ejecutivos como para los no ejecutivos.

1.4.4 MORAL:

Tanto el clima como el ambiente de la empresa se mejoran cuando - hay programas de entrenamiento adecuados, al mismo tiempo surge una in--

terminable cadena de reacciones positivas.

Manteniendo en alto la moral de los empleados tanto la productividad como la calidad se pueden elevar si aumentan los incentivos económicos, si se da énfasis a los ascensos internos, si hay menos presiones de la supervisión y si aumenta la tasa de pago. La superación moral puede deberse a muchos factores, pero uno de los más importantes es el estado actual de las tareas educativas de una empresa.

1.4.5 COMPENSACION INDIRECTA:

Muchos trabajadores, especialmente los administradores, consideran las oportunidades educativas como parte de las remuneraciones totales del empleado. Esperamos que la empresa ponga de su parte en los programas para aumentar los conocimientos y habilidades de los especialistas. De acuerdo con esto, muchas empresas ofrecen programa de entrenamiento y desarrollo como técnicas de reclutamiento para atraer a personal altamente calificado.

1.4.6 SALUD Y SEGURIDAD:

La salud física y mental de un empleado suele estar relacionada directamente con el entrenamiento de una empresa. El adecuado entrenamiento puede ayudar a prevenir accidentes industriales y un ambiente de trabajo más seguro así como causar actitudes mentales más estables. A nivel administrativo, también puede mejorarse el estado mental si los supervisores saben que pueden desempeñarse mejor a través de programas de entrenamiento.

1.4.7 PREVENCIÓN DE LA OBSOLESCENCIA:

El entrenamiento y desarrollo continuos del empleado son necesarios para mantenerlo al corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, ya sea mecánico o administrativo. Los programas de entrenamiento y desarrollo alientan la iniciativa y creatividad del empleado ayudando así a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

La obsolescencia del empleado es la discrepancia que existe entre

un empleado especialista y los requerimientos de su trabajo. Los supervisores pueden estar bien situados en su trabajo, pero conforme para el tiempo, cambia el trabajo, y por tanto las habilidades humanas.

Hay muchas causas para la obsolescencia de un empleado, como la falta de entrenamiento, insuficiente capacidad intelectual, presiones de tiempo y ambientales y alteraciones sociales y culturales. Sin embargo, el factor causal primario es el cambio tecnológico.

Los representantes de la empresa deben tomar en cuenta la necesidad administrativa de ascenso así como del reclutamiento de nuevos valores, se le debe prestar atención al desarrollo y entrenamiento de los individuos.

Además de los aspectos directamente relacionados con los procesos de la planeación formal, existen otros que tienen una participación importante al determinar la adaptabilidad al cambio, tanto del empleado como de la empresa. Las innovaciones tecnológicas se introducen más lentamente cuando todos los niveles interactúan y participan en el cambio de un procedimiento o técnica nueva.

Para aquel trabajador que siempre está listo a aprender nuevas cosas, buscando su progreso, siempre hay nuevos caminos a seguir. Los ascensos siempre han servido para impulsar al individuo.

La obsolescencia del empleado puede controlarse mediante una continua atención para pronosticar las necesidades de la fuerza de trabajo, para dirigir los cambios tecnológicos según el efecto que causen en el empleado y para adaptar al individuo a las oportunidades así como a los riesgos de un cambio tecnológico. El entrenamiento y desarrollo organizacional estructurado y otros programas que aprovechan plenamente los recursos de una empresa sirven para prevenir la obsolescencia de un empleado.

1.4.8 DESARROLLO PERSONAL

No todos los beneficios de los programas de entrenamiento y desarrollo de una empresa provienen de la misma. Los empleados también ganan en forma personal, al adquirir experiencias educativas. Los programas de entrenamiento administrativos dan a los participantes un campo de conocimientos mucho más amplio, un mayor sentido de competencia y de con

ciencia

1.5 EL CICLO DEL ENTRENAMIENTO.

El entrenamiento es orientar las experiencias del aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, así como complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y las actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la empresa misma. Es por esto que el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que puede ser un proceso continuo con limitaciones y ventajas.

El ciclo del entrenamiento, de acuerdo con el criterio del maestro Idalberto Chiavenato consta de nueve fases principalmente, y éstas se interrelacionan unas con otras para llevarlas a cabo eficientemente.

Estas fases serán brevemente mencionadas en éste punto, ya que en los siguientes capítulos se verán más ampliamente.

La primera fase es el Inventario de Necesidades Específicas de Entrenamiento, ésta es una actividad de línea y por lo tanto las necesidades específicas de entrenamiento las determina la organización de línea. Por lo regular éstas necesidades se conocen a través de los problemas actuales que se encuentran en la organización y son identificadas por individuos o por grupos. La segunda fase es la Aplicación de los Principios de Aprendizaje, la comprensión de éstos auxilia al administrador de entrenamiento en la Recolección y Elección de Material y Datos para la Instrucción que es la cuarta Fase. La tercera fase es la Elección de los Métodos Adecuados para la Instrucción; en ésta se realizan planes para ayudar a las personas a aumentar sus conocimientos, adquirir habilidades adicionales o cambiar actitudes mediante métodos adecuados de instrucción. Como quinta fase tenemos la Elaboración del Programa de Entrenamiento, así como en la Ejecución del Entrenamiento, séptima fase, la cual es una actividad de línea, al realizarla se debe encontrar alguna forma de medida basada en el propio programa de entrenamiento. Para determinar la dirección y la naturaleza de su rendimiento se realiza la Evaluación y Control de resultados, que constituye la octava fase. La efectividad del programa debe ser totalizada en un Informe o Relación de Entrenamiento que constituye la novena fase, cuya interpretación hará po

sible al comando de línea las informaciones necesarias para la toma de decisiones acerca de nuevos programas de entrenamiento.

De las nueve fases antes mencionadas, podemos dividir las dependiendo de quien las ejecuta de la siguiente manera:

ACTIVIDADES DE LINEA

1. Inventario de Necesidades específicas de Entrenamiento.
7. Ejecución del Entrenamiento.

ACTIVIDADES DE STAFF

2. Aplicación de los Principios de aprendizaje.
3. Elección de los métodos adecuados para la instrucción.
4. Recolección de material y datos para la instrucción.
5. Elaboración del programa de entrenamiento.
6. Entrenamiento de los instructores.
8. Evaluación y control de los resultados.
9. Relación de Entrenamiento.

Son tan importantes las actividades de línea como las de Staff.

Los cuatro pasos de mayor importancia en el proceso de entrenamiento son:

1. Levantamiento de necesidades y diagnóstico de entrenamiento.
2. Programación de entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución
4. Evaluación de los resultados. (6)

El entrenamiento como responsabilidad de línea y función de staff puede asumir una variedad de configuraciones en las organizaciones que va desde un modelo muy centralizado en el órgano de staff hasta un modelo demasiado descentralizado en los órganos de línea. Para que realmente haya responsabilidad de línea y función de staff en el entrenamiento, la situación ideal sería la del modelo equilibrado, donde la sección de

6) Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos", Ed. Mc Graw Hill, México 1979. P.C. 465

línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene la asesoría - especializada en la sección de staff en el levantamiento de necesidades - o diagnóstico y programación de entrenamiento.

Es así como la responsabilidad primaria del entrenamiento del personal recae sobre la respectiva jefatura. Las funciones de asesoría del órgano de recursos humanos especializados en entrenamiento son:

1. Establecer las políticas y normas de entrenamiento dentro de la organización.
2. Colaborar en el inventario de necesidades y en el diagnóstico de entrenamiento.
3. Promover e implementar las actividades necesarias para satisfacérlas.
4. Asesorar técnicamente a aquellos que desarrollan tareas de - entrenamiento.
5. Evaluar y controlar los resultados. (7)

1.5.1 EL ENTRENAMIENTO VISTO COMO UN SISTEMA

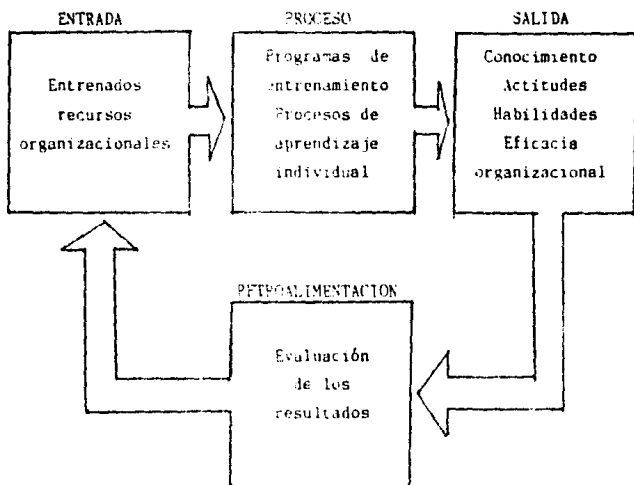
Cuando el Proceso de Entrenamiento es visto como series de procedimientos para hacer posible la adquisición de habilidades, conocimientos - o actitudes, su naturaleza sugiere un modelo de sistema abierto de lo - que es involucrado.

"Los componentes del modelo son bastante parecidos a los componen - tes conocidos de la teoría de sistemas como:

- *Entradas: Entrenados, Recursos Organizacionales, Etc.
- *Procesamiento u Operación: Proceso de aprendizaje, individual, programa de entrenamiento, etc.
- *Salidas: Personal calificado, éxito eficacia organizacional, etc.
- *Retroalimentación: Evaluación de procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o de investigación sistemáticas. (8)

7) Idalberto Chiavenato: Ob. Cit. P.C. 466

8) Heinrich, H. W. "Industrial Accident Prevention", Nueva York, Ed Mc Graw Hill, 1959. P.C. 834



El entrenamiento en una organización como un sistema abierto funciona de la siguiente manera: se recibe determinados recursos humanos, los procesa a través de medios de convicción o influencia, trata de volverlos más adecuados a sus objetivos; para una explicación más amplia del funcionamiento del sistema, presento el siguiente cuadro:

ENTRADA	PROCESAMIENTO	SALIDA
Mano de obra nueva e inexperta	Conversión de la mano de obra inexperta en experta.	Mano de obra adecuada a los objetivos de la empresa.
Mano de obra antigua y experta, pero con baja eficiencia.	Actualización de la mano de obra a los requerimientos de la cultura organizacional.	

Con este sistema de entrenamiento no sólo se utiliza para los nuevos recursos humanos sino también para los ya existentes en una organización.

1.6 MARCO LEGAL DEL ENTRENAMIENTO

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo; tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc.

Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Constituye una gran importancia la novedad de la reforma Constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas Capacitar y Adiestrar a sus trabajadores.

1.6.1 ORIGEN

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931, se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices, se intenta reglamentar en la Ley el "Contrato de Aprendizaje", que desafortunadamente no aportó utilidad durante su vigencia y es suprimido del texto de la Ley en 1960-70.

En la ley de 1970 los legisladores se dan cuenta de la enorme importancia que tiene e institucionalizan el Entrenamiento, y así son incluidas en la Ley Federal del Trabajo las disposiciones que aparecen en las Fracciones XIV y XV del Artículo 132, definiendo la obligación para las empresas de impartir Capacitación. A continuación presento dichas fracciones:

Fracción XV: Organizar permanentemente o periódicamente cursos de enseñanza de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o a las autoridades de Trabajo y Previsión Social de los estados, territorios y Distrito Federal. Estos-

podrán implementarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.

El mismo artículo 132, en su Fracción XIV, habla de la concesión -becas:

Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a sus servicios más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será sustituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios, deberán prestar sus servicios durante un año, por lo menos, al patrón que los hubiese becado.

Sin embargo al no existir reglamento al respecto, no se promovió - su cumplimiento ni se logran resultados.

Con el cambio de gobierno de 1976 se inicia un movimiento para formalizar e implementar esta letra muerta de la ley.

Es así que en 1977 la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a rango Constitucional con la publicación del Diario Oficial - del 9 de enero de 1978, de una adición a la fracción XII y se reforma la Fracción XIII ambas del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, quedando de la siguiente manera:

ART. 123 CONSTITUCIONAL FRACCION XIII

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

A partir del 9 de enero de 1978 las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se dedicaron a formular las leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto. Culminada la trayectoria, en noviembre de 1978 la Secretaría del Trabajo gira un memorandum a 318,400 patrones para recordarles y enfatizar la obligación que tienen con sus trabajadores en materia de capacitación.

Al presente, todo parece indicar que la estructura orgánica descentrada que se ha creado para supervisar el cumplimiento de las reglas no será un simple adorno, ni tan sólo un pretexto para engordar la nómina burocrática, por el contrario, se advierte un interés oficial por promover los niveles de capacitación y adiestramiento de la fuerza de trabajo, y por encargarse de que ésta vez la ley no pase desapercibida.

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y el Adiestramiento fué expresada por el Presidente López Partillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social la Capacitación, a continuación sucede lo ya mencionado del día 9 de enero de 1978.

El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El 5 de junio se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, UCECA, organismo descentralizado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del trabajo en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo, otorga al I.M.S.S. el registro como primera entidad capacitadora.

1.6.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Título Cuarto, Capítulo III Bis.

Como se mencionó anteriormente la obligación de capacitar y adies-

trar fué reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año. Por su importancia es necesario transcribir el texto correspondiente:

Artículo 153-A. "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."⁽⁹⁾

Esta reglamentación está plasmada en el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, en sus fracciones de la A a la X. A continuación presento un análisis general que permite tener una primera idea acerca de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Entre otros aspectos los más relevantes son:

- a) Por ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir Adiestramiento y Capacitación.
- b) La existencia de convenio entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella; aconsejándose que el trabajador manual lo haga dentro de la empresa.
- c) La capacitación o el adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de la jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación, ha de realizarse fuera de la empresa.
- d) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología; previniendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.

9) Ley Federal del Trabajo., Editores Mexicanos Unidos, S.A México 1986, - P.C. 56

- e) Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten sus respectivos exámenes de evaluación.
- f) El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrones.
- g) En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretenden ingresar a la empresa.
- h) Se deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación; todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento.
- i) Se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) como organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que tiene a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
- j) Deberán ser autorizadas y registradas ante UCECA las instituciones o escuelas que imparten capacitación y adiestramiento como el personal docente mediante las comprobaciones correspondientes
- k) Unidades de juicio que permitan acuerdos con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- l) Los programas y planes se harán por períodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que se dará la capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro en la S.T.P.S., además de la entidad instructora.
- m) Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascenso.
- n) Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.

Esta misma obligación se menciona nuevamente en el Artículo 180 en

su fracción IV de la Ley Federal del Trabajo, para los patrones que ten gan a sus servicios menores de dieciseis años. (Proporcionarles Capacita ción y Adiestramiento en los términos de ésta ley).

En el Diario Oficial del 28 de abril se presenta en la Ley Federal del Trabajo, una reforma en el Capítulo III bis, manifestando en el artículo 153 un reforzamiento de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y legislando ésta obligación.

En general, éste artículo sobre la capacitación y el adiestramien- to trata sobre quién, cómo, dónde y porqué se va a capacitar.

1.6.3 ARTICULO 153. De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajado res.

Artículo 153-A. "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permi ta elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y pro gramas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus - trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión - Social". (10)

-Se denota que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcio- ne capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita superar- se, conforme a una comisión mixta tripartita entre el Estado, la empre- sa y el patrón.

Artículo 153-B. "Para dar cumplimiento a la obligación que, con- forma el artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se propor- cione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto - de personal propio, instructores especializados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas ge- nerales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Traba jo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas." (11)

-Resalta que la capacitación se puede impartir dentro o fuera de la em--

10) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 56

11) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 56 y 57

presa, por instructores contratados o personal mismo de la empresa o por sistemas oficiales que existan.

Artículo 153-C. "Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social,"(12)

-Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

Artículo 153-D. "Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada."(13)

-Los programas y métodos de capacitación pueden ser generales o particulares.

Artículo 153-E. "La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo."(14)

-En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la capacitación, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, en el contrato colectivo, se estipule que podrá impartirse de otra manera; - así como el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo caso, la capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

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

I: Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información

12) Ley Federal del Trabajo. OB. Cit. P.C. 57

13) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 57

14) Ley Federal del Trabajo. OB. Cit. P.C. 57

sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

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

III: Prevenir riesgos de trabajo;

IV: Incrementar la productividad; y

V: En general, mejorar las aptitudes del trabajador."⁽¹⁵⁾

-Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimientos y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

Artículo 153-G. "Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos."⁽¹⁶⁾

-Refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera capacitación.

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

I: Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y de más actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II: Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III: Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos."⁽¹⁷⁾

-Se dice acerca de las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose: se destaca la puntualidad, la atención, y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación, la cual puede ser una manera efectiva para tomar decisiones.

15) Ley Federal del Trabajo. OB. Cit. P.C. 57

16) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 57

17) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 57 y 58

Artículo 153-I. "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y surgirán las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."⁽¹⁸⁾

- Se refiere a garantizar que la capacitación y el adiestramiento que se otorgue a los trabajadores, sea el adecuado y satisfaga verdaderamente las necesidades; para esto se especifica que deberán establecerse comisiones mixtas de capacitación de igual número de representantes de trabajadores y patrones en los que se revisarán que se lleve a cabo dichos intereses.

Artículo 153-J. "Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores."⁽¹⁹⁾

- Señala que las autoridades deberán vigilar que se otorgue el cumplimiento de capacitar y adiestrar a los trabajadores. Esto es muy importante ya que significa que el Estado debe participar para que la capacitación se imparta de la manera en que satisfaga las necesidades de los trabajadores y no que se de el curso de capacitación sólo por el hecho de cumplir con los requisitos y obligaciones.

Artículo 153-K. "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades; los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

I: Participar en la determinación de los requerimientos de capaci-

18) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 58

19) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 58

tación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas:

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

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

IV: Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

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

VI: Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto. "(20)

- Se trata la manera en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debe coordinar los programas de capacitación y adiestramiento, así como que éstos sean válidos para el objetivo que se quiera satisfacer; - para ésto se formarán comités que hagan cumplir los requisitos de capacitación en las actividades respectivas, así como en la participación, qué características debe de reunir un programa y proponer sistemas de capacitación. También éste organismo impondrá multas a aquellos patrones que no cumplan con las especificaciones de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, lo que significa una obligación para el patrón y una garantía al trabajador de que se les dará una capacitación que los haga superarse y tener más conocimientos de su desempeño.

Artículo 153-L. "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento." (21)

Artículo 153-M. "En los contratos colectivos deberán incluirse -

20) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 58

21) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 58 y 59

cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en éste Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme el cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión."⁽²²⁾

- Señala la obligación de incluir en los contratos colectivos de trabajo los artículos necesarios referentes a la capacitación de los trabajadores. Dicha acción se deberá realizar en la próxima revisión de contrato.

Artículo 153-N. "Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral."⁽²³⁾

- Señala que debe cumplirse para evitar sanciones a que se refiere el Artículo 886 de la Ley y que puede llegar a ser hasta 315 veces el salario mínimo general.

Artículo 153-O. "Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impresos, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implementar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento."⁽²⁴⁾

- Señala el tiempo en el que las empresas en que no exista Contrato Co-

22) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 59

23) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 59

24) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 59

lectivo de Trabajo deben informar a la autoridad laboral de su programa de capacitación y de la integración de su Comisión Mixta.

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

I: Comprobar que quienes capacitan o adiestran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirá sus conocimientos;

II: Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretende impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,

III: No estar ligadas con personas o instituciones que propoguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la Fracción IV del Artículo 3º Constitucional."⁽²⁵⁾

- El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

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

- Es una garantía para el trabajador y para el patrón ya que al estar pidiendo que los que imparten la capacitación tengan debidamente su registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social garantizan la calidad y ética de los mismos.

Artículo 153-Q. "Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I: Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II: Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa

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

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

25) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 59 y 60

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

VI: Aquellos otros que establezcan criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las entidades."⁽²⁶⁾

Artículo 153-R. "Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a - la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta aprobará o dispondrá que les hagan modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados."⁽²⁷⁾

- Define el plazo en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dará respuesta a los planes y programas presentados.

Artículo 153-S. "Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo - que corresponda, en los términos de los Artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 de ésta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la - Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata."⁽²⁸⁾

- Establece las sanciones que se puedan aplicar a quien no cumpla con ésta ley.

Artículo 153-T. "Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida constancias-

26) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 60

27) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 60

28) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 60

respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular al padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del Artículo 539."⁽²⁹⁾

- Se mencionan los conductos adecuados para dar constancia a las personas sujetas a un programa de capacitación, la cual puede servir de base para la toma de decisiones.

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

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales."⁽³⁰⁾

- Si un trabajador se siente con la suficiente capacidad para ya no necesitar el curso de capacitación que se está implantando, se le deberá hacer exámen que justifique que verdaderamente no lo necesita, y se le otorgará un certificado que éste trabajador pueda mostrar implicando que sus conocimientos son suficientes de acuerdo a su puesto y categoría.

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

Las Empresas están obligadas a enviar a la Secretaría Del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata sufrirán plenos efectos, para fi-

29) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 60 y 61

30) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 61

nes de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación y adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que pactique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto."⁽³¹⁾

- Se refiere a la importancia de la Constancia de habilidades Laborales y su repercusión a los ascensos en la empresa.

Artículo 153-W. "Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539 Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuran en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él."⁽³²⁾

- Habla de la utilidad de los diversos certificados que expidan las instituciones capacitadoras con validez oficial y su relación con el Catálogo Nacional de Ocupaciones.

Artículo 153-X. "Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercer ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento en éste capítulo."⁽³³⁾

- Se permite a los trabajadores y patrones ejercer ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que se hagan por la capacitación y adiestramiento. Esto es muy importante ya que implica libertad de actuar a los patrones y trabajadores, de discutir y tener conversación sobre todo lo tratado en éste capítulo.

31) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 61

32) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 61 y 62

33) Ley Federal del Trabajo. Ob. Cit. P.C. 62

CAPITULO II

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

CAPITULO II: NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

La necesidad de entrenamiento es la diferencia que existe entre los objetivos de una organización, un departamento o una unidad o la descripción del cargo de un funcionario y la realización actual y real de esos objetivos.

Otra definición de necesidad de entrenamiento según Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons es: "Es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia."⁽³⁴⁾

Esta necesidad surge de que en las organizaciones existe una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón, de un deber ser o de desviaciones en las funciones y de la diferencia entre el desempeño real y el deseable, el objetivo del entrenamiento es eliminar esas diferencias.

Las causas de los problemas de la empresa pueden ser personales o de la organización y, cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales como los conocimientos, destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de entrenamiento.

Existen dos niveles para presentar las necesidades de entrenamiento:

- 1.-Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro. Esta opción es genérica, puede ser de mayor utilidad para las empresas pequeñas y medianas que comunmente carecen de descripciones de puestos.
- 2.-Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen un puesto actual o futuro. Esta es más complicada y supone la especificación de los requerimientos del puesto, para averiguar la diferencia mencionada.

El involucrar la cuestión de desempeño, es una de las preocupaciones más acentuadas de los estudios actuales de la materia; requiere ini-

34)Coldrick J. Arthur y Thomas D. Lyons. "Cómo identificar las necesidades de Capacitación". Boletín Cienterfor. Num. 40 Julio Agosto 1975 - P.C. 38

cialmente hablar de estándares, de niveles de eficiencia, y de normas de actuación.

La prueba más importante para una necesidad de entrenamiento es hacer la siguiente pregunta: ¿Conoce el empleado cómo lograr los estándares de ejecución de una tarea determinada?. Si la respuesta es positiva entonces no hay necesidad de entrenamiento.

Al respecto Aldo Canonici sostiene que: "La identificación de necesidades no puede por lo tanto separarse de la determinación de estándares específicos de rendimiento. La empresa debería comenzar por plantearse el problema: ¿cuáles son los estándares a alcanzar y hasta qué punto se alcanzan?"⁽³⁵⁾

Considerando éstos criterios que plantean la determinación de necesidades de entrenamiento a un nivel más sofisticado, es posible elaborar un último concepto:

Se entiende por necesidades de entrenamiento la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando las discrepancias obedezcan a la falta de conocimientos, habilidades manuales y/o actitudes.

En éstas condiciones la necesidad de entrenamiento:

- 1.-Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
- 2.-Se vincula con los objetivos de la empresa y con los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
- 3.-Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía entrenamiento, cuando ésto sea lo más económico.

Como conclusión podría decirse que:

- Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos al entrenamiento.
- Necesidad de entrenamiento y desempeño insuficiente no deben considerarse sinónimos.

35)Canonici Aldo. Biblioteca Deusto de Dirección y Organización. Vol. 3 Personal. Bilbao. Deusto 1975. P.C. 110-128

- Solamente algunos problemas de desempeño se deben a falta de conocimientos, habilidades manuales y/o actitudes.

2.1 IMPORTANCIA DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

El análisis de necesidades es una parte de gran importancia en una organización. Antes de iniciar los programas de entrenamiento, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras, así como examinar tres cuestiones básicas que son:

- 1)¿Cuáles son las necesidades de entrenamiento? ¿Cuáles los objetivos?
- 2)¿Cuál es el contenido y los métodos de entrenamiento que deben ser aplicados?
- 3)¿Cómo deberán ser evaluados los resultados del entrenamiento?

En lo referente a la primera cuestión, el entrenamiento debe estar orientado hacia un objetivo doble: perfeccionar al personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro, posiciones más elevadas y complejas.

De ésto se derivan algunas consideraciones respecto al entrenamiento:

- 1.-Dado que supone la estrecha interrelación de las diferentes actividades señaladas, constituye un sistema, con objetivos definidos.
- 2.-En virtud de que se enraiza en las metas y la problemática organizacionales, se torna en un sistema sumamente complejo, si ha de cumplir su cometido
- 3.-En tanto comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de los cursos o eventos, abarca un periodo-temporal que puede ser de varios meses, durante el cual tanto la empresa como las personas que en ella laboran sufren cambios.
- 4.-Como está relacionada con las expectativas, temores, valores, etc. de los trabajadores, directivos, supervisores y personal de capacitación la actitud y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea para coadyuvarla u obstaculizarla.

El entrenamiento es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en él, dado que busca generar

rar o modificar el comportamiento del personal.

Así resulta más comprensible realizar la importancia de determinar necesidades de entrenamiento, ya que:

- 1.-Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- 2.-Elimina la tendencia a entrenar por entrenar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir entrenamiento.
- 3.-Propicia la implantación del entrenamiento, al satisfacer problemas - cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, e vitando así que el entrenamiento se considere una panacea.
- 4.-Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- 5.-Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, - realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de - producción, rechazos, desperdicios, etc.

El punto adecuado de partida de las acciones de entrenamiento está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Lo que es más, una investigación cui dados permite decidir si lo procedente es entrenar a los trabajadores, - aún cuando tengan serias necesidades. En la determinación de necesida-- des, se observa la siguiente combinación de variables: no sabe y no tie ne aptitudes para aprender las tareas del puesto; no sabe y no desea a prender. Ante tal situación, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en lugar de entrenar, habida cuenta de que los resultados por obtener serán infructuosos.

La única manera de discernir lo anterior y de obtener información- para elaborar cursos a la medida, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de entrenamiento.

2.2 TIPOS DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

Existen varios tipos de necesidades de entrenamiento, a continus--- ción menciono algunos tipos según diferentes autores:

1)MENDOZA	Manifiestas Encubiertas
2)BOYDELL	Organizacionales Ocupacionales Individuales
3)DONALSON Y SCANNELL	Macronecesidades Micronecesidades

La primera clasificación fué descrita en 1971 por Alejandro Mendoza Nuñez. Según ella, las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de MANIFIESTAS dado que son bastante evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, el que intervendrá en los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas. El entrenamiento requerido para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventivo, los cursos o alguna otra modalidad deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

Por otro lado, las necesidades ENCUBIERTAS se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de entrenamiento que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

La segunda clasificación fué descrita por Tom. H. Boydell a finales de 1971 y éste las divide en necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales, a ésta categoría se le puede agregar una más que podría ser las departamentales.

Las necesidades de carácter ORGANIZACIONAL se dan cuando estamos hablando de debilidades generales. En éste caso está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplo de éste tipo de necesidades.

Las necesidades OCUPACIONALES son las que se refieren a un puesto en particular; vendedor, mecánico, supervisor de producción, etc.

Las de tipo INDIVIDUAL o personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

Las DEPARTAMENTALES son las que afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

La última clasificación descrita en 1979 por Donaldson y Scannell tiene una similitud con la anterior. Estos autores definen: "Una MICRO-NECESIDAD de entrenamiento se da sólo para una persona o para una población muy pequeña. Las MACRONECESIDADES de entrenamiento existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universal modificado, hay una presumible macronecesidad de entrenamiento". (36)

Estas clasificaciones tienen no sólo valor teórico dado que, para el manejo de diferentes tipos de necesidades, reportan beneficios prácticos, además de ser útiles para su categorización.

2.3 PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor.

36) Donaldson Les y Edward E. Scannell. "Human Resources Developments", - Londres, Addison Wesley 1979. P.C. 43 y 79.

Existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados al determinar las necesidades manifiestas, y los empleados en las de tipo - encubierto. Junto con ello la magnitud de las necesidades (macronecesidades o micronecesidades) y la disponibilidad de recursos técnicos y económicos, condicionan algunos variantes en los procedimientos por seguir, así como la selección de determinadas técnicas de investigación.

En la actualidad son pocas las empresas mexicanas que cuentan con un área especializada de entrenamiento, y son menos todavía las que realizan un trabajo serio de detección de necesidades. Por lo común, éstas son empresas grandes que cuentan con una administración moderna y - que destinaban recursos de la formación de su personal, desde antes de que se implantaran las reformas de 1978 a la Ley Federal del Trabajo.

El caso de las empresas que no disponen de personal dedicado exclusivamente al entrenamiento, representan un alto porcentaje de las ~~mismas~~.

La carga técnica que pueden soportar las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento excluyen un trabajo de detección de necesidades a profundidad.

En estas condiciones cabe esperarse cierto descuido de la determinación de necesidades. A ello habría que agregar la presión que impone el cumplimiento de la ley, en cuanto a la presentación de planes y programas de adiestramiento y capacitación.

A continuación mencionaré con detalle los procedimientos para determinar necesidades manifiestas y encubiertas así como los tres diferentes niveles de análisis en que puede ser efectuado el inventario de las necesidades de entrenamiento.

2.3.1 PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES MANIFIESTAS:

En ésta clasificación quedan comprendidos: nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de maquinaria y herramientas, cambios de procedimientos, de políticas e incremento de estándares.

Todos éstos casos se pueden considerar necesidades prevesibles de recursos humanos. A este respecto es necesario considerar que el procedimiento que se describirá busca definir la extensión de las necesidades de entrenamiento:

- Número y nombres de trabajadores afectados.
- Puesto(s).
- Tareas o áreas de conocimientos nuevos.
- Fechas en que deben estar entrenados los trabajadores.

Aunque todas las necesidades manifiestas sean susceptibles de predecirse, cuando existe conciencia de entrenamiento e infraestructura para detectarlas, el procedimiento empleado varía de caso a caso.

En términos generales, las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías, según su extensión e independientemente del número de trabajadores involucrados, de acuerdo con el criterio de Alejandro Mendoza Nuñez:

1.-Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevos al personal tales como cambios de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamentos, etc., se enfrenta el caso más simple. Es conveniente registrar los puestos que ocupan éstos y algunas de sus características personales, para que con base en ello se pueda planear la acción de entrenamiento que sea necesaria. En éstos casos no se exige un entrenamiento largo ni complejo; el problema que se resolverá puede ser de importancia e involucrar puestos diferentes.

La previsión de las necesidades facilita el diseño de la acción que se estime más conveniente. Por lo general, los beneficios que se atribuyen a esta clase de entrenamiento son tangibles, y se obtiene una respuesta adecuada por parte del personal, dado que es de corta duración y se comprende su relación con problemas o situaciones inmediatas de la empresa.

2.-Las necesidades que involucran solamente algunas tareas del puesto se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto, o cuando son modificados los equipos, las herramientas o los procedimientos. En algunos casos las promociones suelen quedar ubicadas en esta categoría.

El procedimiento que se seguirá para éste caso consiste en las siguientes etapas:

a) Obtener descripción del puesto y de las características de los equi

- pos, de las herramientas o del procedimiento anterior.
- b)Elaborar una descripción del puesto y de las características de los equipos, de las herramientas o del procedimiento nuevo.
 - c)Comparar los puntos anteriores para definir las tareas con necesidades de entrenamiento, las partes del procedimiento que requieren ser aprendidas o las operaciones relacionadas con los nuevos equipos o herramientas. Teóricamente parte de lo que los trabajadores-conocían será utilizado y lo que se hace, es obtener la diferencia, que es lo que no se conoce.
 - d)Especificar los trabajadores y puestos implicados, así como las características del personal con necesidades.
 - e)Precisar la fecha en que deben estar satisfechas las necesidades, - ya sea porque se efectuarán las transferencias o los ascensos, o se introducirán los cambios tecnológicos.

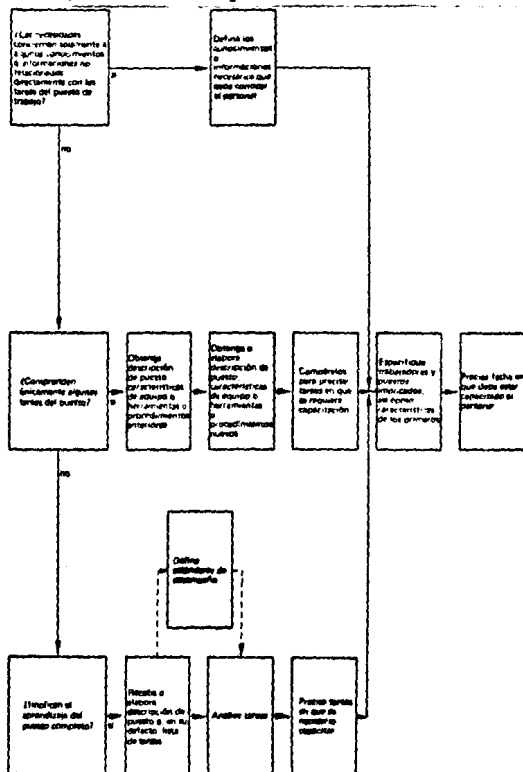
Esta categoría de necesidades manifiestas es evidentemente la más complicada de las tres, en especial si se considera un factor que se resume en la siguiente pregunta: ¿Conocen suficientemente los trabajadores las tareas, los equipos y los procedimientos anteriores de modo que la comparación, en abstracto, arroje automáticamente las necesidades? Si la respuesta es positiva, el supuesto es correcto; en caso contrario, además de la comparación, es necesario cuantificar el nivel de conocimientos de los trabajadores, para obtener con precisión las necesidades.

- 3.-En las situaciones en que se hace necesario que el personal aprenda - prácticamente el puesto de trabajo completo, ya sea porque es de recién ingreso o porque el que ocupa es muy diferente del que cubrirá - en corto plazo, (promoción, transferencia) la determinación de necesidades es relativamente sencilla. El procedimiento recomendado es el siguiente:
- a)Recabar o elaborar una descripción del puesto.
 - b)Definir estándares de desempeño, si esto es posible.
 - c)Analizar las tareas. Es recomendable excluir las tareas poco frecuentes, las muy simples o aquellas tan complejas que deben constituir una segunda etapa de entrenamiento, que se proporcionará cuando el trabajador ya disponga de los conocimientos y habilidades b́

sicos

- d) Precisar tareas en que es necesario entrenar.
- e) Especificar a los trabajadores implicados y sus características personales.
- f) Indicar la fecha en que las necesidades deben estar satisfechas.

El procedimiento para la determinación de necesidades manifiestas se encuentra plasmado en la siguiente Gráfica: (37)



37) Mendoza Nuñez Alejandro. "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación", Ed. Trillas. México 1984. P.C. 51

Una vez que se han definido la naturaleza y extensión de las necesidades de tipo manifiesto, Alejandro Mendoza Nuñez sugiere:

En primer término, se recomienda estudiar la situación y decidir, especialmente para los nuevos ingresos y las promociones, si conviene preparar internamente los recursos humanos que se requieren, o si es más factible y económico obtenerlos, con la preparación que se desea, del mercado laboral. Para estos efectos conviene analizar cuidadosamente las políticas de la empresa y otra serie de factores relacionados con la administración de personal y con la urgencia de las necesidades. En algunos casos es preferible reclutar y seleccionar trabajadores, en vez de entrenar a los propios.

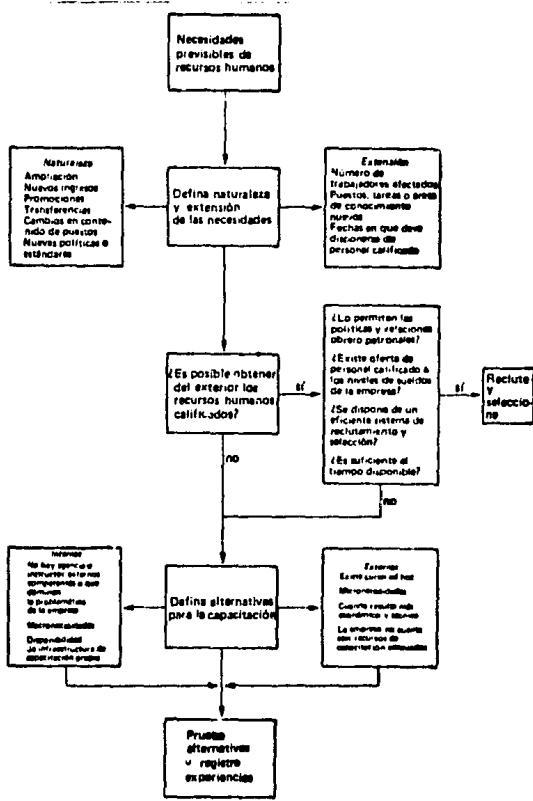
A continuación, en caso de que sea posible, obtener recursos humanos calificados del exterior; se definen las alternativas para entrenar a los trabajadores de la empresa, aquí se puede hechar mano de recursos-externos o internos de entrenamiento, en cuyo caso la magnitud de las necesidades, su especialización y la existencia de instructores e institu-ciones de entrenamiento deben considerarse concienzudamente.

Algunas de las necesidades se pueden resolver dentro de la empresa con ventajas importantes, en tanto que para otras la ayuda exterior puede resultar más fructífera.

Finalmente, es necesario llevar un registro de los resultados obtenidos utilizando ambas alternativas.

El funcionamiento de tales alternativas está determinado por muchas variables asociadas con la situación de las instituciones entrenadoras o instructores externos, y del entrenamiento de la empresa.

El siguiente diagrama presenta de manera gráfica todo lo antes mencionado.³⁸⁾



38)Mendoza Nuñez Alejandro. Ob. Cit. P.C. 53

2.3.2 PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS:

Sin lugar a dudas, las necesidades de entrenamiento que mayores dificultades presentan son las no previsibles, en cuanto a su determinación. Dado que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar: actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos.

Es preciso recordar que uno de los criterios que más ampliamente se emplean como punto de referencia para definir las necesidades, cambia con el tiempo y está expuesto a fuerzas ajenas a la empresa y al propio trabajador en muchas ocasiones: el desempeño.

Los procesos de reclutamiento y selección juegan inicialmente un papel importante para lograr acercarse al ideal de las características establecidas por la especificación del puesto, pero que, de allí en adelante, falta combinar convenientemente múltiples factores.

Existen dos principios que establecen que la determinación de necesidades se vuelve más compleja a medida que:

- 1.-El desempeño del puesto está influido en gran medida por variables ajenas al mismo; esto es, cuando existe una fuerte interdependencia respecto a otras personas o a las características que puede tener el material, el componente del proceso, etc. que se reciben.
- 2.-Se asciende la escala jerárquica del puesto, con lo cual el nivel de responsabilidades, la importancia de las necesidades y la complejidad de las tareas aumentan necesariamente.

Cuando el resultado del puesto depende casi exclusivamente del trabajador y la labor es sencilla, la determinación de necesidades es relativamente más simple.

En cuanto al procedimiento para detectar éste tipo de necesidades, es preciso introducir un concepto de gran valor, que significa la conceptualización de la labor que se va a realizar: el nivel organizacional en el que se inicia.

Se sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación de la determinación de necesidades encubiertas:

- La empresa completa.
- Un área crítica.

- Un puesto.
- Una situación.

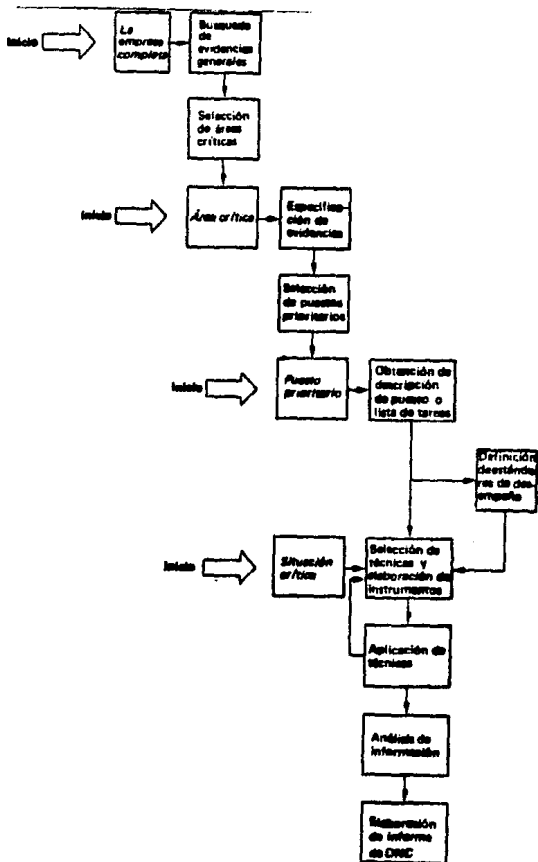
Es evidente que una investigación de toda la compañía, desembocará necesariamente en el estudio de puestos y situaciones.

Es sabido que la detección de necesidades de entrenamiento no recibe toda la atención que merece y que los recursos destinados a ella son escasos. De allí que resulte muy importante formularse las siguientes - preguntas: ¿A qué nivel conviene iniciar la determinación de necesidades encubiertas? y ¿Qué razones organizacionales y de presupuesto apoyan esto?

Está claro que lo ideal es realizar esa labor en toda la empresa y permanentemente, pero algunas consideraciones y señalamientos específicos pueden ser más fructíferos y oportunos para el entrenamiento.

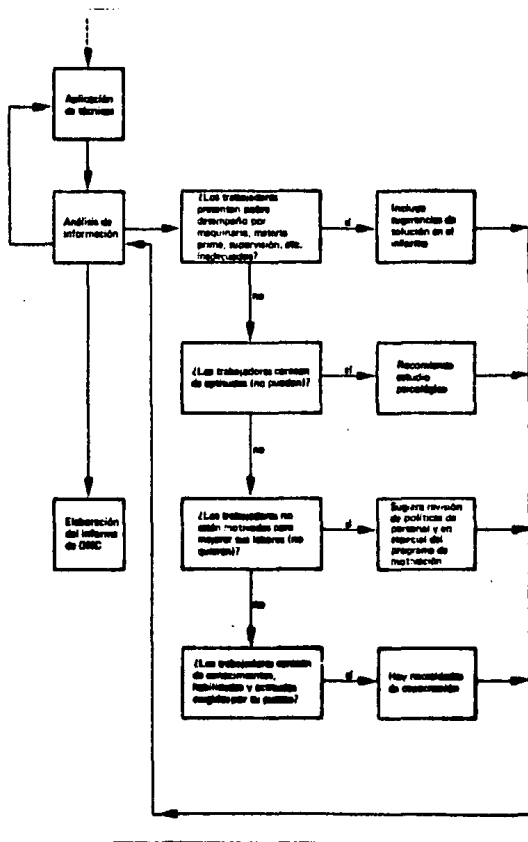
Los procedimientos que se han de emplear, así como el tipo de información que deba recabarse para cada caso difieren, y la complejidad del asunto aumentará en tanto se pase de la situación al puesto y del área crítica a la empresa completa.

"El siguiente esquema, presenta, integrados, los procedimientos de determinación de necesidades encubiertas". (39)



39)Mendoza Nuñez Alejandro. Ob. Cit. P.C. 55

"En el presente esquema se proporcionan algunas sugerencias que de
ben considerarse cuando se detectan problemas ajenos al entrenana-
miento."(40)



40)Mendoza Nuñez Alejandro. Ob. Cit. P.C. 65

2.4 INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

El inventario de necesidades de entrenamiento es una forma de diagnóstico y, como tal, debe basarse en informaciones destacadas, puede ser efectuado en tres diferentes niveles de análisis:

- 1)El análisis de la Organización Total.
- 2)El análisis de los Recursos Humanos.
- 3)El análisis de las Operaciones y Tareas.

2.4.1 EL ANALISIS DE LA ORGANIZACION TOTAL:

Para éste análisis es importante considerar los objetivos a corto y largo plazo de la organización. El análisis organizacional trata de comprobar cuál es el comportamiento de la organización, cómo se lleva a cabo su crecimiento, a qué se debe, cómo se relacionan el ambiente social y físico con éste crecimiento, cuál es su clima y su imagen, cómo planea la organización sus productos y servicios para con ello determinar la importancia del entrenamiento.

El análisis organizacional involucra un estudio de la empresa como un todo, sus objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos así como el ambiente socio-económico y tecnológico en el que la organización está localizada. Este análisis ayuda a resolver la cuestión sobre la que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía de entrenamiento para toda la empresa.

Para llevar a cabo el análisis de la organización existen tres distintas fases que se han de seguir, según el criterio del maestro Idalberto Chiavenato:

- 1)Se deben tener en cuenta los objetivos de la empresa a corto y largo plazo. Los objetivos a largo plazo se analizan en forma global para alcanzar las metas específicas de las diversas divisiones, departamentos y secciones de la empresa. Los objetivos a corto plazo se estudian tomando en cuenta que sufren cambios radicales en breves periodos de tiempo.
- 2)Se realiza un inventario de los intentos de la compañía para alcanzar-

sus metas, a través de sus recursos de producción, físicos y humanos. Se debe hacer énfasis en la contribución del potencial humano para lograr eficiencia.

- 3) Se analiza la empresa como una organización que opera en un ambiente social, político y económico determinado, el que puede influenciar pero no controlar la organización. Se llevará a cabo una observación externa de la interacción dinámica de los miembros de la empresa y así podremos determinar la imagen de la empresa, y ésta refleja la actitud de sus miembros en varios aspectos como la supervisión, los productos de la compañía, las metas y los objetivos. Principalmente esa actitud hacia el desarrollo del personal, determinará en gran medida, el éxito del programa de entrenamiento.

La definición de Análisis Organizacional que dan W. Mcgehee y P.W. Thayer es "La determinación de una organización de enfatizar el programa de entrenamiento,"⁽⁴¹⁾ para ésto el análisis organizacional verificará todas las clases de factores capaces de evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados del entrenamiento en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos organizacionales y así determinar la política global con relación al entrenamiento.

A nivel organizacional existe mucha dificultad en la identificación de las necesidades de entrenamiento, y en la definición de los objetivos de entrenamiento. Teniendo en cuenta que el entrenamiento es una respuesta estructurada a las necesidades de conocimientos, habilidades o actitudes, el éxito de su programa depende de la manera como haya sido satisfecha la necesidad, y los objetivos del entrenamiento deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización.

El entrenamiento se dirige según las necesidades de la organización. A medida que ella crece, sus necesidades cambian y en consecuencia el entrenamiento deberá atender nuevas posibilidades. Es por ésto que las necesidades de entrenamiento requieren ser periódicamente diagnosticadas, determinadas e investigadas para, a partir de ellas, establecer programas adecuados y satisfacerlas convenientemente.

41) W. Mcgehee e P.W. Thayer. "training Business and Industry"., Nueva York, Wiley. Inter Science, 1961. P.C. 25

2.4.2 EL ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Este análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización.

Se analizará la fuerza de trabajo: el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la organización, también es necesario determinar si los empleados que ocupan buenas posiciones son capaces de avanzar, a través del entrenamiento, o si es necesaria la adquisición de nuevo personal.

El análisis de los recursos humanos lo hace el departamento de entrenamiento, que generalmente, desempeña cuatro papeles u objetivos:

- a) Determinar necesidades de entrenamiento.
- b) Identificar o seleccionar a los individuos que deben participar del entrenamiento.
- c) Proyectar o conducir programas de entrenamiento.
- d) Evaluar el entrenamiento y la contribución de las técnicas específicas a los programas.

McGehee y Thayer sostienen que "al analizarse la organización para identificar necesidades de entrenamiento, es importante estudiar no sólo la producción y los datos de la contabilidad de costos, sino también el esfuerzo necesario de los individuos para conseguir los resultados conseguidos con esos datos".⁽⁴²⁾ El desequilibrio entre el esfuerzo y el resultado puede indicar que los objetivos son formulados de tal forma que el entrenamiento no tiene, o no puede desarrollar el comportamiento requerido en los trabajadores para alcanzar tales objetivos de manera deseada. Puede indicar también que los objetivos necesitan solamente un esfuerzo moderado y que el resultado aumentado por los esfuerzos se obtendrán por la acertada formulación de objetivos y la planeación correcta de entrenamiento.

42) W. McGehee e P.W Thayer. Ob. Cit. P.C. 28

2.4.3 EL ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS:

El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características personales necesarias para el desempeño eficaz de los cargos.

El análisis se hace a nivel de cargo, teniendo como fundamento los requisitos exigidos por él a su ocupante.

El análisis de las personas, en contraste con el análisis de las operaciones, ubica el desempeño de los empleados y sus papeles específicos. El propósito de éste es verificar si los empleados están o no desempeñando sus tareas asignadas, en caso de no ser desempeñadas correctamente, elevar su eficiencia con el entrenamiento apropiado. Con esta finalidad se usan procedimientos generales de evaluación del desempeño y contribución del personal a los objetivos de la organización. Para la evaluación del desempeño se requiere de dividir el puesto en varias partes para determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

Según Idalberto Chiavenato el análisis de operaciones consiste "en estudios definidos que determinan qué tipos de comportamientos deben seguir los empleados y los requisitos necesarios para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos. Generalmente, el análisis de operaciones consiste en los siguientes datos relacionados con una tarea o conjunto de tareas:

- 1) Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
- 2) Identificación de las tareas que componen el cargo.
- 3) Cómo debe ser desempeñada cada tarea para atender a esos patrones de desempeño.
- 4) Las habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea de la manera requerida."⁽⁴³⁾

El análisis de operaciones permite la preparación del esquema de organización y conducción del entrenamiento para una ocupación específica. Por tanto permite determinar: Cuáles son los objetivos de una tarea

43) Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Ed. McGraw Hill. México 1979. P.C. 475.

de una posición o de una ocupación; cómo son realizados esos objetivos; y cuál es el comportamiento requerido de un empleado para alcanzar los objetivos específicos.

Estos análisis no deben hacerse pensando en las personas que ejecutan el trabajo, sino en concentrarlos en las acciones que se ejecutan para cumplir esa labor.

2.5 TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

"Desde un punto de vista administrativo, una técnica es el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos. Las técnicas de detección de necesidades implican los dos elementos de la definición."⁽⁴⁴⁾

Para evitar confuciones conviene distinguir las fuentes de información escrita como archivos, estadísticas, reportes, etc., que fueron elaborados con un propósito determinado ajeno a la detección de necesidades y que pueden arrojar ciertos datos de valor, de la técnicas. Estos tienen como única finalidad, en este caso, recabar las necesidades de entrenamiento como tareas o contenidos temáticos deficitarios, trabajadores afectados y sus características, así como su justificación, y para ello es necesario tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que impliquen, planear su administración y aplicarlos.

De esto se deriva una clara diferencia entre técnica para detección de necesidades y fuentes existentes de información. Las fuentes de información constituyen señales básicas respecto a las áreas, los puestos y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de entrenamiento.

Las técnicas para detección de necesidades pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación.

El número de técnicas que han sido reportadas por estudiosos de la materia es muy amplio e incluye diversas posibilidades, de las que se puede elegir según los recursos con que se cuente.

44)Mendoza Nuñez Alejandro. Ob. Cit. P.C. 69

Alejandro mendoza menciona que "una encuesta efectuada por Mahler y Monroe con 150 directores de entrenamiento, investigó las técnicas para detección de necesidades que éstos últimos preferían aplicar a los obreros, personas de oficina y de supervisión técnica. Los resultados globales concluyen que las técnicas preferidas son:

-Encuestas de la gerencia	16.00%
-Conversaciones con supervisores	15.66%
-Observación	11.66%
-Discusiones de grupo	11.00%
-Análisis de las relaciones	8.66%

Por otro lado, las técnicas menos favorecidas por los encargados del entrenamiento son:

-Cuestionarios para supervisores	2.00%
-Observación del espíritu de los supervisores	2.00%
-Cuestionarios para alumnos	2.33% ⁽⁴⁵⁾

Hay que estar conscientes del hecho de que las técnicas para determinar necesidades han sido descritas con especial referencia a las necesidades encubiertas y que, en ese caso, los indicadores se enfrentan como hechos complejos, esto es, indicadores en los cuales pueda abrigarse alguna necesidad de entrenamiento. Como ejemplos de hechos complejos serían la producción lograda por debajo de las metas, el incumplimiento de los niveles de calidad, el exceso de desperdicios, la baja moral y los altos costos de mantenimiento, entre otras.

A partir de esos hechos que se pueden conocer tanto por fuentes de información escrita como algunas técnicas, es imprescindible desentrañar las necesidades de entrenamiento y eliminar total o parcialmente otras causas que expliquen el bajo rendimiento de la empresa o de alguna de sus partes.

Los criterios esenciales que califican a una técnica para determinación de necesidades están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar las necesidades de entrenamiento; así, se hablaría esencialmente de objetividad y fiabilidad. La objetividad se refiere a

45)Mendoza Nuñez Alejandro. Ob. Cit. P.C. 70

la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador que permiten arrijar una situación lo más cercana a la realidad; la fiabilidad se refiere a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera ocasión.

"Las técnicas reportadas por diferentes autores son: "(46)

Técnicas	Johnson	Coldrick y Lyons	Kirkpatrick	Donaldson y Scannell	Canonic1	Laird	UCBECA	ARMO	Mendoza	
Entrevista	X	X		X	X	X	X	X	X	8
Cuestionario	X	X			X		X	X	X	6
Pruebas de desempeño	X		X		X	X	X		X	6
Reuniones de grupo tipo corrillos	X	X			X		X	X	X	6
Observación	X	X			X	X	X			5
Comités	X		X		X	X			X	5
Encuesta	X		X			X	X			4
Lista de verificación	X							X	X	3
De las tarjetas	X							X	X	3
Inventario de habilidades	X							X	X	3
Evaluación de méritos	X		X		X					3
Tormenta de Ideas	X							X	X	3
Conversaciones Informales	X	X								2
Simulación	X								X	2
Entrevista Informal						X				1
Periodo de actuación		X								1
Planeación de Carreras				X						1

46)Mendoza Nuñez Alejandro. OB. Cit. P.C. 71

Como se puede observar en la tabla anterior, las técnicas más frecuentemente señaladas son: Entrevista, Cuestionario, Pruebas de desempeño y Reuniones de Grupo tipo Corrillo, pero éste no quiere decir que sean las mejores ni que las menos frecuentes como Planeación de Carrera, Periodo de Actuación, Entrevista Informal, Simulación y Conversaciones Informales sean de escaso valor. Todas las técnicas señaladas en la tabla son de gran importancia para la determinación de necesidades.

Algunas técnicas son muy similares entre sí y varias de ellas son utilizadas primariamente con otra finalidad distinta a la determinación de necesidades como la evaluación de méritos y la planeación de carrera.

En conclusión, el inventario de necesidades de entrenamiento es una forma de diagnóstico y debe basarse en informaciones destacadas. Muchas de esas informaciones deben ser cuidadosa y sistemáticamente coleccionadas y agrupadas, mientras que otras están disponibles a las manos de ciertos administradores de línea. La determinación de las necesidades de entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Corresponde al administrador de línea la responsabilidad de la percepción de los problemas provocados por la carencia de entrenamiento y las decisiones propias de él.

Las técnicas más importantes para la determinación de las necesidades de entrenamiento son:

2.5.1 ENTREVISTA:

Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico.

TIPOS DE ENTREVISTA.-Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador tenemos:

- a) Entrevista Dirigida.-El entrevistador planea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.
- b) Entrevista Semidirigida.-Incluye preguntas de ca

rácter más general que las usadas en el tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.

c) Entrevista Abierta.-Se plantean sólo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que éste habla la mayor parte de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto.

VENTAJAS.- Da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes.

Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que ellos juegan el papel más importante.

Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista, si se juzga conveniente.

DESVENTAJAS.-Es antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos.

Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas.

Exige del investigador un repertorio de habilidades especializadas, que sólo se adquieren mediante un adecuado entrenamiento y práctica.

2.5.2 OBSERVACION:

Un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos.

La observación consiste en verificar la existencia de trabajo ineficiente, como en el excesivo daño del equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de la materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausencia, etc.

TIPOS DE OBSERVACION.-Existen dos tipos de observación que son:

- a) **Sistemática.**-Se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.
- b) **Casual.**-Se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de los que se observa.

VENTAJAS.-Permite registrar hechos reales, no opiniones como muchas otras técnicas.

Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

DESVENTAJAS.-La mera presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejen de exhibir una conducta natural.

Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas.

Proporciona, en muchos casos, indicios de necesidades de entrenamiento, que ameritan una investigación con otra técnica.

2.5.3 CUESTIONARIO:

Investigaciones a través de cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de entrenamiento. Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra).

TIPOS DE CUESTIONARIO.-a) **Cuestionarios de Preguntas Abiertas.**-Están estructurados a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos. Las respuestas, cuando se plantea el mismo cuestionario a diferentes personas, adoptan formas variadas y a veces marginales a la pregunta. El análisis de las respuestas resulta complicado.

b) **Cuestionarios de Preguntas Cerradas.**-Están formulados, en contraposición a los anteriores, con interrogaciones de respuestas breves, o que

ameriten la selección de una o varias posibilidades. Estas preguntas se prestan a un rápido análisis, aunque por su tipo de planteamiento se restringen las cuestiones que pueden formularse.

VENTAJAS.-Es económico, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchos sujetos. Su administración es relativamente sencilla. Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos, de partes de los mismos o de áreas - de conocimientos comunes a varios puestos o a toda la empresa.

DESVENTAJAS.-No presenta una situación precisamente motivante para los investigadores, independientemente de la introducción que se plantee.

No puede usarse con sujetos que tienen problemas de lectura y escritura.

Existen posibilidades de que sean falseadas las respuestas no sólo inconscientemente, sino hasta de modo deliberado.

2.5.4 ENCUESTA:

Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando - de manera organizada.

TIPOS DE ENCUESTA.-La clasificación de las encuestas se ha basado más - que en sus características en el campo que explora: - Demográficas, Ocupacionales, De Consumo, Educativas, - De Actitudes Hacia la Religión, El Sexo, La Política, etc.

VENTAJAS.-Permite establecer contacto directo entre investigador y encues tado, con lo cual se vencen algunas resistencias.

Hace posible el registro de todas las respuestas.

En caso de que el encuestado no entienda las respuestas, éstas pueden replantearse; también se puede proporcionar mayor infor mación si es necesario.

DESVENTAJAS.-Exige casi el tiempo requerido para una entrevista y no posee su flexibilidad.

El diseño de la encuesta y su aplicación hace indispensables conocimientos y habilidades especializadas.

No es recomendable utilizarla para investigar a unos cuantos sujetos, dado el tiempo que se necesita para elaborarla.

2.5.5 PRUEBAS DE DESEMPEÑO O EXAMENES DE EMPLEADOS:

Test o pruebas sobre el conocimiento del trabajo de empleados que ejecutan determinadas funciones. Un sujeto o grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción de su puesto de trabajo o una parte del mismo.

TIPOS DE PRUEBAS DE DESEMPEÑO.-a)Teóricas o de conocimientos.

b)Prácticas u operativas.

c)De actitudes.

VENTAJAS.-Es quizá la mejor técnica para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de puestos de niveles obrero, empleado y técnico.

Excluye en buena medida la deformación y el ocultamiento de las necesidades que pueda hacer el sujeto, ya que debe someterse a una situación objetiva en la que demuestra los conocimientos, habilidades y actitudes que exige su puesto.

DESVENTAJAS.-La elaboración de las pruebas requiere de personal especializado, además de implicar bastante más tiempo que el exigido por otras técnicas.

Es difícil confeccionar pruebas que evalúen cabal y objetivamente algunos puestos de trabajo. El tiempo y materiales que exige su aplicación puede ser considerable para algunos puestos.

2.5.6 REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLO O INTERDEPARTAMENTALES:

Discusiones sobre asuntos concernientes a los objetivos organizacionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y

otros asuntos administrativos. Un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto de algún asunto.

TIPOS.-a) Reuniones de grupos.-El conjunto de sujetos estudia y discute una cuestión, apegándose a una agenda.

b) Corrillos.-El grupo se divide en corrillos (subgrupos de 5 a 8 personas), cada uno de los cuales analiza por separado una cuestión para finalmente abordar en una plenaria las conclusiones generales. Los documentos de trabajo son: Cuestionarios y Tarjetas de Corrillos.

VENTAJAS.-Permite obtener en poco tiempo mucha información.

Proporciona un clima propicio que reduce las omisiones de los participantes.

Compromete al grupo, mucho más que otras técnicas, con las decisiones que se toman.

DESVENTAJAS.-Es difícil precisar las necesidades individuales de entrenamiento, en especial cuando se trabaja para determinar las referentes a los subordinados.

Arroja, en ocasiones, informaciones emocionales más que objetivas y propuestas poco fundamentadas.

Puede involucrar asuntos y problemas de naturaleza diferentes de la deseada y que el investigador a veces no puede manejar.

2.5.7 EVALUACION DE MERITOS Y EJECUCION:

Mediante ésta es posible descubrir a los empleados de bajo rendimiento y averiguar qué sectores de la empresa son los responsables del entrenamiento. El supervisor o jefe de área registra en un formato, elaborado para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño de su personal durante un lapso determinado y formula recomendaciones para su mejoramiento y/o propuesta de motivación.

VENTAJAS.-Proporciona una visión general del desempeño del personal.

Señala sus aspectos fuertes y debilidades, y puede incluir algunos señalamientos sobre las causas de éstas.

DESVENTAJAS.-No proporciona directamente las tareas del puesto en las -
que existen necesidades de entrenamiento, a no ser que se-
incluya una segunda parte específica para evaluar el desem-
peño en cada una de las tareas,
Se realiza, por lo común, anualmente, con lo cual la informa
ción que incluye no siempre está actualizada..

Las técnicas antes mencionadas son las más importantes y las más -
usuales, a continuación enlisto algunas otras técnicas de menor importancia
pero que también son usadas:

- 1)Lista de verificación.
- 2)Técnica de las tarjetas.
- 3)Periodo de actuación.
- 4)Inventario de habilidades.
- 5)Comités.
- 6)Tormenta de ideas.
- 7)Simulación.
- 8)Planeación de Carrera.
- 9)Solicitudes de supervisores y gerentes.
- 10)Modificación del trabajo.
- 11)Registros de personal.
- 12)Informes de la empresa o de producción.

2.6 RESULTADOS DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

La determinación de necesidades de entrenamiento es la primera -
actividad del proceso de entrenamiento, y proporciona valiosa información
para elaborar o seleccionar las acciones procedentes; por tanto conviene
precisar los resultados a los que se desea llegar con la misma.

Obviamente, si la determinación de necesidades se realiza metódica
mente e implica un proceso de investigación relacionado con algunas va--
riables de la empresa y de los trabajadores, debe elaborarse un informe.

Este informe puede contener las siguientes partes:

- a)Datos de identificación: empresa, fechas de iniciación y conclusión de
la determinación de necesidades, ubicación del área y de puesto(s) in

vestigado(s), nombre del analista.

- b) Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acopio de la información.
- c) Técnicas: formas particulares de recabar datos que pueden ser entre otras: la entrevista, cuestionario, observaciones, etc.
- d) Actitud de trabajadores y supervisores: forma en que reaccionaron ante la detección de necesidades y ante el entrenamiento.
- e) Análisis de la información recabada: interpretación que se dió a los resultados, tratamiento estadístico, etc.
- f) Resultados de la detección de necesidades: trabajadores, características de los mismos, tareas con necesidades de entrenamiento y justificación.
- g) Problemas que requieren soluciones diferentes del entrenamiento: otros problemas que no ameritan entrenamiento y posibles propuestas.
- h) Observaciones

La extensión del informe y su contenido, están determinados por el tipo de necesidades investigadas, así como por las técnicas y profundidad involucradas.

Un informe de necesidades manifiestas, es relativamente simple y lineal; no involucra datos relativos a producción ni a rendimiento, como tampoco situaciones influidas por la subjetividad de los informantes o del investigador. En contraposición, un informe de necesidades encubiertas implica hechos e informaciones que lo hacen necesariamente complejo; en este caso; la validez y objetividad de las necesidades exigen un investigador bien calificado.

La detección de necesidades de una parte importante de la empresa - como podrían ser las macronecesidades, exige un informe muy distinto al requerido para la detección de necesidades de un solo puesto con pocas plazas, micronecesidades.

A efecto de sistematizar más fácilmente el acopio de información y la organización de los datos, se recomienda elaborar un informe por puesto investigado. Asimismo, la planeación de las acciones de entrenamiento se facilita de ésta manera.

Las preguntas a las que se debe dar respuesta en ésta etapa son:

- ¿Cuáles son las tareas con necesidades de entrenamiento?
- ¿A quiénes afecta?

-¿Qué características poseen las personas con necesidades?

-¿Qué evidencias justifican que el entrenamiento sea la mejor medida?

El número de personas implicadas definen la estrategia a seguir; - una micronecesidad que afecta únicamente a dos trabajadores, exige una acción muy distinta de la de una macronecesidad que abarque 30 personas.

Es muy importante definir con exactitud la razón por la que se va a proporcionar el entrenamiento, ya que, sin justificación, se estarán desperdiciando los recursos. Esto es especialmente válido para las necesidades encubiertas, en las que deberá asegurarse que el entrenamiento es verdaderamente la solución a la problemática detectada, así como la alternativa más ventajosa.

Sin éste conjunto de resultados la detección de necesidades es in completa y no cumple su cometido. Un buen informe de detección de necesidades debe contenerlos, además de ser confiable y objetivo.

CAPITULO III

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

CAPITULO III: PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, es bien conocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la compañía. A través de la función de entrenamiento pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas.

Sin embargo, el impacto de la automatización ha hecho que el entrenamiento sea aún más importante debido a que: algunos puestos serán ampliados, requiriendo por lo tanto destreza y conocimientos adicionales; otros requerirán una gama más reducida de destrezas; y muchos puestos serán reemplazados totalmente por otros de nueva creación. Esto requiere que el personal de supervisión y los representantes del departamento de personal trabajen juntos en la preparación de los empleados para los cambios, mediante las actividades de entrenamiento.

En las organizaciones más grandes, el departamento de personal puede proporcionar a los gerentes y supervisores ayuda considerable para dirigir las actividades de entrenamiento, incluyendo la organización de clases formales, selección y preparación de instructores, la adquisición de equipo de entrenamiento y de otros auxiliares, y el establecimiento de un enlace con instituciones educativas y agencias gubernamentales.

Con frecuencia, en las organizaciones más grandes, éstas actividades están manejadas por una división de entrenamiento por separado, dentro del departamento de personal, sin embargo, en las más pequeñas, la mayoría de los trabajos de entrenamiento recaen sobre los gerentes y supervisores de los departamentos que a su vez éstos también son debidamente entrenados.

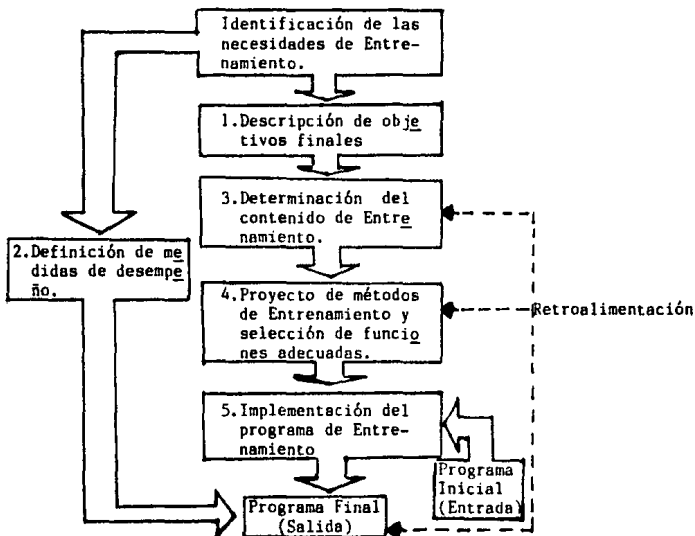
3.1 ELABORACION Y DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO:

Una vez realizado el inventario y determinadas las necesidades del entrenamiento, sigue la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanear esas necesidades percibidas, o sea la programación del entrenamiento.

La elaboración de programas de entrenamiento exige ciertos cuidados como son:

- 1) Definición de los objetivos del entrenamiento.
- 2) Establecimiento de ciertos medios para evaluar el entrenamiento.
- 3) Desarrollo del contenido del entrenamiento.
- 4) Definición de métodos y de materiales de entrenamiento.
- 5) Integración del programa de entrenamiento y de los entrenados.

A continuación presento un flujograma de preparación de las actividades de entrenamiento que es indispensable para la preparación de los programas." (47)



47)Markus M. Loftin III y Benjamin Ruter "Training Clerical Employers", y Joseph J. Femularo. "handbook of Modern Personnel Administration", Nueva York 1972. Ed Mc. Graw Hill. P.C. 19.

3.1.1 PLANEACION DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO:

El primer e indispensable paso para la planeación de un programa es efectuar una serie de estudios preliminares o investigaciones sobre las necesidades de entrenamiento, que permitan determinar las finalidades y objetivos de una acción formativa con suficiente exactitud.

Por ejemplo, si en una empresa existen señales de baja moral, antes de decidir qué acción es la más adecuada para eliminar ésta situación de descontento, es necesario determinar sus causas, que pueden ser de diversas naturalezas.

El estar obligados a emplear equipos viejos, puede tener un efecto deprimente en la moral de los trabajadores, del mismo modo que el trabajo en una acción marginal respecto a la economía de la empresa puede ser deprimente, e incluso una escasa acción de control por parte de los jefes puede ser también la causa de una baja moral entre los empleados.

La investigación preliminar sirve evidentemente para esclarecer las causas determinantes de ésta situación, y, si después de ésta se ha constatado que el motivo principal es la escasez de entrenamiento por parte de los jefes, se puede empezar a preparar el correspondiente programa.

La lista de las finalidades y de los objetivos a alcanzar suministrará a los responsables del entrenamiento una guía específica para el planteamiento de un correcto programa de entrenamiento.

En éste punto, es necesario decidir si éstos objetivos se pueden alcanzar eficazmente utilizando las fuerzas existentes en el interior o en el exterior de la sociedad, es decir, hay que confrontar las ventajas y las desventajas relativas al empleo de expertos o de instituciones externas a la empresa con las de una actividad de entrenamiento organizada en el interior de la misma empresa.

La decisión deberá ser tomada de acuerdo con la comparación de los costos y la eficacia del desarrollo de los programas.

La planeación que requieren los programas de entrenamiento deberá incluir:

- 1)Enfoque de cada necesidad específica.
- 2)Definición clara del objetivo del entrenamiento.
- 3)División del trabajo para desarrollarlo en módulos, paquetes o ciclos.

- 4) Determinación del contenido del entrenamiento, en cuanto a la cantidad y calidad de información.
- 5) Elección de los métodos de entrenamiento, según la tecnología disponible.
- 6) Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como: el tipo de entrenados e instructor, los recursos audiovisuales, máquinas, equipo o herramientas necesarias, etc.
- 7) Definición de la población-objeto, o sea del personal que debe ser entrenado, considerándose: número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipo de aptitudes, características personales del comportamiento.
- 8) Sitio donde deberá efectuarse el entrenamiento: en el cargo, fuera del cargo, dentro o fuera de la empresa.
- 9) Época o periodicidad del entrenamiento, escogiendo el horario más oportuno, o la ocasión más propicia.
- 10) Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- 11) Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

El plan de entrenamiento busca responder seis preguntas fundamentales, con relación a cada situación en particular.

¿Qué debe ser enseñado?

¿Quién debe aprender?

¿Cuándo debe ser enseñado?

¿Dónde debe ser enseñado?

¿Quién debe enseñar?

El plan de entrenamiento es el resultado del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento. Generalmente los recursos colocados a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada.

"Dentro de una dirección de normas y prescripciones es necesario adoptar ciertas prevenciones al hacer la planeación del entrenamiento:

1. Conseguir una visión clara de sus objetivos.
2. Planear primero lo general y en seguida lo particular.
3. Entregar el planeamiento detallado a los responsables de ellos.

- 4.El plan debe responder a las preguntas: ¿por qué?, ¿qué?, ¿quién? ¿dónde?, ¿cómo? y ¿cuándo?.
- 5.Planear con relación a las necesidades futuras.
- 6.No olvidar los planes anteriores.
- 7.Hacer un plan simple y buscar controles de estandarización.
- 8.Coordinar el plan con los demás.
- 9.Evaluar el costo del plan.
- 10.VENDER el plan antes de ponerlo en funcionamiento."⁽⁴⁸⁾

3.1.2 TECNOLOGIA EDUCACIONAL DEL ENTRENAMIENTO:

Desde que está determinada la naturaleza de las tareas o comportamientos deseados, como resultado del entrenamiento, el próximo paso es - la elección de técnicas que deben ser utilizadas en el programa de entrenamiento para optimizar el aprendizaje, o sea, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de tiempo y dinero.

"Las técnicas de entrenamiento se agrupan en tres categorías, desde el punto de vista de su uso común:

- 1.Técnicas de entrenamiento orientadas hacia el contenido.-Son diseñadas para la transmisión de conocimientos o información sustantiva sobre el nivel cognoscitivo, como pueden ser la técnica de lectura, recursos - audio-visuales, instrucción programada e instrucción asistida por computador. Estas últimas también son llamadas auto-instruccionales.
- 2.Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso.-Sin diseñadas para - cambiar aptitudes, desarrollar conciencia de los demás y desarrollar - habilidades interpersonales. Son las que enfatizan la interacción en tre los entrenados para obtener cambios de comportamiento o de actitud, más que transmitir conocimientos. Algunos procesos se utilizan para - desarrollar relación interpersonal, conciencia de sí y de los otros, - como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como el liderazgo y la entrevista. Entre éstas técnicas están el entrenamiento de sensibilidad, entrenamientos de Grupos T, etc.

⁴⁸⁾Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ed. McGraw Hill. México 1983. P.C. 483 y 484.

3. Técnicas de entrenamiento Mixtas.-Con las que no sólo se transmite información, sino también se trata de cambiar actitudes. Se utilizan para transmitir conocimientos sustantivos o contenidos y para alcanzar algunos objetivos establecidos para las técnicas más orientadas hacia el proceso. Entre éstas técnicas están los métodos de conferencias, estudio de casos, simulaciones, juegos de negocios y varias técnicas en el trabajo.

Al mismo tiempo se transmiten conocimientos o contenidos que procuran cambiar las actitudes, la conciencia de sí y la eficacia interpersonal."⁽⁴⁹⁾

Criterios que ayudan a tomar decisión para la elección de las técnicas más adecuadas al alcance de los objetivos de entrenamiento.

- a) La especie de comportamiento que debe ser adquirido como, habilidades-motoras, conceptos, habilidades verbales, actitudes. etc.
- b) El número de empleados que debe ser entrenado.
- c) El nivel de capacidad de los entrenados.
- d) Las diferencias individuales entre los entrenados.
- e) El costo en relación a varios factores.
- f) La incorporación de ciertos principios de aprendizaje como: motivación, oportunidad de practicar, refuerzo, conocimientos de los resultados, significación y aprendizaje óptimo.

3.2 PREPARACION DEL PROGRAMA FORMAL:

Si se decide desarrollar cursos de entrenamiento en el interior de la empresa, empleando personal de la propia organización, es necesario ante todo preparar un programa formal. Hay que hacer notar que un programa de entrenamiento puede estar compuesto por bastantes cursos divididos en temas específicos, a su vez subdivididos en varias partes que generalmente se llaman sesiones de entrenamiento.

Esta subdivisión es muy importante ya que cada parte del programa-

49) Heinrich, H.W. "Industrial Accident Prevention". Nueva York. Ed. Mc - Graw Hill 1959. P.C. 848.

se debe presentar en unidades suficientemente pequeñas como para hacer que el alumno las aprenda en una sola sesión. Estas unidades particulares deben estar integradas después en un contexto más amplio para permitir la efectiva integración de los temas presentados.

El programa formal, que será el esquema general del entrenamiento, está constituido por un bosquejo escrito resultante de la colaboración del jefe, de las personas interesadas y de los especialistas en entrenamiento.

El líneas generales, un programa de éste tipo contiene:

1. Objetivos que se fijan.
2. Nivel y número de los participantes.
3. Cursos a desarrollar.
4. Objetivo de cada curso.
5. Unidades de instrucción para cada curso.
6. Métodos de instrucción.
7. Tiempo necesario.
8. Instructivos para cada unidad.
9. Métodos para medir la eficiencia.
10. Informaciones administrativas como: costo, número de horas o de días necesarios; si el curso de instrucción es desarrollado durante las horas de trabajo o no; consideraciones acerca de la retribución del personal inscrito en el curso de entrenamiento; lugar donde el curso de desarrollará; fecha de comienzo y final del curso.

El programa formal, además de servir de guía al responsable del entrenamiento, constituye también el documento base para la presentación de la iniciativa a la dirección general responsable, cuyo papel resulta indispensable para garantizar el resultado de cualquier actividad formativa.

Para una empresa, entrenar significa invertir dinero en el propio personal que está representado por el costo de la formación y por el tiempo necesario para realizarla; dinero que la dirección debe saber cómo se gasta para valorar qué utilidades podrán resultar de realizar o no ciertas actividades de formación.

Por lo tanto, sobre la base de estos elementos es posible adoptar

una decisión por parte de la dirección general, y cada jefe interesado puede seguir los progresos y la marcha del programa mismo. De ésta forma, el jefe está también capacitado para saber cuándo podrá esperar la presentación del informe final, y sólo con un pequeño trabajo de búsqueda y de coordinación, puede también determinar qué superposiciones existen entre los varios cursos programados, o cómo cada curso se sucede al otro.

En lo que se refiere a los instructores y profesores, el programa formal, además de permitir la elección de los mismos, les ofrece una guía en la preparación de los materiales y de los temas.

Es el único instrumento que tiene el especialista para poder determinar en qué medida cada unidad de instrucción se integra con las otras.

El programa formal constituye, en conclusión, el punto de partida para la organización y puesta en práctica de los cursos y, por lo tanto, deberá estar completo antes del inicio de cualquier acción formativa.

3.3 LA EJECUCION DEL ENTRENAMIENTO:

Una vez que se han establecido los objetivos del entrenamiento en función de las necesidades diagnosticadas (que se vieron en capítulos anteriores) y ya elaborado el programa se realiza la ejecución del entrenamiento, o sea, ponerlo en práctica.

Existen ciertos enfoques al papel de la gerencia de línea con respecto a la ejecución del entrenamiento que son los siguientes:

1)El supervisor hace todo: Al supervisor en algunas ocasiones se le delega enteramente la responsabilidad para el entrenamiento.

2)El supervisor delega a un asistente: Algunas veces el supervisor delega la función de entrenar a cierto personal, que realiza completamente el entrenamiento, ya sea por su cuenta o con la ayuda del supervisor.

3)El supervisor orienta: En algunas empresas se le delega al supervisor específicamente la función de entrenar, se le da la total responsabilidad, pero se le ofrece una adecuada orientación e instrucción en cuanto al trabajo efectivo.

4)El supervisor asesora: Generalmente las grandes empresas contratan personal capacitado para el entrenamiento y le ofrecen servicios de staff por parte del supervisor.

5) El supervisor no hace nada: Algunas empresas le quitan al supervisor toda la responsabilidad formal del entrenamiento y la delegan íntegramente al administrador de entrenamiento.

El quinto enfoque podría ser el más óptimo ya que el administrador de entrenamiento sería la persona más apta para impartirlo ya que es su especialidad, por ésto la responsabilidad del entrenamiento por lo regular está situada en la administración de línea, aunque a veces pueda ser función de staff o podemos encontrar una combinación de ambas.

El entrenamiento es básicamente una responsabilidad de línea pero por su naturaleza técnica y especialización de esa función se utiliza la asesoría y el servicio de staff para asistir a la administración de línea.

A continuación menciono algunas "funciones de la administración de línea y otras de staff, según Idalberto Chiavenato.

ADMINISTRACION DE LINEA

- 1) Toma decisiones (aprobación final sobre todos los asuntos de entrenamiento)
- 2) Determina las necesidades (descubre los problemas y verifica las mejoras)
- 3) Asegura la asesoría (asistiendo a la función de entrenamiento)
- 4) Participa (toma parte en la planeación, instrucción y acompañamiento)
- 5) Crea el ambiente adecuado (haciendo los cambios necesarios ante los cambios de los subordinados)
- 6) Acompaña (coloca nuevos patrones de ejecución basados en los conocimientos adicionales adquiridos por el entrenamiento)
- 7) Revisa las tendencias (determina necesidades continuas de entrenamiento)

STAFF

- 1) Mide el rendimiento (informa a la administración de línea sobre el acompañamiento)
- 2) Suministra información (participa en la determinación de las necesidades)
- 3) Da conocimiento técnico (verdadero especialista)
- 4) Entrena a los entrenadores (forma los instructores calificados dentro de la organización de línea)
- 5) Enseña la unidad de instrucción (ofrece especialistas en instrucción individual o grupal si es necesario)
- 6) Coordina (mantiene las actividades de entrenamiento balanceadas, adecuadas a la satisfacción de las necesidades de los individuos)
- 7) Utiliza todos los recursos (ofrece auxilio externo cuando es necesario)" (50)

50) Chiavenato Idalberto. OB. Cit. P.C. 504.

Depende de ciertos factores el que la ejecución del entrenamiento- tenga éxito y éstos son los siguientes:

1. La adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. Existe la necesidad de establecer determinados programas- de entrenamiento y ésta depende del interés de preparar a determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.

El entrenamiento deberá ser la solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

2. La calidad de material de entrenamiento presentado. Se debe planear - cuidadosamente el material de enseñanza, para llevar a cabo el entrenamiento. El material de enseñanza concentra la instrucción objetivando la debidamente y facilita la comprensión del aprendizaje por la utilización de recursos audiovisuales, aumenta el rendimiento del entrenamiento y racionaliza la tarea del instructor, éste cuenta con los siguientes recursos instruccionales:

RECURSOS VISUALES		RECURSOS AUDITIVOS
ELEMENTOS O CODIGOS		ELEMENTOS O CODIGOS
<ul style="list-style-type: none"> . Ilustraciones (diseño, pintura y caricatura) . Fotografía . Símbolos-lingüísticos, matemáticos . Materiales tridiemnsionales 		<ul style="list-style-type: none"> . LENGUAJE ORAL . Música . Ruidos (efectos sonoros)
MATERIALES O VEHICULOS		MATERIALES O VEHICULOS
<ul style="list-style-type: none"> . Tablero . Flanelógrafo . Imanógrafo . Cuadros . Pancartas . Grabado . Modelos . Museos . Diapositivas . Películas 	<ul style="list-style-type: none"> . Fotografías . Album seriado . Mural didáctico . Exposiciones . Gráficos . Diagramas . Mapas . Objetos . Especímenes . Transparencias . Cine mudo 	<ul style="list-style-type: none"> . Radio . Disco . Cinta magnetofónica

RECURSOS AUDIOVISUALES	
NO PROYECTABLES	PROYECTABLES
Dramatización	Diapositivas y películas con sonido.
Excursión	Cine sonoro, video-tape. Transparencias. "(51)

Los recursos audiovisuales se clasifican de la siguiente manera:



3. La cooperación de los jefes y directivos de la empresa. El entrenamiento se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento incluye una considerable cantidad de esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que estén relacionados con el tema, e implica un costo que debe encararse como una inversión que capitalizará dividendos a corto y mediano plazo, y no simplemente un gasto inactivo. Es necesario contar con la cooperación del personal

51) Chiavenato Idalberto.. Ob. Cit. P.C. 505

52) Chiavenato Idalberto. Ob. Cit. P.C. 505

y con el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar efectivamente en la ejecución del programa. Todo director ejerce una influencia decisiva en la vida de un supervisor y, - de la misma forma, éste sobre cada empleado. El mejor entrenamiento - que un supervisor debe tener es contar con una dirección adecuada y abierta; y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener, es contar con una eficiente supervisión.

4. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, de la calidad y del entrenamiento de los instructores. Es sumamente importante el criterio de selección de los instructores. Estos deberán reunir ciertas cualidades personales como: facilidad en las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, - didáctica, exposición fácil, además de buenos conocimientos de la materia. Los instructores podrán ser seleccionados entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer perfectamente las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas. La tarea no - es nada fácil e incluye algunos sacrificios personales.

Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, y es responsable de la formación de los mismos, es muy importante que éste instructor llene un cierto número de requisitos. A mayor grado - de requisitos, mejor desempeñará su función.

5. La calidad de los aprendices. Aparentemente la calidad de los aprendices influye substancialmente en los resultados del programa de entrenamiento. Se logran mejores resultados con una selección adecuada de - los aprendices, en función de la forma y contenido de los programas y de los objetivos de entrenamiento para que se llegue a disponer de - las personas más adecuadas a cada trabajo.

3.4 EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO:

La parte final del proceso de entrenamiento es la evaluación de - los resultados obtenidos.

El entrenamiento, como cualquier otra función de la administración de personal, deberá ser evaluado para determinar su efectividad. La e- xistencia de un grupo de entrenamiento o de una ordenación de cursos y

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

otras experiencias de entrenamiento para empleados. Es responsabilidad del director de entrenamiento no sólo determinar las necesidades de entrenamiento, sino obtener la prueba de que las necesidades están siendo satisfechas a través del programa.

Es esencial que se empleen controles experimentales en la investigación de la evaluación. No solamente deberán hacerse pruebas a los entrenados antes y después de recibir el entrenamiento, sino que las mismas pruebas o evaluaciones deberán ser hechas a individuos de un grupo de control, que no haya recibido el entrenamiento y cuyos miembros se igualan con los entrenados sobre la base de variables pertinentes, tales como inteligencia, experiencia y nivel de trabajo.

Algunos criterios que se emplean para evaluar la efectividad del entrenamiento son: incremento en la productividad, total de ventas, disminuciones en los costos y el desperdicio, y evidencias similares de un mejor desempeño. Si se planeó un curso para cambiar ciertas conductas de los supervisores, la evaluación deberá hacerse en términos de esa conducta y no de su conocimiento. Las medidas usadas para evaluar el entrenamiento, tales como registros de producción, calificaciones de méritos, registros de costos, etc., deberán ser suficientemente confiables o consistentes para servir como indicadores adecuados. Deberán también estar libres de prejuicios, si es que esto es posible.

Sólo por el hecho de que un supervisor sepa que un empleado asistió a un curso particular de entrenamiento, no existe seguridad de que éste realmente se benefició con el curso, en términos de los objetivos de la compañía. El desempeño de su trabajo, después del entrenamiento, deberá ser observado y deberán hacerse comparaciones con su desempeño antes del entrenamiento, considerando cualquier característica medible que resulte pertinente. Tampoco resulta conveniente preguntar al empleado si se benefició con el entrenamiento, debido a que la respuesta generalmente será afirmativa y no representará otra cosa más que la declaración de su apreciación por la oportunidad que recibió.

La efectividad del entrenamiento puede también ser determinada estudiando las curvas de aprendizaje preparadas sobre la base del desempeño del trabajo individual y por grupo. La observación visual de los registros que señalan los efectos del entrenamiento sobre el desempeño -

del trabajo durante la secuencia de entrenamiento, puede ser usada para dar al entrenado un conocimiento de su progreso.

También se le puede proporcionar a la gerencia un cuadro del grado hasta el cual se están obteniendo las metas.

Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia y ésta debe considerar dos aspectos:

- 1) Determinar hasta qué punto el entrenamiento realmente produjo - las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- 2) Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de esas dos cuestiones básicas, será necesario determinar - si las técnicas de entrenamiento empleadas son más efectivas que otras - que podrían ser consideradas. El entrenamiento podrá también ser comparado con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección, o el reestudio de las operaciones que faciliten su ejecución.

"A nivel organizacional, el entrenamiento es uno de los medios de aumentar la eficacia organizacional. En éste nivel, las áreas evaluadas pueden ser divididas en las siguientes categorías:

- Propósito y objetivos:

1. Obtención del cambio según los puntos de vista.
2. Desarrollo de habilidades.
3. Diseminación de conocimientos.
4. Creación de atmósfera organizacional.
5. Influencia sobre las relaciones.
6. Desarrollo individual.

- Prácticas, desempeño y métodos:

1. Desempeño del instructor, capacidad de conquistar la aceptación, comprensión y empleo de métodos; capacidad de desarrollar el programa.
2. Desempeño del entrenado antes y después del entrenamiento.
3. Validez del método: solidez de los procesos de instrucción.
4. Aplicación de los auxiliares de enseñanza.
5. Velocidad del aprendizaje: progreso de los entrenados.

6. Comportamiento de las personas con las cuales los entrenados entran en contacto.

- Programas:

1. Aplicabilidad del contenido a una necesidad particular.
2. Tipos de habilidades requeridas.
3. Especie de conocimientos buscados.

- Producto:

1. Calidad: mejoramiento o empeoramiento.
2. Cantidad: aumento o disminución.
3. Tiempo: velocidad o ritmo de producción.
4. Costo: método de determinación.

A nivel de los recursos humanos, el entrenamiento contribuye a:

- a. Aumento de las habilidades de las personas.
2. Elevación del conocimiento de las personas.
3. Cambios de actitud y de comportamiento de las personas.

A nivel de operaciones y tareas, el entrenamiento puede significar:

1. Aumento de la producción.
2. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
3. Reducción en el flujo de producción.
4. Reducción en el tiempo de entrenamiento.
5. Reducción del índice de accidentes.
6. Reducción del índice de mantenimiento de equipo y máquinas.⁽⁵³⁾

El entrenamiento puede sufrir limitaciones muy variadas que dependen de la organización del órgano de entrenamiento, del interés de la gerencia, de las calificaciones del administrador de entrenamiento, o del clima entre el personal de línea y de Staff. Sin embargo, bajo las más favorables condiciones, el entrenamiento puede:

- a) Resolver problemas de una organización defectuosa. Una estructura organizacional defectuosa, generalmente crea bloqueos en el aprendizaje e impide la realización de los conocimientos o habilidades adquiridas mediante una ejecución mejorada.

53) Chiavenato Idalberto. Ob. Cit. P.C. 507

- b) Servir como reemplazo de una selección o de nuevos empleados.
- c) Aumentar el potencial de aprendizaje. El entrenamiento puede estimular el uso posterior de aptitudes innatas, pero no puede crear potencial.
- d) Asegurar aumento de ejecución o de eficiencia. El entrenamiento proporciona los medios para que se efectúe el aprendizaje. Si los aprendices en potencia no quieren aprender, entonces el entrenamiento será unútil.
- e) Ignorar el hecho de que el olvido es más fácil y rápido que el aprendizaje. Sólo la práctica continuada en el uso de un nuevo conocimiento, habilidad o actitud adquirida, puede combatir el olvido.

El entrenamiento parece ser una respuesta lógica a un cuadro de - condiciones ambientales muy variables y a nuevos requisitos para la supervivencia y crecimiento organizacional.

CAPITULO IV

METODOS Y TECNICAS DE

ENTRENAMIENTO

CAPITULO IV: METODOS Y TECNICAS DE ENTRENAMIENTO:

Según varios autores las técnicas de entrenamiento se clasifican - en:

- a)Entrenamiento de inducción o de integración.
- b)Entrenamiento después del ingreso al trabajo:
 - 1)Entrenamiento en el sitio de trabajo o en servicio.
 - 2)Entrenamiento fuera del sitio de trabajo, fuera de servicio.

Cada una de éstas divisiones presenta sus respectivas características:

a)Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa:

Su objetivo es la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajará. La introducción de un empleado nuevo a su trabajo generalmente se hace a través de una programación sistemática, llevada a cabo por su jefe inmediato, por su instructor especializado, o por un compañero especialmente encargado del tema, mediante un Programa de Integración o Programa de Inducción. Se dan al empleado todas las informaciones referentes a su trabajo, y se le muestra lo que es la organización para la cual irá a trabajar, cómo funciona. cuáles son las normas y directrices existentes. Al mismo tiempo se enfatizará sobre la importancia del trabajo a realizar y su buen desempeño dentro de la organización. Es importante que conozca las instalaciones generales del trabajo, que identifique - el sitio donde irá a trabajar, que se relacione con sus compañeros de trabajo, y se sienta integrado a la organización, para elevar la moral del empleado y brindarle así las mejores condiciones que le permitan - rendir al máximo.

"Los puntos recomendables para un Programa de Inducción son los siguientes:

- 1.La empresa, historia, desarrollo y organización;
- 2.El producto o servicio;
- 3.Los derechos y deberes del personal;
- 4.Los términos del contrato de trabajo;
- 5.Las actividades sociales de los empleados, beneficios y servicios;
- 6.Las normas y reglamentos internos;

7. Las nociones sobre la protección y seguridad en el trabajo;
8. El cargo que va a ocupar;
9. El supervisor del nuevo empleado, presentación;
10. Las relaciones del cargo con otros departamentos;
11. La descripción detallada del cargo."⁽⁵⁴⁾

La introducción al trabajo es el ajuste e integración planeados y sig temáticos de un empleado, a la organización a la cual pertenece y al trabajo que debe ejecutar. Es necesario que el nuevo empleado quede convencido de la necesidad de un entrenamiento constante, pues será gracias a su perfeccionamiento continuo que él podrá progresar en la organización.

El proceso de entrenamiento iniciado al ingresar en el servicio, deberá proseguir gradualmente durante todo el tiempo de permanencia en la organización.

b) El entrenamiento después del ingreso en el trabajo:

En una organización siempre habrá entrenamiento. Para que éste sea realmente eficiente, debe ser un proceso racional y obedecer a una programación general que interese a los empleados y a la empresa simultáneamente.

El entrenamiento después del ingreso al cargo, podrá realizarse en dos fuentes:

- 1) Entrenamiento en el sitio de trabajo o en servicio;
- 2) Entrenamiento fuera del sitio de trabajo o fuera de servicio.

4.1 ENTRENAMIENTO EN EL SITIO DE TRABAJO:

Se refiere al entrenamiento que se desarrolla mientras que el entre nado ejecuta tareas relacionadas con la producción, en el propio sitio de trabajo. Este se dá tanto a los empleados como a los supervisores, a través de funcionarios, supervisores o especialistas staff. No requiere de instalaciones o de equipos especiales y constituye probablemente la -

54) Pigors Paul e Mayers A. Charles. "Personnel Administration. A Point of View and a Method. Nueva York 1965. Ed. Mc. Graw Hill. P.C. 381

forma más común de transmitirse las enseñanzas necesarias a los empleados en la industria. Esa práctica es muy usada, ya que el empleado aprende mientras trabaja. Difícilmente la empresa pequeña o mediana puede invertir en entrenamiento. Además, ese procedimiento encuentra soporte en las propias leyes del aprendizaje, ya que el problema de transferencia de aprendizaje es inexistente en esa situación.

El entrenamiento en el trabajo presenta varias modalidades: la más común es admitir al nuevo empleado como aprendiz o ayudante, hasta que al final de determinado tiempo, él haya aprendido el trabajo. Generalmente, en éste tipo, el programa de entrenamiento no es sistemáticamente planeado y se dan comportamientos negativos y pérdida de tiempo.

Una práctica muy usada, es designar al entrenado como asistente de determinado jefe para enfrentar una serie de tareas difíciles y familiarizarlo con la mayor parte de los problemas, sin que conlleve el responsabilizarlo de todas las funciones relacionadas con el cargo de una jefatura. Un procedimiento similar es el intercambio entre varios tipos de puestos, de tal manera que el cambio de un trabajo a otro sea planeado para dar sucesivamente mayores oportunidades de aprendizaje. En éste programa el entrenado recibe no sólo la orientación de los jefes de diferentes departamentos por donde pasa, sino también de un ejecutivo responsable de su entrenamiento global. Esta práctica permite al entrenado ver la organización como un todo y tener una perspectiva de los problemas enfrentados por las distintas secciones.

Para que el entrenamiento de empleados pueda realizarse con eficiencia es necesario que todo supervisor pueda actuar como instructor, esto es, que sea capaz de saber:

- quién debe ser entrenado.
- cómo debe ser entrenado.
- cuándo debe ser entrenado.
- en qué debe ser entrenado.

Si los supervisores están capacitados como instructores, el entrenamiento en el sitio de trabajo puede llevarse a cabo con rapidez y eficiencia. La instrucción puede ser dada individualmente o en grupos, con jugando el instructor nociones teóricas y prácticas.

El entrenamiento en el sitio de trabajo puede realizarse a través de mesas redondas, de seminarios, de cursos teórico-prácticos, etc.

4.2 ENTRENAMIENTO FUERA DEL SITIO DE TRABAJO:

La mayoría de los programas de entrenamiento, cuando se hacen fuera del trabajo, no están directamente relacionados con él. Generalmente se complementa el entrenamiento con el trabajo. La principal ventaja que ofrece es facilitar al entrenado toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando él está involucrado en las tareas de producción. Puede ir desde un entrenamiento intensivo, para cargos elementales, hasta programas de desarrollo de ejecutivos, con duración de algunos meses.

4.3 ELECCION DE LAS TECNICAS DE ENTRENAMIENTO:

No existe una técnica que sea superior a las otras, sino que éstas son elegidas y combinadas de acuerdo con una serie de consideraciones que tienen en cuenta algunas variables:

- a) El grupo al que las técnicas se dirigen, entendiéndose con esto la preparación básica de las personas, el hecho de que éstas hayan tenido o no ocasión en el pasado de participar en discusiones con el método activo, su homogeneidad o heterogeneidad, etc.
- b) El tiempo disponible, teniendo en cuenta si los objetivos de entrenamiento deben ser logrados en el plazo más breve posible o si se puede programar una acción a medio o largo plazo.
- c) El costo que la empresa está en condiciones de soportar para alcanzar los objetivos prefijados.
- d) Los instructores de que se dispone, y su preparación específica.
- e) El material didáctico y las posibilidades de desarrollarlo incluso de manera diversa de la tradicional.

Es preciso tener en cuenta en todos los casos que la validez de las técnicas está en correlación con dos características fundamentales:

- La capacidad de promover una verdadera participación activa por parte del alumno.
- La capacidad de ofrecer un feed back acerca de los resultados a los que ha llegado el alumno.

El responsable de la formación podrá elegir las opciones más apro-

piadas. Estas deberán tener en cuenta las políticas fundamentales, entre las cuales las principales son:

a) Entrenamiento durante o fuera del horario de trabajo:

Los cursos de entrenamiento podrán ser desarrollados durante el ho rario de trabajo o fuera del mismo.

Si el curso es obligatorio, se hará coincidir con el tiempo de tra bajo, recurriendo al tiempo libre para los cursos voluntarios.

Durante el horario de trabajo las personas pueden ser dispensadas de sus ocupaciones sólo en número limitado y por períodos de tiempo no muy largos, si no que se planteen problemas de sustitución con otro personal.

Fuera del horario de trabajo no se presentan estos inconvenientes, pero puede resultar problemático lograr la asistencia y participación ac tiva de los alumnos. Sólo si éstos están motivados de manera adecuada querrán dedicar su tiempo extralaboral a actividades de entrenamiento y estarán con la suficiente disposición receptiva para extraer de la for mación aquellos beneficios que la empresa pretende.

En éste último caso, muchas empresas tratan de incitar la asistencia y participación de los alumnos otorgando al final del curso becas de estudio calculadas de acuerdo con la asistencia y el aprovechamiento.

b) Entrenamiento en el interior o en el exterior de la empresa:

Una segunda elección consiste en decidir qué parte del entrenamien to se va a efectuar en el interior de la empresa y cuándo va a ser necesario recurrir a entidades e instituciones que operan fuera de ella, al no estar ésta en condiciones de realizar por sí misma los programas requeri dos.

Existen casos particulares en los que es necesario acudir a conoci mientos especializados que no son fáciles de hallar en el ámbito empres arial.

Esto es válido para aquellas materias muy específicas para las cu les no haya expertos dentro de la empresa. Otras veces, hay expertos, pero no son aceptados.

El mundo exterior puede ofrecer una valiosa oportunidad para el in tercambio de ideas y de opiniones incluso con personal de otras empresas, lo cual constituye un estímulo para cambiar o ampliar los propios puntos

de vista así como para conocer nuevos métodos y técnicas de trabajo.

La finalidad de estas visitas es la de examinar y discutir con personas distintas la naturaleza, el planteamiento y la solución de problemas comunes, tratando de captar los aspectos más nuevos y estimulantes.

Entre las posibilidades que pueden salir al encuentro en el contacto con el mundo exterior a la empresa, un aspecto particular es el que deriva de la relación con el experto o asesor. En el campo de la formación, las organizaciones asesoras pueden ser utilizadas en varias fases: desde la determinación de las necesidades hasta la formulación de los programas, desde la preparación de los mismos técnicos de entrenamiento hasta la valoración de los resultados conseguidos.

Otro aspecto ventajoso del entrenamiento en el exterior viene dado por los contactos con escuelas, instituciones académicas y universidades que la persona puede frecuentar en su tiempo libre.

Es muy razonable prever una relación cada vez más estrecha entre el mundo académico y el mundo de la industria a medida que aquél enriquezca la calidad de su personal, sus propias estructuras de experimentación y de investigación.

Para concluir, el entrenamiento en el exterior de la empresa resultará particularmente ventajoso para la pequeña y mediana industria que no disponga de un staff interno de relevantes proporciones, o que tenga dificultades para reunir a la vez grupos unificados suficientemente numerosos de empleados para un único programa de entrenamiento.

c) Entrenamiento a tiempo pleno o a tiempo parcial:

Esta es una decisión que se toma caso por caso, teniendo en cuenta la capacidad de aplicación y asimilación de las personas a entrenar. Sobre todo a niveles inferiores, un entrenamiento a tiempo pleno es difícilmente concebible a menos que se intercalen frecuentes ejercicios prácticos para aliviar el paso de la instrucción en el aula.

Por el contrario, el entrenamiento a tiempo parcial, permite asimilar mejor las nociones, especialmente si éstas presentan cierta dificultad.

El entrenamiento a tiempo pleno puede llegar a ser una necesidad cuando por razones de producción, haya de suspender por ejemplo algunos turnos de trabajo y se pare momentáneamente una sección.

Estas circunstancias pueden resultar favorables, pues habrá determinados grupos de personas disponibles toda la jornada y se podrá desarrollar por lo tanto la formación a tiempo pleno.

d) Entrenamiento individual o de grupo:

Una última elección a efectuar es la de si un determinado curso puede impartirse mejor mediante técnicas de hombre a hombre o si, por el contrario conviene hacer uso de las técnicas de grupo.

La decisión tendrá que basarse, en gran parte, en el número de los participantes y en el costo que el entrenamiento individual puede significar.

4.4 TECNICAS DE ENTRENAMIENTO:

Existen muchas técnicas de entrenamiento. A una clase de técnicas de administración pueden asistir supervisores y trabajadores que tengan probabilidades de ascender a otros puestos. Para los supervisores, la clase es un entrenamiento sobre cómo realizar mejor su trabajo actual.

Para los trabajadores que no tienen responsabilidades administrativas, las clases tienen como finalidad desarrollar a esos empleados para convertirlos en supervisores.

Al escoger una técnica particular para utilizarla en el entrenamiento se obtienen varias compensaciones. Esto quiere decir que no existe ninguna técnica que sea siempre la mejor; el mejor método depende de:

- Eficiencia de costos.
- Contenido deseado del programa.
- Lo apropiado de las instalaciones.
- Las preferencias y capacidades de los aprendices.
- Las preferencias y capacidades del instructor.
- Los principios de aprendizaje.

La importancia de esas seis compensaciones depende de la situación. Sin embargo, sea cual sea el método que se escoja, está relacionado con ciertos principios de aprendizaje que son:

1) Participación.-Por lo general, el aprendizaje es más rápido y perduramuchomás cuando el aprendiz puede participar activamente. La partici

pación hace mejorar la motivación y, evidentemente, utiliza más sentidos que contribuyen a reforzar el proceso de aprendizaje. Como resultado de la participación, aprendemos con mayor rapidez y retenemos el aprendizaje durante más tiempo.

- 2) Repetición.- Aunque no es divertida, parece ser que graba un patrón en nuestra memoria.
- 3) Pertinencia.- El aprendizaje se facilita cuando los temas que se deben aprender tienen un significado. Los instructores suelen indicarles a los aprendices las finalidades generales de un empleo, antes de explicar tareas específicas. Esa introducción ayuda a los trabajadores a comprender la pertinencia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.
- 4) Transferencia.- Cuanto más coincidan las demandas del programa de entrenamiento con las exigencias de un empleo, tanto más rápidamente aprenderá una persona su trabajo.
- 5) Retroalimentación.- Da a los aprendices información sobre su progreso.- Con realimentación, los aprendices motivados pueden ajustar su conducta para alcanzar la curva de aprendizaje de mayor rapidez posible. Sin retroalimentación, los aprendices no pueden evaluar su progreso y pueden desanimarse.

Algunas técnicas emplean los principios de aprendizaje con mayor eficiencia que otras. Incluso los planteamientos que utilizan pocos principios de aprendizaje, tales como las conferencias, son instrumentos valiosos porque pueden satisfacer una de las otras cinco compensaciones mencionadas. Las conferencias pueden ser el mejor medio para comunicar ciertos contenidos académicos con mayor eficiencia de costos, sobre todo si la clase es grande y el espacio no se presta a otros métodos. Aún cuando esas seis compensaciones afectan a los métodos utilizados, los especialistas de personal deben estar familiarizados con todas las técnicas y los principios de aprendizaje antes mencionados.

Entre las técnicas de entrenamiento más utilizadas tenemos:

4.4.1 ENTRENAMIENTO DE SENSIBILIDAD O GRUPO T:

Esta técnica es utilizada para mejorar las habilidades interperso-

nales de los gerentes, el entrenamiento sobre sensibilidad es muy polémico. Estimula a cada participante a revelar sus sentimientos más íntimos sobre la conducta de los otros miembros del grupo. De éste modo cada participante recibe auténtica retroalimentación sobre su propio comportamiento. El resultado que busca es el conocimiento de sí mismo y la sensibilidad a las situaciones interpersonales, y los defensores de ésta técnica están convencidos de que la experiencia promueve en verdad la eficiencia administrativa.

También hay personas que argumentan que el entrenamiento de sensibilidad requiere de muchos riesgos psicológicos, y que las revelaciones esperadas constituyen una invasión de la intimidad.

Aunque sus riesgos psicológicos hacen necesario que todas sus sesiones se dirijan por entrenadores calificados, sus ganancias en cambios legítimos del comportamiento pueden ser significativas. Deberán hacerse dos observaciones adicionales. Primero, no puede predecirse o determinarse la dirección exacta del cambio del comportamiento. Los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el entrenamiento sobre sensibilidad difieren de una persona a otra. Por eso, ésta técnica no siempre puede aplicarse cuando el objetivo sea la corrección de una deficiencia-específica. Segundo, la reincorporación puede ser un problema, no puede esperarse que los efectos del entrenamiento sobre sensibilidad sean duros a no ser que el comportamiento resultante sea nutrido y recompensado en el trabajo. Por estas razones no es sorprendente que los programas específicos de entrenamiento sobre sensibilidad incluyan a menudo a todos los miembros de un equipo o departamento.

De modo similar, ésta técnica se ha utilizado en conjunción con cambios notables en el medio ambiente interno. En muchos casos los cambios se implementan mejor con un alto grado de franqueza interpersonal.

4.4.2 INSTRUCCION PROGRAMADA:

Es una técnica muy utilizada en el entrenamiento de tareas así como en la educación general.

Es una técnica de enseñanza que se basa directamente en los resultados experimentales obtenidos en los laboratorios de psicología.

Para realizar esta técnica se utilizan las máquinas de enseñanza - que se caracterizan por ser materiales organizados en estructuras secuenciales de una película o de una tira de papel.

Este método de organización es significativamente distinto a los textos tradicionales en cuanto que no se permite a quien aprende que pase de un punto a otro hasta que haya asimilado la información necesaria.

Existen ciertas leyes o principios de aprendizaje que son aplicables a la instrucción programada en los cuáles ésta se apoya que son:

- 1) Un reforzamiento inmediato de respuestas correctas o teoría del refuerzo, según la cual todo comportamiento que es reforzado o recompensado, tiene mayor probabilidad de ser repetido.
- 2) Conducir al entrenado a la fuente del material correcto cuando se cometan errores.
- 3) Prácticas con la capacidad o el conocimiento.
- 4) Permite al entrenado avanzar a su propio paso.

Las características esenciales de la Instrucción Programada son:

- 1) Se presenta la materia que debe ser enseñada en pequeñas dosis mediante una secuencia de cuadros ordenados de lo más simple a lo más complejo.
- 2) Cada cuadro o pregunta necesita una respuesta del entrenado y exige la participación activa en el proceso.
- 3) Se le informa al entrenado si su respuesta es la correcta o incorrecta.
- 4) Si la respuesta es la correcta se le informa que puede continuar.
- 5) Si la respuesta es incorrecta se le informa incluyendo razones y se le indica que vuelva a realizar dicho paso. El alumno no podrá continuar hasta que haya dominado el material.
- 6) Se presenta una cantidad de repasos conforme se avanza, de tal manera que se aumenta la retención del material.
- 7) Cada sujeto trabaja a su propio ritmo, estimulando así la enseñanza individualizada.

La Instrucción Programada puede ser presentada en forma de textos programados, en libros donde la respuesta correcta a determinada pregunta aparece en el cuadro subsecuente, en la página siguiente u otra disposición adecuada, a través de las mencionadas máquinas de enseñanza.

Sugún el maestro Idalberto Chiavenato "la Instrucción Programada - se basa en los siguientes principios:

-Principio de pequeñas dosis.-Cada ítem del programa presenta una cantidad reducida de información, que facilita de sobremana el aprendizaje.

-Principio de respuesta activa.-El entrenado es llevado paulatinamente a escoger una respuesta para cada ítem preguntado.

-Principio de evaluación inmediata.-El propio entrenado verifica la exactitud de la respuesta escogida antes de pasar al ítem siguiente.

-Principio de la velocidad propia.-El aprendizaje es regulado a la velocidad de cada uno, pues el trabajo es individual.

-Principio de la verificación del aprendizaje.-El entrenado es automáticamente probado en cada dosis desarrollada. Con ese proceso se puede llegar casi a la perfección del programa."⁽⁵⁵⁾

La Instrucción Programada presenta las siguientes ventajas:

-Presenta las materias descompuestas en secuencias ordenadas, y se enseña, en cada secuencia, un solo elemento.

-Avisa al entrenado sobre la calidad de la respuesta.

-No permite al entrenado continuar, si no entendió y no aprendió las dosis o secuencias anteriores.

-Los errores del alumno son registrados por la máquina de tal manera que los supervisores de los programas de entrenamiento puedan llevar un control de la eficiencia en el aprendizaje y pueden identificar cualquier intento deliberado de adivinar respuestas.

-Toma en cuenta las diferencias de aptitud individuales, puesto que cada entrenado aprende a su propio ritmo y las encuestas han mostrado que los entrenados salen de esta experiencia con una mayor disposición hacia la acción y la aplicación.

La aplicación de la instrucción programada en la educación y en el entrenamiento es infinita. Se puede, usando éste método, enseñar cualquier disciplina y desarrollar cualquier tipo de entrenamiento.

55)Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Mc Graw Hill. México 1985. P.C. 509

La aplicación del método en sí, no hace necesario el instructor. - La preparación de un programa por el método de instrucción programada requiere el trabajo de un equipo especialmente entrenado o preparado para éste fin.

Con la máquina, el aprendizaje puede ser complementado mediante - instrucción programada en un periodo de tiempo sustancialmente más corto que por medio de instrucción convencional, sin pérdida de entrenamiento - ni calidad.

La implantación de éste método es sumamente costoso, sería su única desventaja, pero con el paso del tiempo es rentable ya que con un sólo programa se puede entrenar más gente.

La instrucción auxiliada por computadoras es una extensión de la - técnica de instrucción programada. Básicamente, en vez de interactuar - con programas de la máquina de enseñanza, el estudiante interactúa con - material programado en la computadora.

4.4.3 CONFERENCIA O DISCUSION EN GRUPOS:

Es la instrucción individualizada que suele usarse con el personal de oficina, profesional, científico o de supervisión, en donde el entrenamiento implica principalmente la comunicación de ideas.

Este método presupone una reunión bien planeada y con propósitos - específicos. Es principalmente adecuado cuando el objetivo es crear o - modificar actitudes.

La comunicación en dos sentidos favorece una mayor motivación de - parte de los entrenados entrenándolos para verificar no sólo sus propias ideas sino también las de los demás componentes del grupo.

Los individuos que tienen antecedentes de educación general y cualesquiera que sean las habilidades que se requieran, podrán ser provistos con instrucciones específicas para el trabajo por medio de éste método.

El coordinador del grupo, no debe presentar soluciones o respuestas, sino proponer preguntas y crear condiciones para que los participantes lleguen a ellas, concerniéndole, entonces una evaluación de los progresos alcanzados.

Este método permite considerable flexibilidad, en el grado en que se fomente o se permita la participación del empleado.

En la situación de discusión hay la posibilidad de aceptación o de rechazo de cada participante por parte del grupo, acompañada de críticas o sanciones; tratándose de personal profesional y científico, por lo general, se permite un grado elevado de aceptación y participación.

El coordinador debe estructurar la situación para minimizar los efectos negativos, maximizando los positivos.

Este método tiene algunos problemas, tales como: es costoso, como está limitado a pequeños grupos de participantes, y como no se garantiza que todos los temas prefijados, tiende a utilizar muchas horas hombre. Además, el éxito del método de discusión de grupo o conferencia depende mucho de la habilidad y experiencia del líder. Un líder poco capacitado puede arruinar fácilmente una discusión que hubiese sido eficaz.

4.4.4 ESTUDIO DE CASOS:

Son descripciones escritas de problemas administrativos reales. Al estudiar una situación práctica, los aprendices descubren lo relativo a circunstancias reales o hipotéticas y el modo en el que actúan otros en esas circunstancias.

Se basa en el presupuesto de que un administrador puede lograr una mayor competencia mediante el estudio y discusión de casos concretos. El entrenado recibe por escrito un caso concreto que describe un problema organizacional. Debe estudiarlo él sólo y sugerir la mejor solución, a continuación, se reúne con otros entrenados quienes recibirán el mismo caso para discutirlo. El grupo discute las soluciones propuestas y trata de identificar los procesos involucrados en las mismas.

El principal objetivo de los estudios de casos es el de proporcionar al participante el descubrimiento de los principios subyacentes de los varios problemas estudiados. Generalmente no existe una sola solución para la mayoría de los casos. Esto conduce a una mayor flexibilidad para encarar los problemas organizacionales. Además de aprender a partir del contenido del caso, una persona puede desarrollar su capacidad para la toma de decisiones. Cuando los casos son significativos y similares a situaciones relacionadas con el trabajo, hay cierta cantidad de transferencia. También existe la ventaja de la participación mediante -

los debates relativos al caso. Por lo general no hay retroalimentación ni repetición. Las investigaciones indican que ésta técnica es eficaz, primordialmente, para el desarrollo de capacidades de resolución de problemas.

4.4.5 SIMULACION:

Las técnicas de simulación (Representación de un papel o Role Playing, In Basket y Juegos Administrativos o Business Game) poseen características particularmente útiles en el campo de la formación, y su empleo se va extendiendo gradualmente. Dichas técnicas difieren sustancialmente de las técnicas de discusión sobre todo por lo que respecta al elemento tiempo: mientras que en el caso y en el incidente la discusión recurre a sucesos ya acaecidos, aquí el trabajo de grupo se centra sobre temáticas que los mismos participantes están llamados a desarrollar.

En segundo lugar, mientras que en las técnicas de discusión es el comportamiento ajeno el que es juzgado por el grupo, la simulación permite implicar directamente a los alumnos, asignándoles roles particulares e interesándoles así personalmente. El participante es requerido para una participación de tipo emotivo.

Otro aspecto de las técnicas de simulación es la posibilidad de una constante retroalimentación (feed-back), elemento que puede aportar un notable sentido psicológico al proceso de entrenamiento.

La ventaja principal de éstas técnicas es que permiten tomar decisiones y cometer también errores sin que ello cause ningún perjuicio a la empresa.

A través de libros, cursos de entrenamiento, programas de rotación de puestos de trabajo, participación en comités, etc., se pueden dar ciertas experiencias para la resolución de sus problemas, pero el hecho más importante es que sólo a través de las experiencias puede desarrollarse su propia capacidad para tomar decisiones.

El uso de los simuladores en el desarrollo administrativo se ha incrementado notablemente en las dos últimas décadas. Tienen muchas formas todas ellas diseñadas para mejorar las habilidades en la toma de decisiones. Muchos trabajos administrativos incluyen una amplia variedad de si

tuaciones de decisión, y diferentes ejercicios de simulación están enfocados en distintos tipos de decisiones administrativas.

Las simulaciones definen ambientes artificiales con las mismas características y demandas esenciales que en el trabajo real. Permiten al participante dominar las habilidades del trabajo mediante la práctica y el tanteo en un ambiente seguro y protegido.

Los simuladores de equipo se usan a menudo cuando los errores que un participante pueda cometer sean costosos y peligrosos.

Mientras más realistas sean los simuladores de equipo, más eficaces serán como instrumento de entrenamiento. Los simuladores muy realistas por lo general son muy costosos, de modo que habrá de sopesarse los costos y los beneficios de cualquier simulador.

Cualquiera que sea su tipo o variedad, los simuladores pueden ser métodos eficaces de entrenamiento y desarrollo. Su representatividad los hace parecer realistas y facilita la reversión de habilidades al trabajo. Como los simuladores tienen básicamente una naturaleza interactiva, los efectos del aprendizaje son a menudo más significativos que los métodos que consisten en la presentación o discusión de abstracciones. Las desventajas más importantes de muchos métodos de simulación es su costo. Aunque se dispone de algunos programas basados en computadoras de bajo costo para simulaciones generales, con frecuencia carecen del realismo de los simuladores más detallados y más costosos diseñados para un propósito especial.

A continuación explicaré detalladamente cada una de las técnicas que componen la Simulación.

4.4.5.1 REPRESENTACION DE UN PAPEL O ROLE PLAYING:

Su finalidad fundamental es la de hacer que el sujeto llegue a ser el protagonista o uno de los protagonistas de la representación escénica de un episodio. En vez de discutir sólo las alternativas del problema, a cada participante se le asigna un papel diferente y se le pide que se imagine a sí mismo en la situación y actúe en interacciones subsecuentes mediante la improvisación.

"La representación de papeles es sustancialmente una representación escénica que aprovecha la relación interpersonal proporcionada por un -

comportamiento real en una situación imaginaria. La técnica se desarrolla según las siguientes fases:

- a) El director del debate introduce el problema con algunos datos de carácter general.
- b) Los participantes interpretan el papel que les ha sido asignado (jefe y subordinado; entrevistador y entrevistado; vendedor y cliente, etc.) según las indicaciones del material que se les ha proporcionado y que describe los papeles y el contexto en el cual el problema se encuadra.
- c) Terminada la interpretación de los papeles, tiene lugar una discusión general con la participación, además de que los que han actuado, de todo el grupo. Se analizan los problemas planteados, las relaciones humanas sacadas a la luz y se identifican los principios generales surgidos de la discusión. Análogamente a lo que sucede con el método de casos, no es necesario llegar a conclusiones uniformes y forzadas. "(56)"

El material a discutir se presenta a través de la acción más que de la descripción. Esta circunstancia tiende a hacer que el uso del role-playing resulte estimulante.

En la representación de papeles se actúa sobre la base de algunas indicaciones, sin tener una copia ni haber aprendido un papel; es decir, pudiendo disponer de una notable dosis de improvisación y espontaneidad. Prescindiendo de una atenta preparación anticipada del material, aquí se prefiere dirigirse directamente al grupo, permitiéndole escoger los temas que aprecie que son importantes.

Acerca de los roles, puede decirse que el individuo se puede personificar a sí mismo, a otras personas efectivamente existentes o a personajes imaginarios. La situación puede ser totalmente imaginaria o representar acontecimientos sucedidos realmente. Lo que importa es que ésta sea lo suficientemente realista como para implicar emotivamente a todos, actores y miembros del grupo.

Una de las mayores ventajas de ésta técnica es que obliga a los participantes a ampliar sus propios puntos de vista y a tratar de comprender

56) Canonici Aldo. "Adiestramiento y Formación del Personal" Ediciones - Deusto. Bilbao. P.C. 227

der con mayor flexibilidad el porqué del comportamiento ajeno. Por lo tanto, puede encontrar una aplicación válida en toda situación formativa en la cual existan problemas de relaciones interpersonales, de cambio de actitudes o de resistencia al cambio, por cuanto que tal técnica pone el acento sobre el comportamiento emotivo de los interesados más que sobre sus hechos.

El aprendizaje se estimulará, o bien mediante el compromiso de desarrollar cierto papel, o bien mediante la observación del comportamiento de otros participantes, o bien, por último, a través del feed-back, - que no debería ser separado nunca del empleo de la técnica.

El método dramatiza además espontáneamente una situación efectiva de la vida real, y fomenta el deseo innato en cada uno de demostrar prácticamente cómo resolvería una determinada situación empresarial.

La técnica de representación de un papel presenta las siguientes ventajas:

- 1.El role-playing requiere que cada participante ponga en práctica la decisión que puede ser tomada en un determinado problema.
- 2.La técnica tiende al mejoramiento de las relaciones interpersonales y contribuye a demostrar que la relación humana implica el empleo de determinadas habilidades.
- 3.Con el role-playing, el proceso de aprendizaje se desarrolla a través, de la efectiva participación activa en los papeles impuestos, de la observación de los roles y de la posterior discusión general.
- 4.La técnica adiestra a los participantes en la comprensión y apreciación de los sentimientos de los demás; facilita la comprensión del importante papel que juegan los sentimientos en la determinación del comportamiento de un individuo en situaciones diversas.
- 5.El role-playing ayuda a los participantes a percibir el comportamiento propio de manera más realista, y en este sentido puede ayudar a determinar los propios defectos.
- 6.La técnica permite, en cierta medida, ejercitarse en el control de las propias emociones.

Para contar con un buen programa, se requiere que sea la empresa - la que prepare su propio material, y éste debe cumplir "dos condiciones - fundamentales:

- a) Debe tener una relación directa con los cometidos actuales o futuros - de los que intervienen. Esto implica la búsqueda de problemas cercanos al área de las funciones de los participantes.
- b) Debe poseer características tales que hagan que sea un eficaz instrumento formativo. Esto implica numerosos requisitos, tales como: la comprensibilidad, la capacidad de estimular y motivar al grupo, la capacidad de favorecer la identificación con el papel por parte del interesado, la capacidad de hacer converger la atención de los participantes - hacia la esencia del problema y no hacia el contenido superficial de - la representación, etc."⁽⁵⁷⁾

El aspecto cronológico de la preparación de la preparación del material incluye las siguientes fases:

1. Identificación de los problemas a tratar.
2. Recogida del material pertinente.
3. Redacción del caso, después de una oportuna evaluación con un grupo experimental.

Las principales desventajas de ésta técnica son las siguientes:

1. El método es difícil de controlar y, especialmente el role-playing no estructurado, requiere un moderador particularmente adiestrado y capaz. Si el moderador no es capaz de corregir los comportamientos negativos, los otros participantes podrán salir de la experiencia llevándose impresiones y modelos falsos de comportamiento.
2. La representación puede llegar a ser más importante que el tema. Esto ocurre particularmente con grupos de un cierto nivel, los cuales tienden más a ofrecer interpretaciones admirables que a sentirse genuinamente implicados en sus propios papeles. Por el contrario, una representación mediocre correría sin duda el riesgo de aburrir a los observadores y dañar la técnica.
3. Las personas de modesto nivel cultural tienen notables dificultades para sustraerse de sus propios roles habituales. La preparación, por el contrario, puede, en algunos casos, presentar dificultades y requerir dotes que no todos poseen para que el role-playing resulte un válido -

57) Wohlking Wallace. "Guide to Writing Role Playing Cases", en Training and Development Journal, Ed. John Wiley & Son. Nueva York 1966. P.C 69

instrumento formativo.

Con el fin de disminuir estos riesgos, es oportuno no utilizar el role-playing como técnica aislada, sino utilizarla junto con otras técnicas. Se acopla particularmente bien con el grupo T, pero también con casos, business-game, etc.

La representación de un papel constituye, en fin, un útil medio de diagnóstico para verificar necesidades de entrenamiento y poner de manifiesto problemas de carácter organizativo y de relaciones interpersonales.

4.4.5.2 IN-BASKET:

El término, traducido al español, quiere decir Bandeja de Llegada del Correo. Es una técnica de lápiz y papel relativamente simple y enfrenta a los participantes con documentos que se pueden encontrar en la correspondencia que llega. La finalidad de ésta técnica es entrenar a los participantes en la delegación de autoridad, despachar y firmar documentos, tomar decisiones, solicitar mayores informaciones, en fin, deseñar todas las tareas del gerente, sin el auxilio de la secretaria o de cualquier otro empleado de la organización.

Este método se lleva a cabo de la siguiente manera:

a) Se les proporciona a los entrenados una serie de documentos escritos (cartas, informes, memorándums) con algunos detalles de la organización y de un gerente al cual debe substituir, de acuerdo con los cuales se tomará una decisión rápida.

b) Cada participante tiene a su disposición un período de tiempo limitado (de 35 a 45 minutos) durante el cual debe desarrollar su trabajo, pudiendo disponer de escasa ayuda externa.

c) Al final se recogen las carpetas con las decisiones individuales.

d) El director de discusión procede entonces a reagrupar las distintas respuestas, clasificándolas según estos tipos de decisión:

1. Ha delegado,
2. No ha delegado,
3. Ha delegado con reservas,
4. Ha diferido la decisión,

formulando un esquema de tabulación de las respuestas.

Para cada documento resultará en último análisis una distribución de frecuencia de los tipos de decisión. El examen de tal distribución de frecuencia permite ver cuál ha sido el comportamiento del grupo frente al problema de la delegación.

e) El moderador ilustra y traslada gráficamente a la pizarra la tabulación efectuada y pregunta al grupo cómo justificar cierto tipo de decisión más que otro. Se inicia así la fase de discusión general.

Una vez descrito el procedimiento para llevar a cabo éste método, se tienen suficientes elementos para evaluar las características en las que se basa y para examinar los aspectos positivos y negativos que comporta:

1. Sitúa al individuo frente a problemas para los cuales se requiere una solución inmediata.
2. Pone al individuo en una situación muy similar a la de la efectiva realidad empresarial.
3. Obliga a trabajar individualmente y en poco tiempo, incluso a aquellos que normalmente se sustraen a la participación.
4. Requiere un costo y una organización muy limitados, basados en gran parte en Papel y Lápiz.
5. Puede ser aplicado en grupos de personas de cualquier nivel.

4.4.5.3 JUEGOS ADMINISTRATIVOS O BUSINESS GAME:

También en el business game, como en el role-playing y en el in-basket, los participantes son llamados a personificar un papel con fines formativos. Entre las técnicas de simulación, ésta es sin duda la más reciente y la que se va extendiendo más rápidamente.

Hay juegos relativamente simples hasta simulaciones altamente complejas, sólo posibles a través del uso de computadoras. Muchos juegos simulan problemas de competencia de varias compañías en el mercado común. Los juegos son divididos en determinado número de partes, en cada una de las cuales los participantes deben tomar una serie de decisiones. Las decisiones se refieren generalmente, a áreas comunes a la mayor parte de las empresas, o sea: finanzas, ventas, producción, investigación y desarrollo. Las consecuencias de las decisiones tomadas en cada parte son -

relevadas inmediatamente de tal manera que se permita la utilización en el período de decisiones subsiguientes.

Por lo general, estos juegos proporcionan información bastante detallada sobre los programas de producción, precios, inventarios y gastos de asesoría. Los grupos de participantes actúan como equipos administrativos y establecen precios, realizan ajustes de inventarios, y deciden sobre la conveniencia de invertir en la expansión de las instalaciones, equipo nuevo o campañas promocionales.

"Esta técnica se lleva a cabo de la siguiente manera:

a) El curso se inicia con una introducción a cargo del director del juego, el cual describe a los participantes el tipo de empresa en el que deberán trabajar, el contexto económico general, el tipo de productos que suministra al mercado y cualesquiera otros datos básicos.

b) El grupo, compuesto por 40 ó 50 participantes, se subdivide en cierto número de subgrupos formados por 7 u 8 personas como término medio. Cada grupo constituye por sí mismo una sociedad, que puede estar en concurrencia con las otras. Cada empresa intenta lograr el máximo beneficio, disminuyendo los propios costos y manteniendo un volumen de existencias suficiente para atender a las demandas del mercado.

Cada empresa suministra además cuatro tipos de productos completamente distintos uno del otro:

1. El primero, con alto volumen de ventas, a bajo costo y estacional;
2. Una especialidad, con una demanda de mercado más bien constante;
3. Un producto de demanda estable;
4. Una especialidad con mercado notablemente inconstante.

c) Estos grupos-sociedad se retiran a una salita predispuesta para tal ocasión, y toman las decisiones, que, al final de cada sesión de juego, deberán ser trasladadas a los correspondientes impresos para entregarlos a los supervisores. Cada empresa formula sus decisiones periódicas sobre los siguientes puntos:

1. Adquisición de materias primas, órdenes mensuales, descuentos por cantidad;
2. Control de la producción (niveles de producción requeridos para cada uno de los cuatro productos);
3. Plantilla, partiendo de un personal de 1000 unidades (aumentos, disminuciones, extraordinarios);

4. Distribución de los productos a cada uno de los tres despachos de ventas;

5. Administración del personal y de los establecimientos.

d) Las decisiones se almacenan en un ordenador electrónico que las procesa según un modelo matemático. El resultado de las interrelaciones de las decisiones de la sociedad vuelve enseguida a la misma, bajo forma de balance con el resultado de los beneficios y de las pérdidas.

Después de cada jugada, las empresas reciben un informe acerca de cómo van los asuntos y especialmente acerca de los resultados que sus decisiones y las de otros grupos han tenido en el período simulado.

De acuerdo con los resultados se decidirá tomar las correspondientes decisiones para el período siguiente, y así sucesivamente.

Los efectos de las decisiones de las distintas sociedades pueden incluso ser escritos en una pizarra, de forma que se haga resaltar cómo marcha el ejercicio de simulación y los contendientes puedan ver en términos gráficos los resultados de sus decisiones.

e) Las conclusiones se elaboran en una discusión colectiva en la cual se analizan las decisiones tomadas. Reviste particular relevancia la crítica de los errores cometidos y se obtiene un útil feed-back por parte de quien ha dirigido el juego y de los observadores, que generalmente asisten a las sesiones de los grupos."⁽⁵⁸⁾

Los Juegos Administrativos presentan numerosas facetas positivas toda vez que se propone desarrollar en los jefes, tanto actuales como potenciales, capacidades directivas.

"Este proceso tiene algunas características que lo aproximan al método de los casos:

a) Está ambientado, como el caso, en una determinada empresa;

b) Suministra una serie de datos de los cuales es necesario extraer los más significativos y que se traduzcan en una serie de alternativas a tomar;

c) Permite el uso de técnicas analíticas, como el control de costos standard, los modelos estadísticos, las técnicas de control de calidad,

58) Canonici Aldo. Ob. Cit. P.C. 236 y 237

etc;

d) Requiere que los participantes tomen decisiones en condiciones de incertidumbre y de información incompleta."⁽⁵⁹⁾

Este método presenta las siguientes ventajas:

1. El método es particularmente vivo y estimulante, incluso por el contexto competitivo que consigue ofrecer a los participantes.

2. Introduce a los alumnos en una realidad dinámica en la que es posible tomar una serie de decisiones sin que ello implique riesgo para ellos o para la empresa, estimulando por lo tanto en medida notable cualquier forma de experimentación. Simulando operaciones de la vida real se pone a los participantes frente al mismo género de problemas que debe afrontar la alta dirección de una empresa.

3. Basta considerar que las jugadas se refieren generalmente a un período de tiempo correspondiente a un trimestre, y que con una serie de jugadas es posible simular en horas, 5 años de actividad de la empresa.

4. Otro aspecto positivo es la inmediatez del feed-back, del que se pueden extraer útiles indicaciones acerca del comportamiento que se ha seguido, y consecuentemente se pueden tomar decisiones inmediatas.

Las principales desventajas son las siguientes:

1. Ante todo, el costo del método, que sólo permite su utilización en un número limitado de empresas.

2. La disponibilidad de un ordenador y de personal apto para programar el material es otra limitación.

3. El tipo de simulación que requiere, hace que su empleo se aconseje sólo con cuadros de un nivel bastante elevado que puedan efectivamente llegar a tomar, antes o después, decisiones del tipo de las requeridas en el business game, aunque algunos propongan opiniones menos restrictivas.

4. Las capacidades y los conocimientos de los participantes inciden notablemente en el nivel de las discusiones y en los resultados de las sesiones.

⁵⁹ Canonici Aldo. Ob. Cit. P.C. 237 y 238.

5. Existe la posibilidad de que los participantes no estén motivados para el aprendizaje de los conocimientos que intervienen en el juego, - sino que terminen por verse más bien inmerso en el aspecto competitivo - y superficial de la técnica.

Como para las otras técnicas de simulación, también se puede sugerir que no se emplee aislada, sino más bien integrada en programas de - cierta amplitud.

Se trata de una técnica costosa, además de refinada, lo que limita su utilización a empresas de ciertas dimensiones o a sectores particularmente delicados.

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO V: INVESTIGACION DE CAMPO:

Esta investigación es con el fin de mostrar la gran importancia que tiene el Entrenamiento del Recurso Humano.

La investigación se llevará a cabo específicamente en la empresa Industrias Invet, S.A. de C.V., la cual se dedica a la fabricación de todo tipo de detergentes, productos para el aseo como jaladores, jergas, - trapos de cocina, franela, desinfectantes y desodorantes, como complemento de línea venden escobas y papel higiénico.

Industrias Invet, S.A. de C.V., produce 17 productos en diferentes presentaciones y además de fabricar sus propios productos, cuenta con la producción de botellas de plástico que utilizan para envasar algunos de sus productos.

Los departamentos que componen ésta empresa y su orden jerárquico se encuentran en el organigrama del Apéndice I.

El proceso de producción y distribución que se sigue es el siguiente:

- 1.-El almacén de materia prima solicita materiales a compras.
- 2.-Compras hace la solicitud de materiales a proveedores.
- 3.-Proveedores entrega los materiales solicitados al almacén de materias primas.
- 4.-El almacén de materias primas recibe, acomoda y clasifica los materiales.
- 5.-Producción elabora orden de producción y la envía al almacén de materias primas con materiales a utilizar.
- 6.-Almacén de materias primas entrega materiales solicitados a producción.
- 7.-Producción recibe material, checa, procesa, llena, etiqueta y - empaca los productos terminados.
- 8.-Producción entrega la mercancía al almacén de producto terminado.
- 9.-Almacén de producto terminado recibe, clasifica y acomoda.
- 10.-Reparto, en base a pedidos, solicita productos al almacén de producto terminado.
- 11.-Almacén de producto terminado envía la requisición de reparto a facturación y la mercancía pedida a reparto.

12.-Reparto recibe la factura y carga los productos para su distribución.

13.-Reparto entrega la mercancía al cliente, éste sella y firma de recibido

14.-Crédito y cobranza recibe las facturas firmadas y procede al cobro.

15.-El cliente paga.

16.-Se ingresa a efectivo.

17.-Se contabiliza.

18.-Se paga a proveedores.

Industrias Invet, S.A. de C.V., cuenta con 2 bodegas foráneas, una en Monterrey, N.L. y otra en Guadalajara, Jal., las cuales se encargan de la distribución de los productos en dichos lugares y sus alrededores.

Hace dos años, Industrias Invet, S.A. de C.V. contaba con dos turnos extras y aproximadamente 60 empleados más, se realizó un estudio y se percataron de que ésto era innecesario y se reformó la estructura de la empresa. Considero que llevando a cabo los programas de Entrenamiento adecuados y preparando mejor a la gente que labora actualmente, podría reducirse nuevamente el número de trabajadores, ya que hay varios que realizan el mismo trabajo y a veces éste es muy simple.

Con ésta investigación se demostrará que aunque la alta gerencia no se percata de la deficiencia de sus empleados, ésta existe y se puede eliminar mediante los programas de entrenamiento adecuados.

Esta empresa muestra un problema de productividad y ésto quizá se deba a la falta de entrenamiento de sus empleados.

En ésta encuesta incluyo algunas preguntas que permiten a los empleados autoevaluar su desempeño para sí poderme dar cuenta de lo que opinan de ellos mismos y si creen que sus deficiencias son por causa de la falta de entrenamiento.

Los objetivos que pretendo están considerados en las respuestas de las encuestas aplicadas.

5.1 ELECCION DE LA MUESTRA:

Para elegir la muestra se hizo un estudio de la empresa completa y el resultado fué que el departamento que más problemas presenta es el de producción.

La Empresa Industrias Invet, S.A. de C.V. cuenta con cerca de 260 empleados de los cuales 176 son trabajadores del departamento de producción.

Este departamento se compone de varias clases de actividades y - puestos como son: empacadores, etiquetadores, almacenistas, supervisores, llenadores, tapadores, lijadores, operadores, montacraguistas, laboratoristas que controlan la calidad, secadores y mecánicos.

Considero importante tener la más amplia información sobre este - departamento, por lo que se entrevistará al 100% del personal del departamento de producción que equivale al 67% del total de los empleados de la empresa.

5.2 ELECCION DE LA TECNICA:

La técnica utilizada para detectar las necesidades de entrenamiento y para llevar a cabo la investigación de campo, es a través de cuestionarios, que constan de 15 preguntas de tipo cerrado para facilitar a los empleados sus respuestas y para que éstas sean lo más concretas y - sinceras posible.

De acuerdo a la aplicación de la encuesta al 100% del personal del área de producción, obtendremos un índice de confiabilidad del 100%.

Aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 (PQ) (N)}{E^2 (N-1) + (Z)^2 (PQ)}$$

n=Tamaño de la muestra

Z=Grado de confianza

N=Universo

E>Error Permisible (100 - confiabilidad)

PQ=Constante (.5)²

Con un índice de confiabilidad del 95% de acuerdo a la siguiente -
 tabla:

Coeficiente de	PORCENTAJES DE CONFIABILIDAD				
	50	68.27	90	92	95
Confianza					
Z	0.6745	1.00	1.645	1.75	1.96

El resultado me da un total de 121 encuestas que deben ser aplicadas en el departamento de producción. Pero para obtener el índice de confiabilidad del 100% que mencioné, decidí aplicar los cuestionarios a los 176 empleados, para obtener una mayor exactitud.

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5)^2 (176) + 3.8416 (.25) (176)}{(.05)^2 (176 - 1) + (1.96)^2 (.5)^2} = \frac{.0025 (176) + 3.8416 (.25)}{.4375 + .9604} = 121 \text{ cuestionarios.}$$

5.2.1 MODELO DE LA ENCUESTA:

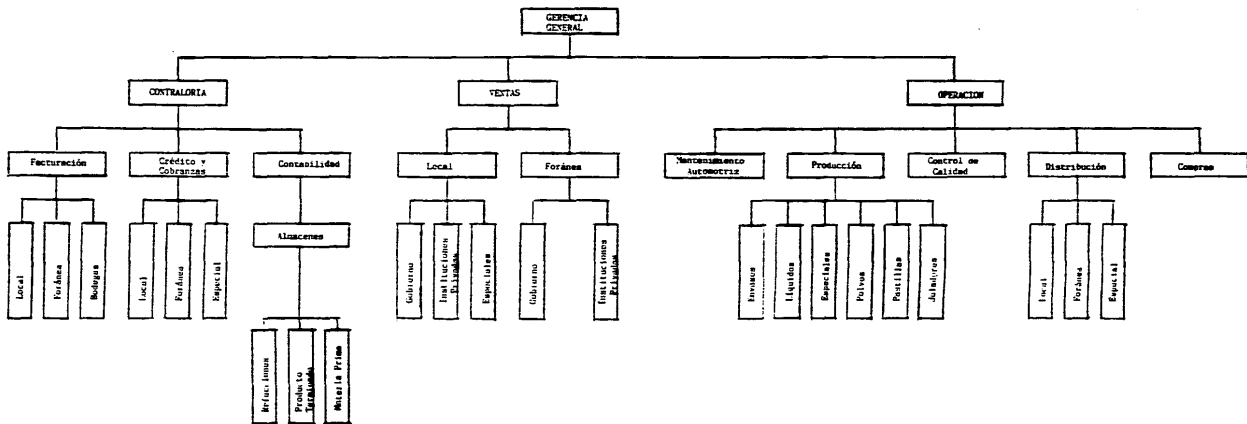
El modelo del cuestionario que se aplicó, se encuentra a continuación.

5.3 RECOPIACION Y TABULACION:

La recopilación de la información se realizó de la siguiente manera:

Me presenté con todos y cada uno de los empleados, explicando el fin del cuestionario, se los entregué y pregunté si había dudas, si la respuesta era afirmativa, las aclaraba, si no, les pedía que respondieran los cuestionarios siendo sinceros ya que esto les iba a beneficiar, una vez contestados los recogí, agradeciendo el tiempo que me habían de

Después de tener recopilada la información, procedí a realizar la tabulación que se encuentra anexa a éste capítulo.



APENDICE I

NOMBRE _____

EDAD _____

PUESTO _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO _____ ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA _____

A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de entrenamiento de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas;

1) ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad?

Desplazar mercancía _____
Controlar la Calidad _____
Preparar Productos _____
Manejar las Máquinas _____
Supervisar _____
Todas _____

2) ¿En qué tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y aptitudes relacionadas con el puesto?

Desplazar mercancía _____
Controlar la Calidad _____
Preparar Productos _____
Manejar las Máquinas _____
Supervisar _____
Ninguna _____

3) ¿Qué conocimientos y destrezas considera necesarias de aprender para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?

Manuales _____
Intelectuales _____

4) ¿Cómo considera globalmente su desempeño?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____
Susceptible de mejorar _____

5) ¿Mejoraría su desempeño al recibir el entrenamiento que le hace falta?

SI _____ NO _____ NO SE _____

6) ¿Qué problemas tiene para realizar su trabajo satisfactoriamente?

a) Habilidad _____ b) Conocimientos _____ c) Herramientas _____
d) Ambiente de Trabajo _____ e) Motivación _____

6A) ¿A qué cree que se debe cada uno de ellos?

a) Causas Propias _____ b) Causas de la Organización _____

7)¿Qué sugiere para mejorar el desempeño de su área y de la empresa?

- a)Entrenamiento _____ b)Mejores condiciones físicas _____
c)Mejor ambiente de trabajo _____

8)¿Considera que el entrenamiento es valioso para el personal y la empresa?

SI _____ NO _____ NO SE _____

9)¿Está usted personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de entrenamiento, ya sea como instructor o como participante?

SI _____ NO _____ NO SE _____

10)Si usted está dispuesto a intervenir en algún curso de entrenamiento, indique cuáles de las opciones que se le dan son las que más le agradan:

Que el entrenamiento se imparta:

-Dentro del horario de Trabajo _____

-Fuera del horario de Trabajo _____

+Dentro de la Empresa _____

+Fuera de la Empresa _____

11)¿Cree usted indispensables los incentivos para decidirse a tomar algún curso de entrenamiento?

SI _____ NO _____ NO SE _____

Qué clase de incentivos: Económicos _____ Morales _____ Otros _____

12)¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desean usted mismo y su jefe?

SI _____ NO _____ NO SE _____

13)¿Cree que recibiendo algún curso de entrenamiento mejorará la productividad de la empresa?

SI _____ NO _____ NO SE _____

14)¿Cree usted que es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento del área y de la empresa mejoren?

SI _____ NO _____ NO SE _____

15)¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

SI _____ NO _____ NO SE _____

¡ G R A C I A S !

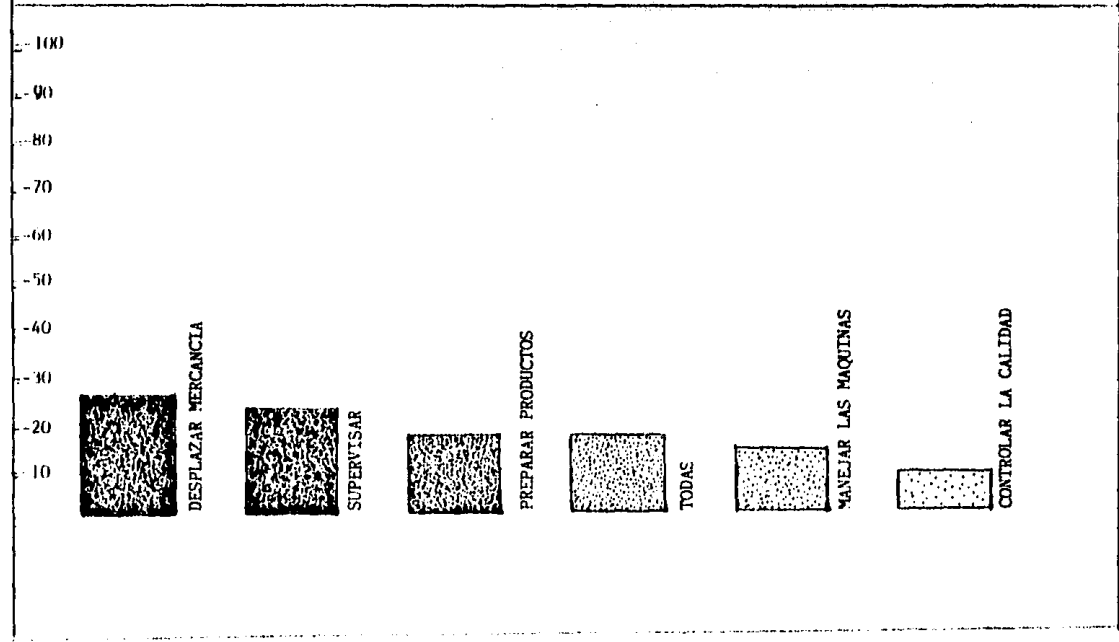
1) ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad?

	CANTIDAD	%
Desplazar Mercancía	23	25
Supervisar	21	22
Preparar Productos	15	16
Todas	15	16
Manejar las máquinas	12	13
Controlar la calidad	7	8
TOTAL	93	100%

OBSERVACIONES:

Podemos observar que las tareas que más frecuentemente se desempeñan sin ninguna dificultad son: en primer lugar, Desplazar Mercancía con 25%, Supervisar con 22%, Preparar Productos y Todas con 16%, Manejar las máquinas con 13% y la que más dificultad tiene es Controlar la Calidad con 8%.

PREGUNTA 1



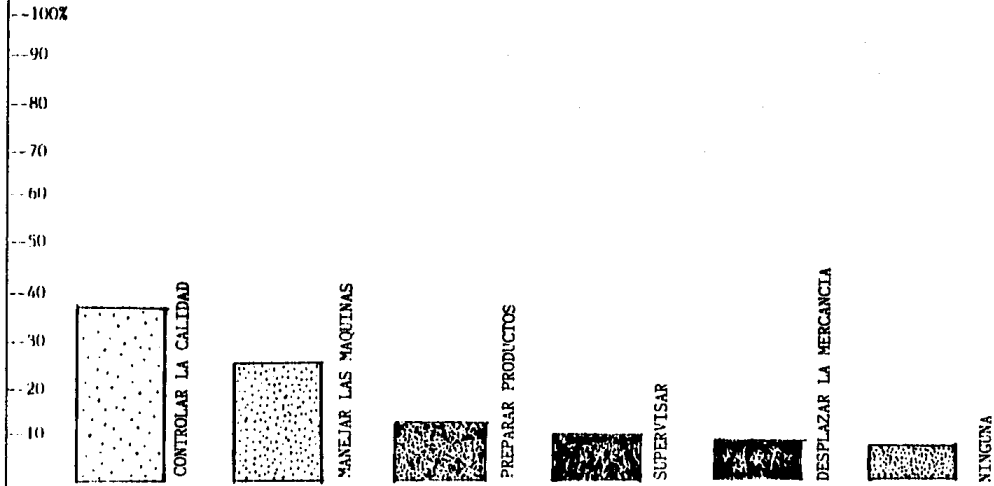
2) ¿En qué tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y aptitudes relacionadas con el puesto?

	CANTIDAD	%
Controlar la Calidad	44	37
Manejar las Máquinas	31	25
Preparar Productos	15	12
Supervisar	12	10
Desplazar la Mercancía	10	8
Ninguna	9	7
TOTAL	121	100%

OBSERVACIONES:

La tarea que más dificultad presenta es la de Controlar la Calidad con 37%, Manejar las Máquinas con 25% y las que menos dificultad presentan son Preparar Productos 12%, Supervisar 10%, Desplazar la Mercancía 8% y Ninguna 7%.

PREGUNTA 2



31) ¿Qué conocimientos y destrezas considera necesarios de aprender para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?

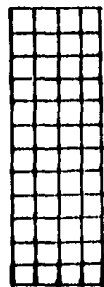
	CANTIDAD	%
Manuales	103	59
Intelectuales	73	41
TOTAL.	176	100%

OBSERVACIONES:

La mayoría de los empleados considera que necesita más conocimientos y destrezas manuales 59% que intelectuales 41%.

PREGUNTA 3

100%
90
80
70
60
50
40
30
20
10



MANUALES



INTELECTUALES

4) ¿Cómo considera globalmente su desempeño?

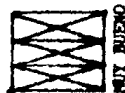
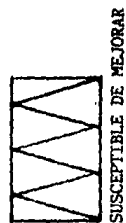
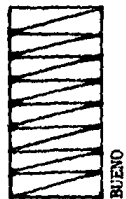
	CANTIDAD	%
Bueno	72	41
Susceptible de Mejorar	54	31
Muy Bueno	30	17
Excelente	20	11
TOTAL	176	100%

OBSERVACIONES:

Por lo que se refiere al desempeño de los empleados, el 41% opina que es bueno, el 31% que es susceptible de mejorar, el 17% que es muy bueno y sólo el 11% piensa que su desempeño es excelente.

PREGUNTA 4

100%
90
80
70
60
50
40
30
20
10



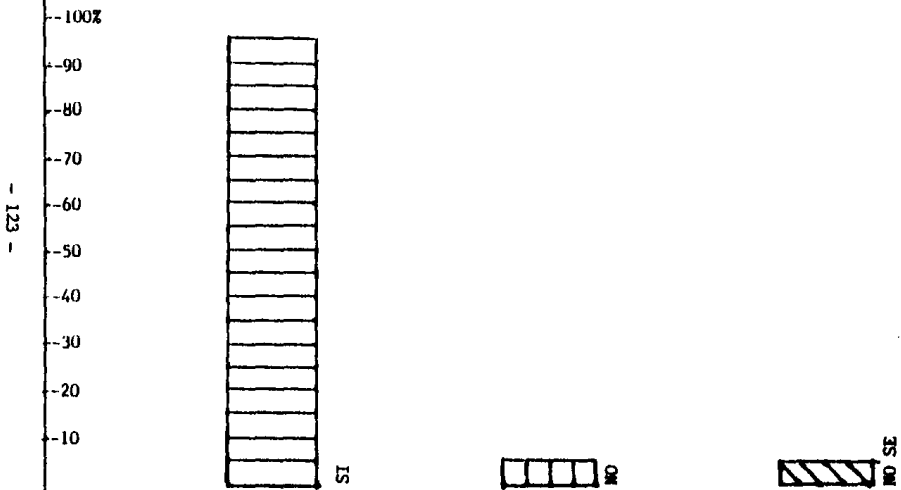
5) ¿Mejoraría su desempeño al recibir el entrenamiento que le hace falta?

	CANTIDAD	%
Si	168	96
No	4	2
No Se	4	2
TOTAL	176	100%

OBSERVACIONES:

El 96% de los entrevistados opina que su desempeño mejoraría al recibir entrenamiento, el 2% dice que no mejoraría mientras que el 2% restante no sabe.

PREGUNTA 5



6) ¿Qué problemas tiene para realizar su trabajo satisfactoriamente?

	CANTIDAD	%
Conocimientos	93	36
Motivación	80	30
Habilidad	45	17
Herramientas	30	12
Ambiente de Trabajo	12	5
TOTAL	*260	100%

OBSERVACIONES:

*Del 100% de la muestra que es de 176 entrevistados, hubo quienes contestaron más de una opción. Los problemas que más frecuentemente se presentan son la falta de Conocimientos 36%, Motivación 30%, Habilidad 17%, y con menos frecuencia Herramientas 12% y Ambiente de Trabajo 5%.

PRECUNTA 6

-100%

-90

-80

-70

-60

-50

-40

-30

-20

-10

- 125 -



CONOCIMIENTOS



MOTIVACION



HABILIDAD



HERRAMIENTAS



AUSENTE DE TRABAJO

68) ¿CÓMO CREES QUE SE DEBE TRABAJAR EN EL TRABAJO?

Trabaja con el cliente
Trabaja con el grupo de trabajo

IIIIIIIIII
II
II

RESERVA AL MANTENIMIENTO

IIII
IIII
IIII

En el momento de ser contratado se debe tener en cuenta que el trabajo se debe hacer con el cliente y con el grupo de trabajo.

144

PRECINTA 6 A

100%
90
80
70
60
50
40
30
20
10



CAUSAS DE LA ORGANIZACION



CAUSAS PROPIAS

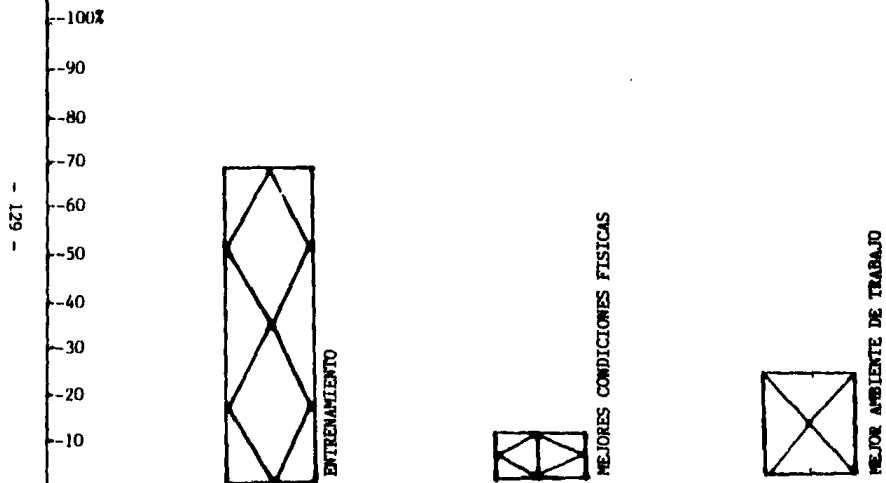
7) ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño de su área y de la empresa?

	CANTIDAD	%
a) Entrenamiento	121	68
b) Mejores condiciones físicas	18	10
c) Mejor ambiente de trabajo	37	22
TOTAL	176	100%

OBSERVACIONES:

La opción que más frecuente se mencionó para mejorar el desempeño del Área y de la Empresa fue el Entrenamiento con 68%, Mejor Ambiente de Trabajo con 22% y por último Mejores Condiciones Físicas con 10%.

PREGUNTA 7



8)¿Considera que el entrenamiento es valioso para el personal y la empresa?

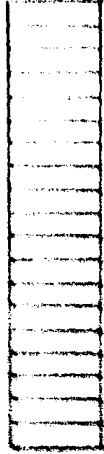
	CANTIDAD	%
SI	169	96
NO	5	3
NO SE	2	1
TOTAL	176	100%

OBSERVACIONES:

Por lo que se refiere a ésta pregunta, el 96% de los entrevistados considera que el Entrenamiento sí es valioso para la empresa, mientras que el 3% no lo considera valioso y el 1% no lo sabe.

FIGURA II

1000
800
600
400
200
0



9) ¿Está usted personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de entrenamiento, ya sea como instructor o como participante?

	CANTIDAD	%
SI	176	100
NO	0	0
NO SE	0	0
TOTAL	176	100%

OBSERVACIONES:

El 100% de los entrevistados están dispuestos a intervenir en algún curso de Entrenamiento.

PREGUNTA 9

100%
90
80
70
60
50
40
30
20
10



SI



NO



NO SE

10) Si usted está dispuesto a intervenir en algún curso de entrenamiento, indique cuáles de las opciones que se le dan son las que más le agradan:

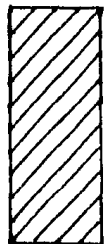
	CANTIDAD	%
Que el Entrenamiento se Imparta:		
-Dentro del horario de Trabajo	90	51
-Fuera del horario de trabajo	86	49
TOTAL	176	100%

OBSERVACIONES:

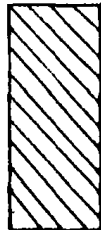
El 51% de los entrevistados prefiere que el Entrenamiento se imparta dentro del horario de trabajo mientras que el 49% prefiere que sea fuera del horario de trabajo.

PREGUNTA 10

100%
90
80
70
60
50
40
30
20
10



DENTRO DEL HORARIO DE TRABAJO



FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO

10A) Si usted está dispuesto a intervenir en algún curso de entrenamiento, indique cuáles de las opciones que se le dan son las que más le agradan:

	CANTIDAD	%
Que el entrenamiento se imparta:		
+Dentro de la Empresa	95	54
+Fuera de la Empresa	81	46
TOTAL	176	100%

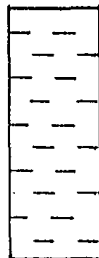
OBSERVACIONES:

El 54% de los entrevistados opina que el entrenamiento se imparta dentro de la empresa y el 46% lo prefiere fuera de la empresa.

PREGUNTA 10 A

100%
90
80
70
60
50
40
30
20
10

- 137 -



DENTRO DE LA EMPRESA



FUERA DE LA EMPRESA

11) ¿Cree usted indispensables los incentivos para decidirse a tomar algún curso de entrenamiento?

	CANTIDAD	%
SI	171	97
NO	5	3
TOTAL	176	100%

OBSERVACIONES:

En lo referente a incentivos, el 97% los considera indispensables para decidirse a tomar algún curso, mientras que el 3% nos los considera indispensables.

PREGUNTA 11

--100%
-90
-80
-70
-60
-50
-40
-30
-20
-10



SI



NO

11 A) ¿Qué clase de incentivos?

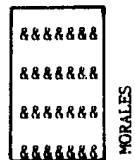
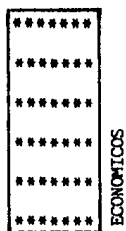
	CANTIDAD	%
Económicos	83	48
Morales	56	33
Otros	32	19
TOTAL	171	100%

OBSERVACIONES:

De los 171 entrevistados que contestaron que sí eran indispensables los incentivos, el 48% opina que prefiere económicos, el 33% Morales y 19% otro tipo de incentivos.

PREGUNTA 11 A

- 141 -
100%
90
80
70
60
50
40
30
20
10



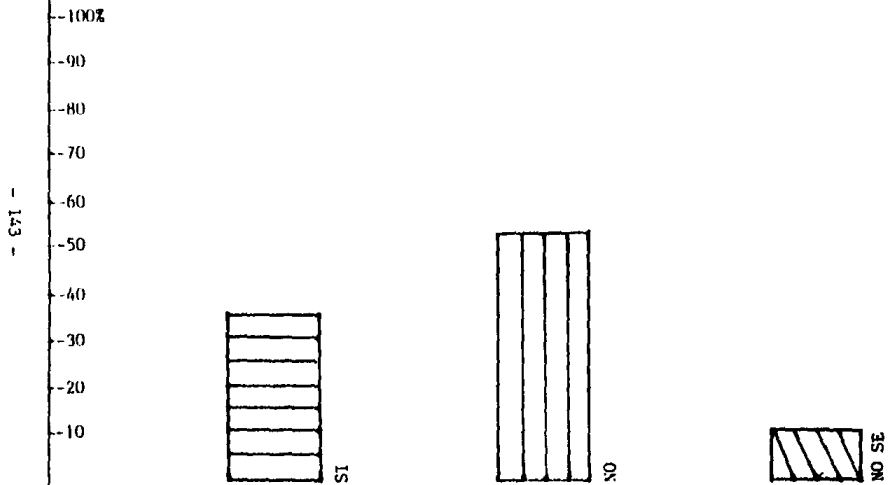
12) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desean usted mismo y su jefe?

	CANTIDAD	%
SI	64	36
NO	93	53
NO SE	19	11
TOTAL.	176	100%

OBSERVACIONES:

Con relación al desempeño actual de los trabajadores, el 53% considera que no es tan adecuado como lo desean él mismo y su jefe, el 36% considera que sí lo es y el 11% no lo sabe.

PREGUNTA 12



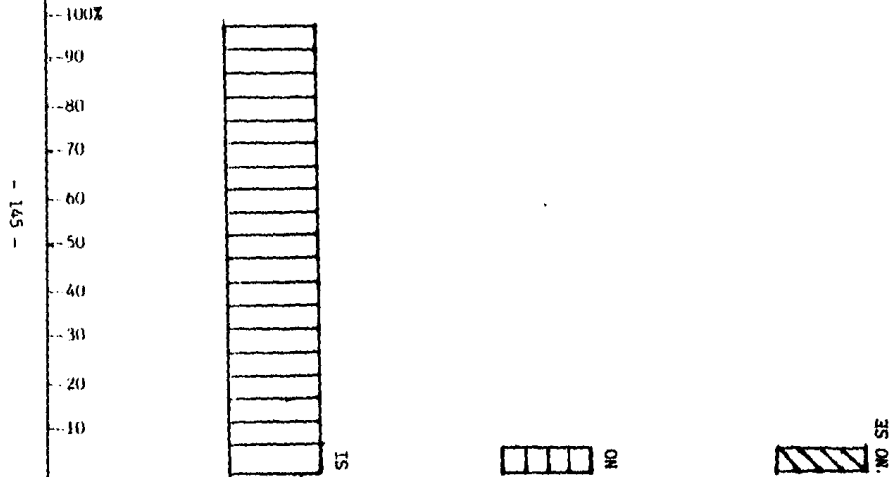
13) ¿Cree que recibiendo algún curso de entrenamiento mejorará la productividad de la empresa?

	CANTIDAD	%
SI	168	96
NO	4	2
NO SE	4	2
TOTAL	176	100%

OBSERVACIONES:

El 96% de los entrevistados considera que sí mejoraría la productividad de la empresa, el 2% considera que no y el 2% restante, no lo sabe.

PREGUNTA 13



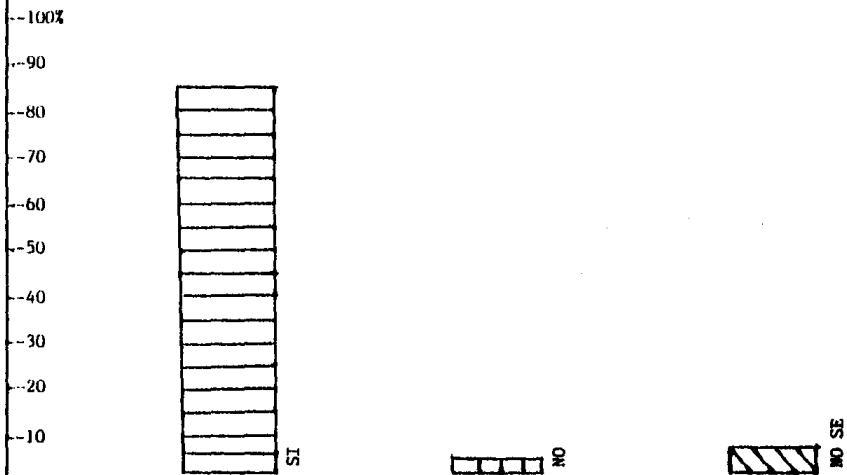
14) ¿Cree usted que es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento del área y de la empresa mejoren?

	CANTIDAD	%
SI	164	93
NO	4	3
NO SE	8	4
TOTAL	176	100%

OBSERVACIONES:

Con respecto al rendimiento del area y de la empresa, el 96% opina que es necesario tomar otras medidas, el 4% y el 3% no lo considera necesario.

PREGUNTA 14



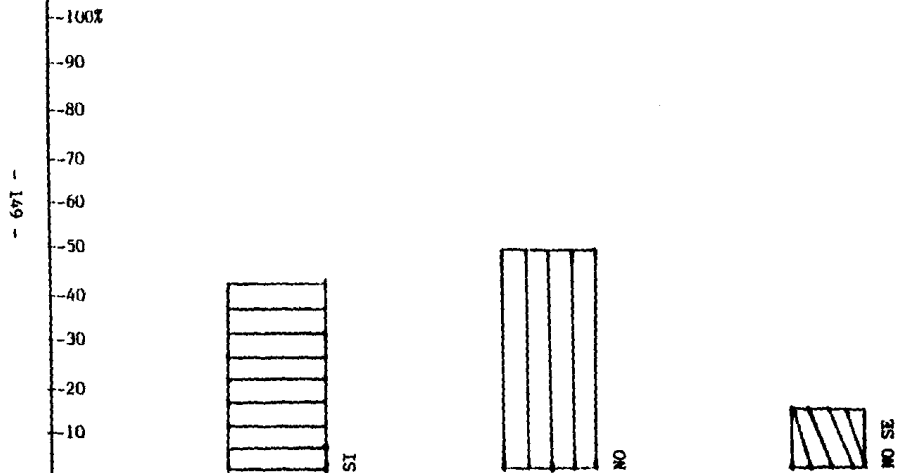
15) ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

	CANTIDAD	%
SI	71	40
NO	83	47
NO SE	22	13
TOTAL	176	100%

OBSERVACIONES:

La mayoría de los entrevistados que equivale al 47% no se siente preparado para enfrentar mayores responsabilidades, el 40% si se siente preparado y el 13% no lo sabe.

PREGUNTA 15



5.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

De acuerdo con los resultados obtenidos de la Investigación realizada, he llegado a las siguientes conclusiones;

Para los empleados de Industrias Invet, S.A de C.V., las tareas - que más dificultades presentan son Controlar la Calidad, Manejar las Má quinas y Preparar Productos. Para la realización de éstas tareas es ne cesario estar bien preparado, conocer a fondo las substancias que se uti lizan para la elaboración de los productos así como las máquinas a mane- jar.

Es recomendable hacer una demostración del funcionamiento de las - máquinas para así poderlas manejar correctamente.

Los empleados consideran que les hace más falta conocimiento y - destrezas manuales que intelectuales para mejorar su desempeño. En éste caso es recomendable un curso aplicando la técnica de simulación, en la- cual los trabajadores realizan sus trabajos sin riesgo de dañar a la em presa y en presencia de expertos que podrán analizar sus defectos para- poderlos corregir.

Al preguntar a los entrevistados cómo consideraban globalmente su desempeño, sólo el 11% respondió que éste era excelente y la mayoría - piensa que es susceptible de mejorar, también al preguntar si su desempe- ño era tan adecuado como lo desean ellos mismos y su jefe la mayoría reg pondió que no, así que es necesario entrenar a los empleados para aumen- tar su eficiencia y así poder incrementar la productividad de la empresa como se indica en la pregunta #13, ya que si los empleados no consideran excelente su trabajo y que no es tan satisfactorio como lo desearían, es porque algo les hace falta y ellos consideran que al recibir el entrena- miento que les hace falta mejoraría tanto su desempeño como la producti- vidad de la empresa.

Los principales problemas que tienen los empleados para realizar - su trabajo satisfactoriamente, es la falta de conocimientos y motivación, y ellos consideran que éste se debe principalemnte a causa de la orga- nización, así que la alternativa que la mayoría sugiere para emjorar su desempeño es el Entrenamiento, como se puede ver en la pregunta #7, ya -

En algunos casos la división del entrenamiento estará - relacionada con los problemas de enseñar habilidades motoras simples.

Independientemente del área de que se trate, el entrena miento debe contar con una amplia y cuidadosa investigación- sobre las necesidades de todos y cada uno de los trabajado-- res y puestos para así poder satisfacerlas adecuadamente.

Con los resultados obtenidos en el caso práctico, se de muestra que si se llevara a cabo el entrenamiento se umenta ría la producción y la eficiencia de los empleados, ya que - de acuerdo a éstos resultados, la mayoría de los entrevista- dos se encuentran en la mayor disposición de recibir o parti cipar en algún curso de entrenamiento.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como conclusiones a este seminario de Investigación, yo considero que el Entrenamiento es sumamente importante en cualquier entidad.

Como lo mencioné en el primer capítulo, la gente confunde todos los términos que se relacionan con la enseñanza, así que para mí, es más práctico llamarlos de una sola manera y la que yo escogí fué Entrenamiento.

Ya que en la actualidad existen varios cambios de tecnología en toda entidad, la orientación y los programas de entrenamiento son vitales para el éxito de toda organización.

Con los programas de entrenamiento debe hacerse sentir a los empleados el interés de la empresa hacia ellos y que su contribución es importante y deben tomarse las medidas necesarias para evaluar sus necesidades de conocimientos, información y destreza y aumentar su productividad, así el trabajador se sentirá motivado para trabajar más y mejor.

Al diseñar los programas de entrenamiento, debe ponerse atención al análisis de la tarea, de manera que el contenido, métodos y materiales seleccionados para llevarlos a cabo faciliten el proceso de aprendizaje.

De la amplia variedad de métodos y técnicas de entrenamiento con que se cuenta, se deben escoger los que más satisfacen los objetivos del entrenamiento dependiendo del puesto y la persona que se entrena.

En algunos casos la división del entrenamiento estará - relacionada con los problemas de enseñar habilidades motoras simples.

Independientemente del área de que se trate, el entrena miento debe contar con una amplia y cuidadosa investigación- sobre las necesidades de todos y cada uno de los trabajado-- res y puestos para así poder satisfacerlas adecuadamente.

Con los resultados obtenidos en el caso práctico, se de muestra que si se llevara a cabo el entrenamiento se aumenta ría la producción y la eficiencia de los empleados, ya que - de acuerdo a éstos resultados, la mayoría de los entrevista-- dos se encuentran en la mayor disposición de recibir o parti-- cipar en algún curso de entrenamiento.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia, Fernando.

Administración de Recursos Humanos.

México. Ed. Trillas 1976. 524 P.

BARRIE E., Long.

El Lenguaje del Adiestramiento en Productividad y Desarrollo.

Num. 6 y 7 Mayo-Junio de 1973 Boletín U.C.E.C.A

CALLEJA, Francisco Javier.

Administración de Personal y Relaciones Humanas.

Banca y Comercio. México 1979. 92 P.

CANONICI, Aldo.

Adiestramiento y Formación del Personal.

Bilbao España. Ediciones Deusto Vol. 4. 1978. 370 P.

CANONICI, Aldo.

Dirección y Organización.

Bilbao España. Ediciones Deusto Vol. 3. 1978 469 P.

COLDRICK, J. Arthur y Lyons, D. Thomas.

Cómo identificar las necesidades de Capacitación.

Boletín Cienterfor. Num 40. Julio-Agosto 1975.

CHIAVENATO, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos.

México. Ed. Mc. Graw Hill. 1979 578 P.

CHIAVENATO, Idalberto.

Introducción a la Teoría General de la Administración.

México. Ed. Mc. Graw Hill. 1981 586 P.

CHRUDEN, J. Herbert. y Sherman W. Arthur.

Administración de personal.

México. Cía. Editorial Continental, S.A de C.V. 1982 661 P.

- DALTON, Mc. Farland.
Administración de Personal. (Teoría y Práctica).
México. Fondo de Cultura Económica. 1979 223 P.
- DILL, Scott Walter y Clothier C. Robert. Traducción Rafael Cremades.
Dirección de Personal.
U.S.A. Ed. Mc. Graw Hill. Sexta Edición 1971. 421P
- DONALDSON Les y Edward E. Scanell.
Human Resorces Developments.
Londres. Addison Wesley 1979. 587 P.
- DUNHETTE Marwin P.
Selección y Adiestramiento de Personal.
México. Ed. C.E.C.S.A. 1979 491P.
- FRENCH L. Wendell.
Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos.
México. Ed. Limusa 1983 656 P.
- FULMER M. Robert.
Administración y Organización. Introducción a la Teoría y la Práctica de los negocios modernos.
México. Ed. Continental. 1983 327 P.
- GUZMAN Valdivia, Isaac.
LA Ciencia de la Administración: La Dirección de los Grupos Humanos.
México. Ed. Limusa 1980. 238 P.
- HEINRICH H.W.
Industrial Accident Prevention.
New York. Ed. Mc. Graw Hill 1959 860 P.

- KOONTZ Harold y O'donnell Cyril.
Administración.
México. Ed. Mc. Graw Hill. 1982 758 P.
- KOONTZ Harold y O'donnell Cyril.
Elementos de Admistración moderna.
México. Ed. Mc. Graw Hill. 1982 455 P.
- LARIS Casillas, Francisco Javier.
Administración Integral.
México. Ed. C.E.C.S.A. 6a. Edición 1977 329 P.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
Editores Mexicanos Unidos, S.A. México. 1986 365 P.
- MARKUS M. Loftin III e Benjamin Ruter.
Training Clerical Employers.
- FEMULARO J. Joseph.
Handbook of Modern Personnel Administration.
New York. Ed. Mc. Graw Hill. 1972 213 P.
- MARTINEZ Hernandez Sergio.
Ley de Capacitación v Adiestramiento.
México. Cía. General de Ediciones, S.A. Segunda Edición. 1980.
- MARTINEZ Hernández Sergio
Plan y Programas de Capacitación v Adiestramiento.
México. Cía. General de Ediciones, S.A. 1979
- MENDOZA Nuñez, Alejandro.
Manual para determinar Necesidades de Capacitación.
México. Ed. Trillas 1984. 139 P.

MOBERG J. Dennis y Brawn B. Warrien.

Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral.
México. Ed. Limusa 1983. 491 P.

PIGORS Paul e Mayers A. Charles.

Personnel administration. A point of view and a method.
New York. Ed. Mc. Graw Hill. 1965 890 P.

REYES Ponce Agustín.

Administración de Empresas. Teoría y Práctica.
México. Ed. Limusa, Segunda Parte. 1982

REYES Ponce Agustín.

Administración de Personal. Primer Tomo. Relaciones Humanas.
México. Ed. Limusa. 1983.

SIKULA F. Andrew.

ADMINISTRACION DE PERSONAL.
México, Ed. Limusa 1979 311 P.

SIKULA F. Andrew.

Administración de Recursos Humanos en la empresa.
México, Ed. Limusa 1979 513 P.

SILICEO A. Alfonso.

Capacitación y desarrollo de personal.
México. 2a. edición. Ed. Limusa 1982

TENA Morelos Adolfo.

Aspectos prácticos de la Capacitación y Adiestramiento.
México 1979. Ed. Coparmex. 94 P.

TERRY R. George.

Principios de Administración.
México. Ed. C.E.C.S.A 1978. 583 P.

WONLING Wallace.

Guide to writing role playing Cases in training and Development
Jurnal.

New York. Ed. John Wiley & Son. 1966. 189 P.

W. Mc. Gehee e P.W. Thayer.

Training Business and Industry.

New York. Wiley Inter Science. 1961 311 P.