

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION CON ESTUDIOS
INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

7
rej.

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

EL PROCESO DE CAPACITACION EN UNA EMPRESA

T E S I S

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

ALEJANDRO SERGIO LOMBARDO CASTRO

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.

INDICE

	INTRODUCCION	
I	LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	
1.1	DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION	1
1.2	CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	10
1.3	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	18
II	UBICACION DE LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION	
II.1	IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION	26
II.2	UBICACION EN LA ADMINISTRACION	32
II.3	DIFERENCIAS Y AFINIDADES EN LOS CONCEPTOS DE: CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO DE PERSONAL Y EDUCACION	33
II.4	MARCO LEGAL	42
III	ESTIMULACION DEL ESFUERZO DE LOS EMPLEADOS	
III.1	PRINCIPIOS BASICOS DEL APRENDIZAJE	48
III.1.1	MOTIVACION	51
III.1.2	ESTIMULO	52
III.1.3	RESPUESTA	53
III.1.4	REFUERZO	54
III.2	SIGNIFICADO DE LA MOTIVACION	58
III.3	TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW	62

III.4	TEORIA DE LA MOTIVACION E HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG	70
III.5	LA ENSEANZA Y EL APRENDIZAJE	76
IV	INVESTIGACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	
IV.1	DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	82
IV.2	TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION	87
IV.3	PROCEDIMIENTO Y TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION	91
V	EL PROCESO DE CAPACITACION	
V.1	FIJACION DE OBJETIVOS	112
V.2	ELABORACION Y CONTENIDO DEL PROGRAMA	122
V.3	INSTRUMENTOS PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION	129
V.4	EJECUCION	136
V.5	EVALUACION DEL PROCESO	142

CONCLUSIONES

GLOSARIO DE TERMINOS

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE FIGURAS

FIG. 1	PROCESO ADMINISTRATIVO DE SISK Y SVERDLIK	6
FIG. 2	OBJETIVOS, FUNCIONES Y TECNICAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	17
FIG. 3	DEFINICIONES Y AFINIDADES CONTRA EL CONCEPTO DE CAPACITACION	41
FIG. 4	PROCESO DE APRENDIZAJE	57
FIG. 5	PIRAMIDE DE ABRAHAM MASLOW	62 A
FIG. 6	CUADRO COMPARATIVO DE MASLOW Y HERZBERG	75
FIG. 7	PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES	99
FIG. 8	FUNCIONES Y CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE	122 A
FIG. 9	PROCEDIMIENTO PARA LA PROGRAMACION	128 A
FIG. 10	METODOS PARA LA CAPACITACION	131

INTRODUCCION

EN UN PAÍS COMO EL NUESTRO CON GRANDES RIQUEZAS NATURALES - SEMI-EXPLOTADAS Y CON UNA POBLACIÓN DONDE PREDOMINA LA JUVENTUD QUE BUSCA AFANOSAMENTE SU INGRESO A LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, SE RECRUDECE EL PROBLEMA DEL ASPECTO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, EL CUAL NO DEBE DARSE DE UNA MANERA DESORDENADA SINO DENTRO DE UN MARCO DE ACTIVIDADES SECUENCIALES DENOMINADO PROCESO DE CAPACITACIÓN.

YA QUE NO SERÁ POSIBLE SUPONER UN RÁPIDO DESARROLLO NI UN ALTO CRECIMIENTO INDUSTRIAL DE NUESTRO PAÍS, EN TANTO SE CAREZCA DE UNA MANO DE OBRA DEBIDAMENTE CAPACITADA EN TODOS SUS NIVELES, PORQUE DEBIDO AL GRADO DE MECANIZACIÓN Y A LOS AVANCES TECNOLÓGICOS DE LAS EMPRESAS, REQUIEREN EN FORMA INDISPENSABLE, CADA VEZ MÁS DEL TRABAJADOR PREPARADO Y ESPECIALIZADO.

ES NECESARIO TOMAR EN CONSIDERACIÓN QUE EL ELEMENTO HUMANO ES EL FACTOR MÁS IMPORTANTE EN LA PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA Y QUE MIENTRAS NO SEA PREPARADO PARA DESARROLLAR AL MÁXIMO SUS HABILIDADES, APTITUDES Y CONOCIMIENTOS, SE ESTARÁ DESPERDICIANDO EN GRAN MEDIDA LA FUERZA DE TRABAJO CON QUE CUENTA.

AHORA BIEN, PARA QUE LAS PERSONAS SEPAN COMO DESARROLLARSE -
DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, INDEPENDIEMENTE DEL GIRO QUE -
ÉSTA TENGA, SE LE DEBEN DE DOTAR DE LOS CONOCIMIENTOS NECESA -
RIOS PARA QUE PUEDAN REALIZAR SUS FUNCIONES, PERFECCIONAR -
LOS QUE YA POSEEN Y DE MOTIVAR UNA ACTIVIDAD POSITIVA POR -
PARTE DEL EMPLEADO.

POR LO ANTERIOR, LA CAPACITACIÓN SE CONVIERTE EN UN FACTOR -
DE VITAL IMPORTANCIA DENTRO DE LAS EMPRESAS, PORQUE ADEMÁS -
DE PROPORCIONAR EL NÚMERO NECESARIO DE TRABAJADORES ESPECIA -
LIZADOS, TAMBIÉN PROPORCIONA A ÉSTOS UNA ELEVADA MORAL, UNA
AUTOSATISFACCIÓN EN SU TRABAJO, SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y
ESPÍRITU DE PROGRESO, ELEMENTOS QUE PROPICIARÁN EL DESARRO -
LLO ÓPTIMO DE UNA ORGANIZACIÓN Y DEL PAÍS EN GENERAL.

EN ESENCIA, PODEMOS DEDUCIR QUE LA CAPACITACIÓN JUEGA UN -
PAPEL IMPORTANTE DENTRO DE LA VIDA DIARIA DE LAS ORGANIZACIO -
NES TOMANDO EN CUENTA ESTE ROL DE PRIMER ORDEN, SE LLEVÓ A -
CABO LA INQUIETUD DE DESARROLLAR ÉSTE SEMINARIO DE INVESTIGA -
CIÓN. EL CUAL SE ESTRUCTURÓ EN 5 CAPÍTULOS BÁSICAMENTE, QUE
SE COMPLEMENTAN ENTRE SÍ DE LA SIGUIENTE MANERA:

EN LOS DOS PRIMEROS CAPÍTULOS SE HABLA DE LA INFRAESTRUCTURA
DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, HACIENDO ESPECIAL ÉNFASIS

EN LA ADMINISTRACIÓN Y LA CAPACITACIÓN; SEÑALANDO CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES, IMPORTANCIA Y AFINIDADES; ASÍ COMO LA REGULAMENTACIÓN LEGAL QUE EXISTE EN LA ACTUALIDAD.

EN EL CAPÍTULO III ABORDAMOS LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL APRENDIZAJE HUMANO, ESTO ES, CIERTOS CONCEPTOS PEDAGÓGICOS QUE SE INTERRELACIONAN CON LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, SE MENCIONAN ASIMISMO LAS TEORÍAS DE ABRAHAM MASLOW Y DE FREDERICK HERZBERG ACERCA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA.

DE LA INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES Y DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN SÍ SE REFIEREN LOS CAPÍTULOS IV Y V.

LA METODOLOGÍA USADA PARA LA INTEGRACIÓN DEL MATERIAL FUÉ LA SIGUIENTE: PRIMERAMENTE SE DEFINIÓ EL TEMA, EL OBJETIVO, HIPÓTESIS Y EL UNIVERSO; POSTERIORMENTE SE DECIDIÓ QUE, DE ACUERDO AL TEMA, LO MÁS ACORDE ERA ADOPTAR INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y POR MEDIO DE FICHAS BIBLIOGRÁFICAS Y DE TRABAJO SE REGISTRARON LOS DATOS MÍNIMOS INDISPENSABLES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS DIFERENTES OBRAS CONSULTADAS; EN BASE A UN PROGRAMA DE TRABAJO SE ESTIPULARON FECHAS DE ENTREGA DE CAPÍTULOS, ASESORÍAS, REVISIONES, CORRECCIONES Y FINALMENTE LA ENTREGA DE LA INVESTIGACIÓN COMPLETA, DE ESTA FORMA SE CUMPLIÓ CON LAS FECHAS PREVIAMENTE ESTABLECIDAS DENTRO DEL PRO-

GRAMA.

QUEREMOS DEJAR EN CLARO QUE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ES DE CARÁCTER FLEXIBLE, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SU APLICACIÓN, YA QUE PRETENDE DEJAR LA INQUIETUD ABIERTA PARA FUTURAS INVESTIGACIONES SOBRE EL TEMA.

CAPITULO I LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

I.1 DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACIÓN SE ENCUENTRA DEFINIDA EN VARIAS FORMAS DE ACUERDO CON LOS PUNTOS DE VISTA, VALORES Y COMPRENSIÓN DE QUIEN LA DEFINE, PERO PODEMOS DECIR QUE BÁSICAMENTE IMPLICA EL OBTENER EL MEJOR RESULTADO CON PERSONAS Y MEDIANTE ÉSTAS.

A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN ALGUNAS DEFINICIONES DE DIFERENTES AUTORES, CON LA FINALIDAD PRIMORDIAL DE ENCONTRAR LA QUE MÁS SE APEGUE AL SENTIDO DE NUESTRA INVESTIGACIÓN: (1)

JOSEPH L. MASSIE,

"METODO POR EL CUAL UN GRUPO DE COOPERACION DIRIGE SUS ACCIONES HACIA METAS COMUNES, ESTE METODO IMPLICA TECNICAS MEDIANTE LAS CUALES UN GRUPO PRINCIPAL DE PERSONAS (LOS GERENTES) COORDINAN LAS ACTIVIDADES DE OTRAS."

JOSE A. FERNANDEZ ARENA,

"ES UNA CIENCIA SOCIAL QUE PERSIGUE LA SATISFACCION DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES POR MEDIO DE UNA ESTRUCTURA Y A TRAVES DEL ESFUERZO HUMANO COORDINADO."

(1) MUNCH GALINDO. "FUNDAMENTO DE ADMINISTRACION". p. 23
ED. CECSA. MEXICO 1977.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION,

"LA ADMINISTRACION ES LA ACTIVIDAD POR LA CUAL SE OBTIENEN DETERMINADOS RESULTADOS A TRAVES DEL ESFUERZO Y LA COOPERACION DE OTROS".

GEORGE R. TERRY,

"ES UN PROCESO DISTINTIVO QUE CONSISTE EN PLANEAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR; DESEMPEÑADO PARA DETERMINAR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS MANIFESTADOS MEDIANTE EL USO DE SERES HUMANOS Y OTROS RECURSOS". (2)

DE LAS DEFINICIONES ANTERIORMENTE DESCRITAS RESALTA LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN, SI EL ELEMENTO HUMANO ESTÁ DISPUESTO A PROPORCIONAR SU ESFUERZO, LA ORGANIZACIÓN MARCHARÁ HACIA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS, EN CASO CONTRARIO SE DETENDRÁ, POR LO QUE PARA EL OBJETIVO DE ESTE TRABAJO ESCOGEREMOS LA ÚLTIMA ENUNCIADA.

PODEMOS DECIR QUE LA ADMINISTRACIÓN PONE EN ORDEN LOS ESFUERZOS, POR MEDIO DE ÉSTA LOS EVENTOS APARENTEMENTE AISLADOS, -

(2) GEORGE R. TERRY. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION". p. 20 ED. CECSA. MEXICO 1977.

INFORMACIÓN OBJETIVA O LAS CREENCIAS SE ÚNEN Y SE OBTIENEN -
RELACIONES SIGNIFICATIVAS; ESTAS RELACIONES TIENEN INGEREN -
CIA EN EL PROBLEMA INMEDIATO, INDICAN LOS OBSTÁCULOS QUE DE -
BEN VENCERSE EN EL FUTURO Y AYUDAN A DETERMINAR LA SOLUCIÓN
DEL PROBLEMA.

ES NECESARIO RECORDAR QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UNA ACTIVIDAD,
EN UN SENTIDO REAL ESTÁ DISEÑADA PARA CONVERTIR LOS RECURSOS
DESORGANIZADOS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ÚTILES Y EFECTIVOS,
ÉSTO SE OBTIENE UTILIZANDO CON EFECTIVIDAD RECURSOS NO HUMA -
NOS Y TRABAJANDO CON PERSONAS, MOTIVÁNDOLAS Y CAPACITÁNDOLAS
BUSCANDO CON ESTO QUE EL EMPLEADO PONGA EN PRÁCTICA TODA SU
CAPACIDAD EN EL TRABAJO, PARA LOGRAR EL ADECUADO DESARROLLO
DE LA ORGANIZACIÓN EN BASE A LA ELEVACIÓN DE LOS NIVELES DE
PRODUCTIVIDAD.

"LA ADMINISTRACION ES LA ACTIVIDAD MAS AMPLIA,
MAS EXIGENTE, MAS VITAL Y MAS SUTIL DE TODAS
LAS ACTIVIDADES HUMANAS". (3)

EN LA PRÁCTICA, LA ADMINISTRACIÓN SE EFECTÚA POR MEDIO DEL
PROCESO ADMINISTRATIVO, EL CUAL EN SU CONCEPCIÓN MÁS SENC_ -
LLA SE PUEDE DEFINIR COMO LA ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN, O -

(3) IBIDEM p. 21

TAMBIÉN COMO:

"EL CONJUNTO DE FASES O ETAPAS SUCESIVAS A TRAVES DE LAS CUALES SE EFECTUA LA ADMINISTRACION, MISMAS QUE SE INTERRELACIONAN Y FORMAN UN PROCESO - INTEGRAL." (4)

ES IMPORTANTE CONOCER QUE EXISTEN DIVERSAS OPINIONES EN CUANTO AL NÚMERO DE FASES O ETAPAS QUE CONSTITUYEN EL PROCESO ADMINISTRATIVO, AUNQUE DE HECHO, PARA TODOS LOS AUTORES LOS ELEMENTOS ESENCIALES SON LOS MISMOS.

CON EL FIN DE ILUSTRAR LO ANTERIOR, SE MUESTRA EN LA HOJA SIGUIENTE UNA TABLA QUE CONTIENE LOS ELEMENTOS DE DICHO PROCESO QUE HAN PROPUESTO ALGUNOS TRATADISTAS A TRAVÉS DEL TIEMPO.

(4) MUNCH, op.cit., p.29

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (5)

(5) IBIDEM p. 35

AUTOR	AÑO		ETAPAS			
HENRY FAYOL	1886	PREVISION	ORGANIZACION		COORDINACION	CONTROL
HARRY ARTHUR HOPF	1935	PLANEACION	ORGANIZACION		COORDINACION	CONTROL
WILLIAN NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION	RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
KOONTZ O'DONNELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
JOHN E. MEE	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		EJECUCION	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		COORDINACION	CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
J. ANTONIO FERNANDEZ	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION			CONTROL
SISK Y SVERDLIK	1974	PLANEACION	ORGANIZACION		DIRECCION	CONTROL

PARA ESTE TRABAJO UTILIZAREMOS EL PROCESO ADMINISTRATIVO PROPUUESTO POR SISK Y SVERDLIK QUE CONTIENE CUATRO ETAPAS QUE SON: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL; SIENDO ESTE TIPO DE PROCESO EL MÁS DIFUNDIRADO Y ACEPTADO EN EL MUNDO DE LA ADMINISTRACIÓN Y PORQUE ADEMÁS, ES UNO DE LOS QUE OFRECEN MAYOR CLARIDAD PARA FINES DIDÁCTICOS.

EN EL SIGUIENTE CUADRO SINÓPTICO SE PRESENTAN LAS ETAPAS Y ELEMENTOS DE ÉSTE PROCESO ADMINISTRATIVO:

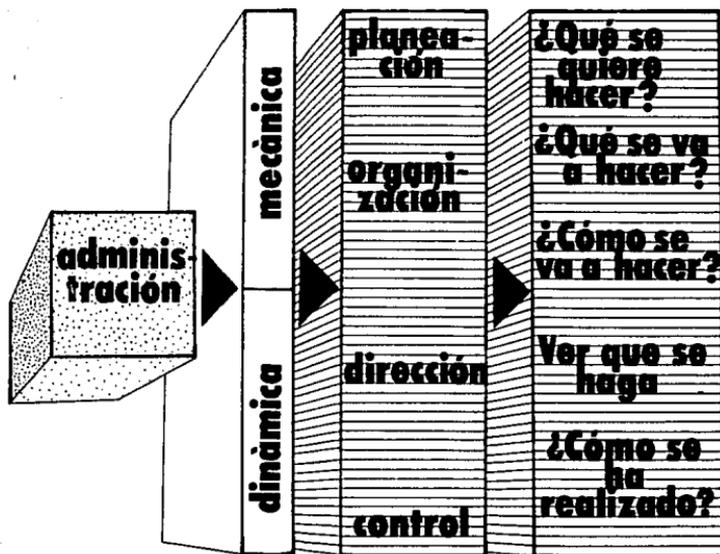


Fig. 1. Proceso Administrativo de Sisk y Sverdlik.

EN LA PRÁCTICA ÉSTAS CUATRO FUNCIONES FUNDAMENTALES ESTÁN EN TRELAZADAS E INTERRELACIONADAS; LA EJECUCIÓN DE UNA FUNCIÓN NO SIEMPRE ACABA ENTERAMENTE ANTES DE QUE SE INICIE LA SIGUIENTE, POR LO QUE RESULTA DIFÍCIL ESTABLECER LAS FRONTERAS DE CADA FUNCIÓN; NORMALMENTE NO SE LLEVA A CABO EN UNA SECUENCIA PARTICULAR SINO COMO LO PARESCA REQUERIR LA SITUACIÓN QUE SE ESTÉ MANEJANDO, DEBIÉNDOSE ADOPTAR AL OBJETIVO ESPECÍFICO.

EN BASE A ÉSTAS AFIRMACIONES, A CONTINUACIÓN SE EXPONE LA EXPLICACIÓN DE LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

PLANEACION

ES EL PROCESO DE ANTICIPARSE Y PREPARARSE PARA HACER FRENTE A LAS CONDICIONES QUE PUEDEN AFECTAR A LA EMPRESA Y A SUS OPERACIONES, IMPLICA EL DETERMINAR OBJETIVOS QUE SE DEBAN ALCANZAR MEDIANTE EL O LOS MECANISMOS QUE DEBAN SEGUIRSE PARA SU LOGRO.

UNA VEZ QUE LOS OBJETIVOS HAN SIDO DETERMINADOS, LOS MEDIOS NECESARIOS PARA LOGRARLOS SON PRESENTADOS COMO PLANES.

LOS PLANES DE UNA ORGANIZACIÓN DETERMINAN SU CURSO Y PROVEEN UNA BASE PARA ESTIMAR EL GRADO DE ÉXITO PROBABLE EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS, ASIMISMO CONTRIBUYE A LA CREACIÓN DE UN CLIMA MÁS FAVORABLE PARA LAS RELACIONES HUMANAS, COMO RESULTADO DE UNA PLANEACIÓN CUIDADOSA ES MÁS PROBABLE QUE LOS EMPLEADOS SEAN COLOCADOS EN AQUELLOS PUESTOS EN LOS CUÁLES PUEDAN RENDIR SUS MEJORES CONTRIBUCIONES Y DERIVAR LA MÁXIMA SATISFACCIÓN POR SU TRABAJO.

ORGANIZACION

SE PUEDE CONCEPTUALIZAR COMO LA ACCIÓN DE IDENTIFICAR Y AGRUPAR EL TRABAJO QUE SE VA A EJECUTAR, DEFINIENDO Y DELEGANDO RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y ESTABLECIENDO RELACIONES CON EL PROPÓSITO DE HACER QUE EL PERSONAL TRABAJE UNIDO EN UNA FORMA MÁS EFECTIVA PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS, IMPLICA TAMBIÉN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRUCTURA EN LA CUÁL SE DIVIDEN LAS FUNCIONES QUE SE VAN A DESEMPEÑAR, ASIGNAR DEPARTAMENTOS, PUESTOS Y POSICIONES ADECUADAS.

LA CLASE DE ORGANIZACIÓN QUE SE HAYA ESTABLECIDO DETERMINA EN BUENA MEDIDA EL QUE LOS PLANES SEAN APROPIADA E INTEGRALMENTE EJECUTADOS; A SU VEZ LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA Y LOS PLANES RESPECTIVOS QUE PERMITEN SU REALIZACIÓN, EJERCEN

UNA INFLUENCIA DIRECTA SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

DIRECCION

LA FASE DE LA DIRECCIÓN IMPLICA VIGILAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN, PROPORCIONA LA GUÍA PARA CONVERTIR EN ACCIONES LOS PLANES DE UNA ORGANIZACIÓN Y PARA ASEGURAR QUE SEAN OBSERVADAS LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES ESTABLECIDAS; INCLUYEN ENTRENAMIENTO, MOTIVACIÓN, CONSEJO Y DISCIPLINA DE LOS EMPLEADOS CON EL PROPÓSITO DE OBTENER SU CONTRIBUCIÓN MÁXIMA.

ES CON EL RESULTADO DE LOS ESFUERZOS DE CADA MIEMBRO DE UNA ORGANIZACIÓN, COMO ÉSTA LOGRA CUMPLIR SUS PROPÓSITOS, DE AHÍ QUE DIRIGIR LA ORGANIZACIÓN DE MANERA QUE SE ALCANCEN SUS OBJETIVOS EN LA FORMA MÁS ÓPTIMA POSIBLE, ES LA FUNCIÓN FUNDAMENTAL DE ESTA ETAPA.

CONTROL

ES EL PROCESO DE REVISAR Y MEDIR EL DESEMPEÑO, CON EL OBJETO DE DETERMINAR EL GRADO HASTA EL CUÁL SE ESTÁN LOGRANDO LOS PLANES Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN LA ORGANIZACIÓN.

EL CONTROL PROPORCIONA A LOS ADMINISTRADORES UNA BASE PARA DETECTAR Y CORREGIR LAS DESVIACIONES DE LOS PLANES O EN SU DEFECTO PARA DESARROLLARLOS EN EL FUTURO LO MÁS APEGADO A LA REALIDAD.

LOS CONTROLES EN FORMA DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO SON ESPECIALMENTE ÚTILES PARA QUE LOS TRABAJADORES TENGAN MÁS CONOCIMIENTOS DE LOS RESULTADOS DE SU DESEMPEÑO Y PARA PROPORCIONARLES UNA FUERTE MOTIVACIÓN PARA SU MEJORAMIENTO. ESTA FUNCIÓN ES EJERCIDA CONTÍNUAMENTE Y, AUNQUE RELACIONADA CON LAS FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN, ESTÁ MÁS ÍNTIMAMENTE ASOCIADA CON LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN.

I.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA, LOS RECURSOS HUMANOS SON LOS MÁS IMPORTANTES YA QUE PUEDEN MEJORAR Y PERFECCIONAR EL EMPLEO Y DISEÑO DE LOS RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS, LO CUÁL NO SUCEDE A LA INVERSA. NO SÓLO EL ESFUERZO Y LA ACTIVIDAD HUMANA ESTÁN COMPRENDIDAS EN ESTE GRUPO SINO TAMBIÉN LAS ACTITUDES, LAS HABILIDADES, LOS INTERESES, LAS MOTIVACIONES, LAS EXPERIENCIAS, LOS CONOCIMIENTOS, ETCÉTERA.

QUE PODRÁN EVALUAR, MODIFICAR Y CREAR NUEVOS RECURSOS,

ESPECIALMENTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SE HA DICHO QUE LA PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL HOMBRE Y SUS HABILIDADES ES UNO DE LOS TEMAS DE MAYOR IMPORTANCIA E IMPERIOSA NECESIDAD EN TO DAS LAS ORGANIZACIONES; POR LO ANTERIOR, ERA NECESARIO EL NACIMIENTO DE UNA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, QUE SE ENFOCARA - COMO SU NOMBRE LO INDICA AL ELEMENTO HUMANO, AL HOMBRE,

CABE DECIR, QUE ÉSTA HA SIDO NECESARIA SIEMPRE QUE HAN EXISTID O GRUPOS DE PERSONAS QUE SE ENCUENTRAN ORGANIZADAS PARA TRATAR DE ALCANZAR UNA SERIE DE OBJETIVOS QUE SON COMUNES A TO - DOS.

ES IMPOSIBLE HABLAR DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL POR SÍ - SOLA, YA QUE SE COMPLEMENTA DE OTRAS DISCIPLINAS COMO LO SON: LA FILOSOFÍA, LA SOCIOLOGÍA, LA PSICOLOGÍA, LA MEDICINA, EL - DERECHO LABORAL, LA ECONOMÍA, LA INGENIERÍA INDUSTRIAL, ETCÉ- TERA.

SEGÚN EL DOCTOR FERNANDO ARIAS GALICIA, LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ES:

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL ACRECENTAMIENTO Y CONSERVACION DEL ESFUERZO, LAS EXPERIENCIAS, LA SALUD, LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES ETC., DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO, DE LA PROPIA ORGANIZACION Y DEL PAIS EN GENERAL." (6)

EN LA ANTERIOR DEFINICIÓN, SE VE CLARAMENTE QUE LO QUE SE BUSCA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ES LOGRAR EL DESARROLLO Y SATISFACCIÓN DEL ELEMENTO HUMANO PARA QUE CONSECUENTEMENTE SE LOGREN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, DEL PAÍS Y DEL PROPIO HOMBRE.

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL TIENE UN DOBLE ASPECTO, UNO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TRABAJADOR Y OTRO DEL EMPRESARIO, PERO QUE NO SON INDEPENDIENTES ENTRE SI, SINO QUE SE COMPLEMENTAN; PARA SOPORTAR ESTA AFIRMACIÓN SE DESCRIBEN LOS ASPECTOS GENÉRICOS DE ESTOS DOS ASPECTOS:

TRABAJADOR

EL TRABAJADOR SE SUBORDINA A LA EMPRESA Y FORMA PARTE DE ELLA, PORQUE ESPERA OBTENER DETERMINADOS BIENES Y SATISFACCIONES

(6)ARIAS GALICIA, FERNANDO. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" p.27 Ed. TRILLAS. MEXICO. 1979.

QUE SON UN MEDIO PARA EL LOGRO DE SUS FINES O NECESIDADES PERSONALES*, Y ES AQUÍ DONDE EL EMPRESARIO DEBE PONER SUMA ATENCIÓN YA QUE CON PROPORCIONARLE LO ANTERIOR LOGRARÁ EL MEJOR DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR. ENTONCES, LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS TIENE QUE BUSCAR LAS FINALIDADES DEL TRABAJADOR, QUE BUSQUE INCORPORARSE A UNA EMPRESA.

EMPRESARIO

POR SU PARTE, EL EMPRESARIO BUSCARÁ OBTENER LA MÁXIMA CAPACIDAD DE TODO EL PERSONAL EN TODOS SUS NIVELES, ASÍ COMO LA COOPERACIÓN QUE SE REQUIERA, YA QUE UNA DE LAS FINALIDADES MÁS IMPORTANTES Y VITALES DE LA EMPRESA ES EL OBTENER EL MÁXIMO BENEFICIO DE TODOS SUS RECURSOS Y CONSECUENTEMENTE DE ESTA MANERA PODRÁ PROPORCIONAR UN BIENESTAR SOCIAL A LA COMUNIDAD.

POR ESTO, EN CUANTO MEJOR Y MÁS ARMONIOSA SEA LA COORDINACIÓN DE ÉSTOS DOS PUNTOS DE VISTA, MEJOR Y MÁS EFECTIVA SERÁ LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

COMO HEMOS VISTO ANTERIORMENTE, LOS RECURSOS HUMANOS SON LOS RECURSOS PRIMORDIALES CON QUE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN CUEN-

*NOTA: SEGUN EL PSICOLOGO ABRAHAM MASLOW, LAS NECESIDADES HUMANAS MAS IMPORTANTES PUEDEN JERARQUIZARSE EN EL SIGUIENTE ORDEN: A) FISIOLÓGICAS, B) SEGURIDAD, C) SOCIALES, D) AUTOESTIMA, E) AUTORREALIZACIÓN.

TA PARA SU ÓPTIMO DESARROLLO.

EXISTEN TÉCNICAS, MÉTODOS, SISTEMAS, ETC., QUE SIRVEN PARA AYUDAR AL DESARROLLO DE ÉSTOS RECURSOS, PERO CABE DECIR QUE A PESAR DE SER LOS MÁS IMPORTANTES SON LOS MÁS VARIABLES Y CAMBIANTES, PUESTO QUE NUNCA SE SABE CON EXACTITUD COMO VAN A RESPONDER ANTE UNA U OTRA SITUACIÓN, PUES ESTÁN SUJETOS A DIFERENTES PRESIONES, MOTIVACIONES, NECESIDADES, ETCÉTERA.

POR TANTO, CREO IMPRESCINDIBLE NOMBRAR A CONTINUACIÓN LAS CARACTERÍSTICAS MÁS GENERALES DE ESTOS RECURSOS EN CUANTO A SU ACTUACIÓN EXIGE UNA ORGANIZACIÓN.

- 1.- NO PUEDEN SER NUNCA PROPIEDAD DE LA ORGANIZACIÓN. EL TRABAJADOR SIEMPRE IMPLICA UNA DISPOSICIÓN VOLUNTARIA DE LA PERSONA, EXCEPTO EN EL CASO DE QUE SE TRATE DE UNA PENA IMPUESTA O DE UN CASTIGO IMPUESTO POR LA LEY, SERVICIO DE ARMAS, PUESTOS CENSALES Y PUESTOS DE ELECCIÓN POPULAR. A NADIE PODRÁ IMPEDIRSELE QUE SE DEDIQUE A LA PROFESIÓN, INDUSTRIA, COMERCIO O TRABAJO QUE LE ACOMODE SIENDO LÍCITOS.
- 2.- EXISTEN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, EXPERIENCIAS, ACTITU

DES, ETC., QUE SON INTANGIBLES Y QUE SE MANIFIESTAN POR MEDIO O A TRAVÉS DEL COMPORTAMIENTO DE TODAS Y CADA UNA DE LAS PERSONAS.

- 3.- NO SE PUEDE OBLIGAR EL MEJOR ESFUERZO DE LOS EMPLEADOS ; SE PUEDE MOTIVAR PERO NO EXIGIR A LA FUERZA.
- 4.- CADA EMPLEADO ES DISTINTO EN CUANTO A SUS CARACTERÍSTI - CAS PERSONALES, TIENE DETERMINADAS NECESIDADES BÁSICAS - QUE TIENE QUE SATISFACER, PERO CADA UNO DE ELLOS TIENE - DIFERENTES FORMAS DE HACERLO Y DE FIJARLAS.

POR SU PROPIA NATURALEZA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL COM - PRENDE TODAS LAS ACTIVIDADES HUMANAS. PUEDE DECIRSE QUE SU RADIO DE ACCIÓN ABARCA A LA EMPRESA ENTERA, DESDE EL DIREC - TOR O GERENTE GENERAL HASTA EL ÚLTIMO OBRERO DEBEN SER TOMA - DOS EN CONSIDERACIÓN, YA QUE ENTRE LOS HOMBRES SE ESTABLECEN MÚLTIPLES RELACIONES DIRECTAS O INDIRECTAS, DE SUPERIOR A IN - FERIOR, DE LOS SUBORDINADOS A SUS JEFES; LA ADMINISTRACIÓN - DE PERSONAL PROCURA QUE DE TALES RELACIONES SE LOGREN TANTO EN LO INDIVIDUAL COMO EN LO COLECTIVO LA MÁXIMA EFICIENCIA Y LA MAYOR COOPERACIÓN.

EN CONCLUSIÓN, LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL TIENE DOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES: (7)

- 1.- LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS INDIVIDUOS QUE FORMAN PARTE DE UNA ORGANIZACIÓN.
- 2.- LA COOPERACIÓN DE LOS MISMOS INDIVIDUOS EN LA REALIZACIÓN DE LOS FINES PERSEGUIDOS POR LA ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECEN.

EN BASE A ÉSTOS DOS OBJETIVOS PLANTEADOS DEBEMOS VER AL INDIVIDUO EN FUNCIÓN DE SU EFICIENCIA Y COOPERACIÓN, ÉSTO PUEDE SER RELATIVO A VARIOS ASPECTOS QUE SE PRESENTAN, Y QUE PUEDAN SER MEDIDOS Y EVALUADOS A TRAVÉS DE UNA SERIE DE TÉCNICAS.

A CONTINUACIÓN Y A MANERA DE EJEMPLO SE PRESENTA UN CUADRO EN DONDE PODEMOS ANALIZAR ESTAS SITUACIONES:

(7) ROMERO BETANCOURT. "LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION EN LA EMPRESA MODERNA" p. 12 ED. TRILLAR. MEXICO. 1977.

OBJETIVO	FUNCION	TECNICA
E F I C I E N C I A	responsabilidad	Análisis de Puestos
	trabajo	Métodos de Simplificación de trabajo Medidas de higiene y seguridad
	habilidad	Selección técnica de personal Capacitación
C O O P E R A C I O N	derechos	Disposiciones legales Políticas Sistemas de quejas
	merecimientos	Calificación de méritos Sistema de ascensos
	remuneración	Sistema de salarios Incentivos Prestaciones

Fig. 2. Objetivos, Funciones y Técnicas de la Administración de Personal.

LAS ANTERIORES CLASIFICACIONES PRESENTADAS SON SOLAMENTE -
GUÍAS GENERALES, PERO QUE NO DEBEN ENTENDERSE CON UN CRITERIO
RIGUROSO PUESTO QUE LAS MISMAS TÉCNICAS QUE HEMOS MENCIONADO
DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA COOPERACIÓN, SIRVEN TAMBIÉN PA-
RA LOGRAR UNA MAYOR EFICIENCIA, Y LAS QUE HEMOS MENCIONADO -
POR PARTE DE LA EFICIENCIA, SIRVEN IGUALMENTE PARA OBTENER MA
YOR COOPERACIÓN.

LO IMPORTANTE ES NOTAR QUE TALES FINALIDADES NO SE LOGRAN DEN
TRO DE UNA BUENA ORGANIZACIÓN CON MEDIDAS ARBITRARIAS Y EMPÍ-
RICAS, SINO CON UN CONOCIMIENTO MÁS PROFUNDO DE LA REALIDAD -
HUMANA Y A TRAVÉS DE LOS PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS O CIENTÍFI -
COS, CUYA APLICACIÓN HA DADO LOS MEJORES FRUTOS EN LA PRÁCTI -
CA.

I.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

PODEMOS DECIR QUE EL OBJETIVO CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE
PERSONAL ES EL ADMINISTRAR Y DESARROLLAR POLÍTICAS, PROGRAMAS,
PROCEDIMIENTOS ETC.; PARA MANEJAR UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATI
VA EFICIENTE, EMPLEADOS CAPACES, OPORTUNIDADES DE PROGRESO, -
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, ETC.; PARA ASÍ DESARROLLARSE COMO
ES DEBIDO ALCANZANDO BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO Y POR ENDE -
PARA SU CONTORNO SOCIAL;

ÉSTO SE LOGRARÁ EN BASE AL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, QUE COMPRENDEN TODOS LOS ASPECTOS NECESARIOS PARA EL BIENESTAR DEL TRABAJADOR, ENTRE LAS MÚLTIPLES FUNCIONES QUE ENCONTRAMOS EN EL ACCIONAR DE UNA ORGANIZACIÓN, PODEMOS MENCIONAR LAS SIGUIENTES:

- A) RECLUTAMIENTO
- B) SELECCIÓN
- C) CONTRATACIÓN
- D) INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO
- E) PRESTACIONES ECONÓMICAS Y NÓMINA
- F) PRESTACIONES CULTURALES, SOCIALES, MÉDICAS
- G) CAPACITACIÓN
- H) ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.

Y QUE PARA EFECTOS DE SU COMPRENSIÓN SE EXPLICAN SOMERAMENTE EN LOS PÁRRAFOS SIGUIENTES:

RECLUTAMIENTO

EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE ÉSTA FUNCIÓN CONSISTE EN PROMOVER O ABASTECER A LA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS CON CARÁCTER DE PROSPECTO - CANDIDATO PARA CUBRIR LOS PUESTOS VACANTES QUE -

EXISTEN, EL PRIMER PASO DE LAS POLÍTICAS DE PERSONAL CON LAS EMPRESAS ES, CONSEGUIR PERSONAL PARA HACER FUNCIONAR LA ORGANIZACIÓN. PODEMOS DECIR QUE CONSTITUYE UNO DE LOS PASOS MÁS CRÍTICOS EN EL ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA.- EL GRADO DE ESFUERZO DE RECLUTAMIENTO REQUERIDO SE DETERMINA SEGÚN EL PLAN QUE SE TENGA CONTEMPLADO PARA EL PERSONAL, Y - MEDIANTE EL CUAL CONOCEREMOS ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD DE LOS SOLICITANTES A TRAVÉS DE LAS EVALUACIONES PSICOLÓGICAS , INVESTIGACIONES SOCIO-ECONÓMICAS, ETC.; QUE PERMITIRÁN MINIMIZAR EL RIESGO Y AUMENTAR LA CONFIANZA EN EL PROCESO DE ADMISIÓN.

EXISTEN FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNAS Y EXTERNAS; EN LAS PRIMERAS EL CANDIDATO SURGE DE LA MISMA ORGANIZACIÓN, A TRAVÉS DE PROMOCIONES O TRANSFERENCIAS, LAS SEGUNDAS SON AQUELLAS AJENAS A LA EMPRESA Y SE DAN ENTRE OTRAS, DE LAS SIGUIENTES FORMAS: AGENCIAS DE COLOCACIÓN, BOLSAS DE TRABAJO EN INSTITUCIONES DOCENTES, ANUNCIOS EN LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN O POR INICIATIVA PROPIA DEL SOLICITANTE.

SELECCION

SE PUEDE CONCEPTUALIZAR COMO LA ELECCIÓN DE LA PERSONA ADECUADA PARA EL PUESTO ADECUADO, QUE PERMITA LA REALIZACIÓN

DEL TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO Y EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES Y POTENCIALES, A FÍN DE HACERLO MÁS SATISFACTORIO ASIMISMO Y A LA COMUNIDAD EN QUE SE DESENVUELVE PARA CONTRIBUIR DE ÉSTA MANERA LOS PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN,

PARA LLEVAR A CABO UNA BUENA SELECCIÓN ES NECESARIO EFECTUAR ENTREVISTAS, EXIGIR REQUISITOS PARA LOS PUESTOS, EFECTUAR EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS, PSICOLÓGICOS Y MÉDICOS, COMPROBAR LOS ANTECEDENTES DE LOS SOLICITANTES, ETCÉTERA,

CONTRATACION

ES LA ACEPTACIÓN FINAL DEL SOLICITANTE, FORMALIZANDO LA RELACIÓN CONTRACTUAL DEL MISMO CON LA EMPRESA, SE CONTRATARÁ LOS ELEMENTOS QUE PREVIAMENTE HAN SIDO EVALUADOS Y CONSIDERADOS CANDIDATOS VIABLES, COORDINANDO LA ATENCIÓN DE LOS TRÁMITES QUE SE REQUIEREN PARA EFECTUAR CORRECTA Y OPORTUNAMENTE LAS CONTRATACIONES, PROMOCIONES Y TRASLADOS QUE RESULTEN DE LAS EVALUACIONES REALIZADAS PARA ÉSTOS FINES.

INDUCCION Y ENTRENAMIENTO

CON ESTA FASE SE PRETENDE PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN NECESARIA ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN A LOS NUEVOS ELEMENTOS, HACER -

SENTIR A ÉSTE NUEVO EMPLEADO COMO PARTE INTEGRANTE Y ACTIVA - DE LA ORGANIZACIÓN. ES EL CONTACTO QUE SE ESTABLECE ENTRE EL CONTRATANTE Y LA EMPRESA CON EL OBJETO DE ADAPTARLO LO MÁS RÁPIDA Y EFICAZMENTE POSIBLE AL NUEVO MEDIO EN EL CUAL VA A DESARROLLARSE, EXPONIÉNDOLE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, SUS POLÍTICAS, REGLAS DISCIPLINARIAS, ETCÉTERA.

UNA VEZ QUE LA EMPRESA HA LOGRADO LOS OBJETIVOS INDUCTIVOS DE LOS NUEVOS ELEMENTOS, DEBE DESARROLLAR LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DE ESTAS PERSONAS LOGRANDO ASÍ MEJORAR EL RENDIMIENTO PRESENTE Y FUTURO DE LA EMPRESA.

PRESTACIONES ECONOMICAS Y NOMINA

ESTA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CONSISTE EN OPERAR Y CONTROLAR LOS MOVIMIENTOS PARA EFECTUAR LAS REMUNERACIONES AL PERSONAL, CUMPLIENDO CON LOS REQUERIMIENTOS LEGALES ESTABLECIDOS, PROPORCIONANDO A LA VEZ UN SERVICIO CONTABLE A LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN AL LLEVAR LOS REGISTROS EN RELACIÓN A LOS GASTOS DE PERSONAL. ES IMPORTANTE CONSIDERAR QUE A LOS TRABAJADORES SE LES DEBE PAGAR UN SALARIO JUSTO QUE LES ASEGURE CONDICIONES DECOROSAS DE EXISTENCIA, QUE LES AYUDE A FORMAR UN PATRIMONIO O INCREMENTAR SU

PODER ADQUISITIVO, OTORGÁNDOLES A TRAVÉS DE ESTO UNA ESTABILIDAD ECONÓMICA DENTRO DE LA EMPRESA Y SU NÚCLEO FAMILIAR,

PRESTACIONES CULTURALES, SOCIALES Y MEDICAS

PROGRAMAR, PROMOVER, INTEGRAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, CULTURALES Y DEPORTIVAS QUE SE ESTIME NECESARIAS, ESTABLECER CONTACTOS CON ORGANISMOS E INSTITUCIONES CULTURALES, DEPORTIVAS O ARTÍSTICAS PARA OFRECER SERVICIOS DE PRIMERA, PROMOVER EVENTOS PARA QUE SE ORGANIZEN ENTRE EL PERSONAL, ORGANIZAR LA ASISTENCIA A EVENTOS CULTURALES TANTO DE LOS TRABAJADORES COMO DE SUS FAMILIAS Y COORDINAR LAS PRESTACIONES DEL SERVICIO MÉDICO, SON ALGUNAS DE LAS ACTIVIDADES QUE SE PUEDEN INCLUIR DENTRO DE ÉSTE RUBRO Y QUE TIENEN COMO FINALIDAD PRIMORDIAL EL ESTRECHAR EL VÍNCULO ENTRE EMPRESA Y SOCIEDAD,

CAPACITACION

LA PODEMOS DEFINIR LLANAMENTE COMO LA ADQUISICIÓN DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS EN EL ASPECTO TÉCNICO E INTELECTUAL, PARA QUE EL OBJETIVO GENERAL DE UNA EMPRESA SE LOGRE PLENAMENTE ES NECESARIA ESTA FUNCIÓN, QUE COLABORA APORTANDO A LA

EMPRESA UN PERSONAL DEBIDAMENTE CAPACITADO PARA QUE DESEMPEÑE CON EFICACIA SUS FUNCIONES, HABIENDO PREVIAMENTE DESCUBIERTO LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, PODEMOS DECIR QUE ES LA FUNCIÓN EDUCATIVA EN UNA ORGANIZACIÓN POR LA CUAL SE SATISFACEN NECESIDADES PRESENTES Y SE PREVEEN NECESIDADES FUTURAS RESPECTO DE LA PREPARACIÓN Y HABILIDAD DE LOS COLABORADORES.

LA EMPRESA, AL TENER BAJO SU RESPONSABILIDAD A UN GRUPO DE TRABAJADORES, DEBERÁ INTERESARSE PROFUNDAMENTE EN SU PREPARACIÓN CON EL OBJETO DE QUE ÉSTOS TENGAN MAYOR CAPACIDAD DE RESOLVER SUS PROBLEMAS DENTRO DE LA EMPRESA; SÓLO DE ESTE MODO PODREMOS VISUALIZAR A UNA EMPRESA QUE SE RETROALIMENTE VERDADERAMENTE CON EL CRECIMIENTO Y EXPERIENCIA DE SU PERSONAL, YA QUE AL DARLES LA OPORTUNIDAD DE APRENDER TAMBIÉN ESTAREMOS APRENDIENDO DE ELLOS.

ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

ESTA FUNCIÓN IMPLICA EL PROCESO DE OBTENER, POR LO GENERAL MEDIANTE OBSERVACIÓN Y ESTUDIO LA INFORMACIÓN SOBRE LA NATURALEZA DE UN PUESTO ESPECÍFICO. SE ESTUDIAN EL PUESTO Y SUS REQUISITOS EN VEZ DE LA CAPACIDAD Y HABILIDADES DE LA PERSONA.

NA QUE LO OCUPA; ASIMISMO SE DEBEN ENUMERAR LAS TAREAS QUE -
CONSTITUYEN EN PUESTO Y DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS PERSO
NALES, EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO NECESARIOS PARA QUE EL - -
EMPLEADO PUEDE DESEMPEÑARLO CON ÉXITO, EL RESULTADO FINAL DE
- ÉSTE ANÁLISIS ES UNA DESCRIPCIÓN ESCRITA DEL PUESTO Y SUS RE
QUISITOS.

COMO SE PUEDE OBSERVAR LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA ADMINIS
TRACIÓN DE PERSONAL SE PUEDEN ALCANZAR MEDIANTE EL DESARRO -
LLO ÓPTIMO DE SUS FUNCIONES, LAS CUALES ESTÁN ENCAMINADAS A
CONSEGUIR Y DESARROLLAR A UN GRUPO HUMANO DE TRABAJO CUYAS -
CARACTERÍSTICAS SE AMOLDEN CON LOS FINES DE LA EMPRESA.

CAPITULO II UBICACION DE LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION

II.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

DEBIDO A LOS AVANCES TECNOLÓGICOS Y A LOS CONSTANTES PROCESOS DE DEPURACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LAS CIENCIAS EN GENERAL, SE PUEDE AFIRMAR QUE EN LA ACTUALIDAD NO HAY NADA ESTÁTICO. LA EMPRESA DE HOY SE HA VISTO ARRASTRADA POR ÉSTE PROCESO EVOLUTIVO Y HA TENIDO QUE IMPLANTAR PROCESOS PRODUCTIVOS EFICIENTES A FÍN DE PODER SOBREVIVIR EN UN MERCADO EN EL QUE LA COMPETENCIA RESULTA MÁS ARDUA CADA DÍA.

ES NECESARIO PREPARAR AL PERSONAL, CON EL OBJETO DE SOLUCIONAR EL RETRASO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO Y CULTURAL, MOTIVADO POR LA EVOLUCIÓN CONSTANTE. ES EVIDENTE QUE EL FACTOR HUMANO COMO ELEMENTO MÁS IMPORTANTE DE LA PRODUCCIÓN DE NINGUNA MANERA PODRÁ DEJARSE AL MARGEN CUANDO SE TOMA LA DECISIÓN DE EFICIENCIA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE CUALQUIER EMPRESA.

SI LA EMPRESA ESTÁ CONSCIENTE DE LA NECESIDAD DE ESPECIALIZAR A SU PERSONAL, ÉSTA TENDENCIA TRAERÁ COMO CONSECUENCIA, UN AUMENTO EN EL NÚMERO DE TRABAJADORES ESPECIALIZADOS Y UNA REDUCCIÓN CADA VEZ MAYOR EN EL GRUPO DE TRABAJADORES NO ESPECIALIZADOS.

DE LO ANTES EXPUESTO PUEDE DEDUCIRSE QUE EL EMPLEADO DE HOY

EN DÍA TENDRÁ QUE AUMENTAR SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES - DE MANERA CONSTANTE A FÍN DE QUE PUEDA MANTENER SU CAPACIDAD COMPETITIVA DENTRO DEL MERCADO DE TRABAJO. DESGRACIADAMENTE SUCEDE CON FRECUENCIA QUE ALGUNOS EJECUTIVOS DE EMPRESA LE - CONCEDEN Poca O NULA IMPORTANCIA A LA CAPACITACIÓN DE SUS SU BORDINADOS, PORQUE PREFIEREN ADOPTAR LA ACTITUD MUY CÓMODA Y NADA ONEROSA DE CONSIDERAR QUE LOS CAMBIOS ACONTECIDOS SON - DE Poca IMPORTANCIA Y QUE SUS EMPLEADOS CON QUE CUENTAN PUE- DEN ADAPTARSE POR SÍ SOLOS A DICHS CAMBIOS, SIN DEJAR DE - CONSIDERAR QUE EFECTIVAMENTE PUDIERA SUCEDER ÉSTA SITUACIÓN, ES NECESARIO TENER EN CUENTA QUE ES MUY FACTIBLE QUE LOS EM- PLEADOS QUE POR SÍ SOLOS SE ADAPTEN A LOS CAMBIOS, QUEDARÁN EXPUESTOS A FALLAS Y A ADQUIRIR HÁBITOS ERRÓNEOS CUYA CORREC- CIÓN SERÁ EXTREMADAMENTE DIFÍCIL Y CUYOS EFECTOS SE REFLEJA- RÁN DIRECTAMENTE EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS DE REFE - RENCIA.

DEBIDO A LA CRECIENTE NECESIDAD ACTUAL DE TRABAJADORES ESPE- CIALIZADOS, LA CAPACITACIÓN SE CONVIERTE EN UN FACTOR DE MU- CHA IMPORTANCIA DENTRO DE LAS EMPRESAS, PORQUE ADEMÁS DE PRO- PORCIONAR EL NÚMERO NECESARIO DE TRABAJADORES ESPECIALIZADOS TAMBIÉN PROPORCIONA A ÉSTOS UNA ELEVADA MORAL, UNA AUTOSATIS- FACCIÓN EN SU TRABAJO, UN GRAN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y UN ESPÍRITU DE PROGRESO, ELEMENTOS TALES QUE PROPORCIONARÁN

EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN Y EL LOGRO DE LAS METAS DE LAS MISMAS.

RESULTA LÓGICO PENSAR QUE UN TRABAJADOR QUE ESTÁ SATISFECHO CON SU TRABAJO SERÁ MÁS ÚTIL Y TRATARÁ DE RENDIR AL MÁXIMO - EN EL DESEMPEÑO DE LA TAREA ENCOMENDADA, LO CUAL NO SUCEDERÁ CON UN TRABAJADOR INSATISFECHO,

ES NECESARIO TOMAR EN CONSIDERACIÓN QUE EL ELEMENTO HUMANO - ES EL FACTOR MÁS IMPORTANTE DE LA PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA Y QUE MIENTRAS ÉSTE NO SEA PREPARADO, PARA DESARROLLAR AL MÁXIMO SUS HABILIDADES, APTITUDES Y CONOCIMIENTOS, SE ESTARÁ DESPERDICIANDO EN GRAN MEDIDA LA FUERZA DE TRABAJO CON QUE SE CUENTA Y POR CONSIGUIENTE SE ESTARÁ TAMBIÉN OBSTRUYENDO - EL PROGRESO DE LA EMPRESA,

EN CONCLUSIÓN, LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN RADICA EN - QUE EL PERSONAL SE CONVERTIRÁ POR MEDIO DE ELLA EN UN ELEMENTO MÁS EFICIENTE Y MÁS ADECUADO PARA LOS FINES DE LA EMPRESA, ES PUES, LA CAPACITACIÓN EL ESFUERZO PLANEADO POR PARTE DE - LA EMPRESA, PARA PROPORCIONAR LOS MEDIOS NECESARIOS PARA LA POSIBILIDAD DE APRENDIZAJE, ES DECIR, ES LA ACCIÓN CONTÍNUA PARA QUE LOS EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN AUMENTEN SUS - -

CONOCIMIENTOS, ELEVEN SU POTENCIAL LOGRANDO ASÍ EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA EMPRESA.

FINALIDAD

LA CAPACITACIÓN TIENE POR OBJETO FUNDAMENTAL EL LOGRAR QUE EL INDIVIDUO ALCANCE UN NIVEL DE EFICIENCIA SATISFACTORIO, SIN IMPORTAR EL NIVEL JERÁRQUICO EN QUE SE ENCUENTRE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, A FÍN DE QUE PUEDA CONTRIBUIR EN FORMA ADECUADA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. SIN EMBARGO, PODEMOS CONSIDERAR COMO OTRAS FINALIDADES DE LA CAPACITACIÓN LAS SIGUIENTES:

- 1.- DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.- AL ESTAR LOS TRABAJADORES IDENTIFICADOS CON SUS LABORES, LA ROTACIÓN DE PERSONAL DISMINUIRÁ CONSIDERABLEMENTE, LO CUAL PERMITIRÁ REDUCIR EN GRAN MEDIDA LOS ALTOS COSTOS QUE CAUSA EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCIÓN Y LA CAPACITACIÓN QUE SE LES TENDRÍA QUE DAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS.
- 2.- REDUCCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.- ESTO PRINCIPALMENTE SE PUEDE OBSERVAR EN LOS ÚLTIMOS NIVELES DE UNA ORGANIZACIÓN, DEBIDO A QUE EL PERSONAL CAPACITADO COMO YA LOGRÓ

UN NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN SUFICIENTE, TRABAJARÁ SIN NECESITAR TANTA SUPERVISIÓN COMO AQUEL PERSONAL QUE NO HA SIDO CAPACITADO AÚN.

- 3.- AUMENTO DE LA EFICIENCIA DEL ELEMENTO HUMANO.- ES ÉSTA - UNA DE LAS FINALIDADES DE LA CAPACITACIÓN QUE REPERCUTEN DIRECTAMENTE EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.
- 4.- DISMINUCIÓN DEL PAGO DEL TRABAJO EXTRAORDINARIO.- EL PERSONAL CAPACITADO SERÁ MÁS PRODUCTIVO, LO CUAL REDUCIRÁ - CONSIDERABLEMENTE LOS COSTOS OCASIONADOS POR EL PAGO DE TIEMPO EXTRAORDINARIO DE TRABAJO QUE SE HACE CON EL FÍN DE CUMPLIR CON LAS METAS PRODUCTIVAS ESTABLECIDAS.
- 5.- INCREMENTO EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO.- ESTO SE LOGRA AL PROPORCIONAR AL TRABAJADOR ENSEÑANZAS QUE LE PERMITAN DESARROLLAR UN TRABAJO DE MEJOR CALIDAD.
- 6.- REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS.- UN TRABAJADOR CAPACITADO SERÁ CAPAZ DE REALIZAR UN TRABAJO DE MAYOR CALIDAD Y CON MENORES DESPERDICIOS QUE UNO QUE NO LO ESTÁ.

- 7.- REDUCCIÓN DE LOS INVENTARIOS EN LA COMPRA DE MAQUINARIA, HERRAMIENTA Y EQUIPO.- LA CAPACITACIÓN DARÁ AL TRABAJADOR LA HABILIDAD SUFICIENTE PARA MANEJAR LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE LA MANERA MÁS ADECUADA, LOGRANDO CON ELLO QUE EL EQUIPO PUEDA SER UTILIZADO DURANTE TODA SU VIDA PRODUCTIVA, SIN CAUSAR GRANDES EROGACIONES POR CONCEPTO DE MANTENIMIENTO,

- 8.- MAYORES POSIBILIDADES DE ASCENSO PARA EL PERSONAL.- UN INDIVIDUO CAPACITADO VERÁ INCREMENTADAS SUS POSIBILIDADES DE ASCENSO QUE SEGURAMENTE REPERCUTIRÁN EN MAYORES INGRESOS ECONÓMICOS,

- 9.- DESARROLLO DE LA VERSATILIDAD DE LOS EMPLEADOS.- AL CAPACITAR AL PERSONAL EN LA REALIZACIÓN DE VARIOS TRABAJOS , ÉSTO DARÁ MAYOR SEGURIDAD AL TRABAJADOR PORQUE EN CUALQUIER MOMENTO ESTÁ LISTO PARA DESEMPEÑAR UNA O VARIAS LABORES ADEMÁS DE LA PROPIA, (8)

(8) REYNALDO SUAREZ DIAZ. "HOMBRES Y EMPRESAS" p. 173
ED. TRILLAS. MEXICO. 1983.

II.2 UBICACION DE LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION GENERAL

ENCUADRADA DENTRO DE LA FUNCIÓN DE LA INTEGRACIÓN, FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, Y MÁS CONCRETAMENTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, LA CAPACITACIÓN ES UNA FUNCIÓN QUE COADYUVA PARA MANTENER EN ALTO EL NIVEL MORAL DE LA EMPRESA, ORIENTÁNDOLO HACIA MAYORES Y MEJORES RESULTADOS LOGRANDO EL DESENVOLVIMIENTO E INCREMENTO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL, PARA LOGRAR SU MÁXIMA EFICIENCIA.

LA INTEGRACIÓN COMPRENDE 5 ETAPAS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, A TRAVÉS DE ÉSTA FUNCIÓN EL ADMINISTRADOR ELIGE Y SE ALLEGA DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA PONER EN MARCHA LAS DECISIONES PREVIAMENTE ESTABLECIDAS PARA EJECUTAR LOS PLANES, COMPRENDIENDO RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS, AUNQUE TRADICIONALMENTE SE DESCUIDABA ÉSTA FUNCIÓN, TANTO LA EXPERIENCIA COMO LAS INVESTIGACIONES DE MOSTRARON QUE EL FACTOR HUMANO ES EL ASPECTO MÁS IMPORTANTE PARA CUALQUIER EMPRESA, YA QUE DE SU DESEMPEÑO DEPENDERÁ EL CORRECTO APROVECHAMIENTO DE LOS DEMÁS RECURSOS; MEDIANTE LA INTEGRACIÓN LA EMPRESA OBTIENE EL PERSONAL IDÓNEO PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES, EN EL MOMENTO EN QUE EL ELEMENTO HUMANO INGRESA A LA EMPRESA ES TRASCENDENTAL, PUES

DE ÉL DEPENDERÁN SU ADAPTACIÓN AL AMBIENTE DE LA EMPRESA, SU DESENVOLVIMIENTO, SU DESARROLLO Y SU EFICIENCIA DENTRO DE LA MISMA. (9)

YA QUE LA ADAPTACIÓN AL MEDIO AMBIENTE CORRESPONDE BÁSICAMENTE A LA INDUCCIÓN, LA CAPACITACIÓN SERVIRÁ PARA QUE LA EMPRESA CUENTE CON GENTE PREPARADA Y CAPAZ PARA EL TRABAJO, DANDO LUGAR A QUE SUS EMPLEADOS SE SIENTAN MÁS SATISFECHOS AL LOGRAR DESARROLLAR SUS CAPACIDADES, OBTENIÉNDOSE ASÍ UN MAYOR RENDIMIENTO LABORAL; CON ÉSTO SE PODRÁ MOTIVAR AL PERSONAL MODIFICANDO SUS ACTITUDES HACIA LA EMPRESA Y HACIA UN TRABAJO.

II.3 DIFERENCIAS Y AFINIDADES EN LOS CONCEPTOS DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO DE PERSONAL Y EDUCACION.

ÉSTOS CONCEPTOS IMPLICAN NECESARIAMENTE UN APRENDIZAJE, QUE DEMANDA A SU VEZ UNA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA DE LAS PERSONAS, LA META DEL INSTRUCTOR POR TANTO SERÁ EL CAMBIAR LA NATURALEZA DE LA CONDUCTA EN CUANTO A PENSAMIENTOS, SENTIMIENTOS Y ACCIONES DEL TRABAJADOR RESPECTO A UNA SITUACIÓN, ACONTECIMIENTO, ASIGNATURA U OBJETO.

(9) MUNCH. op.cit., p. 115, 116.

LA PRINCIPAL CONTRIBUCIÓN DE LA CIENCIA DE LA CONDUCTA A LA CAPACITACIÓN ES LA PREMISA DE QUE CIRCUNSTANCIAS ESPECIFICAS GUÍAN A LA CONDUCTA DE ESTA MANERA. COMO MUCHAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CONDUCTA Y MUCHOS DE LOS PRINCIPIOS DE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA FUERON PRIMERO OBSERVADOS Y ANALIZADOS EN EL LABORATORIO, ES TAREA DEL MAESTRO O INSTRUCTOR INTERESADO EN LA ENSEÑANZA, EL CONSIDERAR SU APLICACIÓN A LA CONDUCTA HUMANA FUERA DE AQUÉL.

ANTES DE AHONDAR EN EL TRATAMIENTO MISMO DE ESTE CAPÍTULO , HE CONSIDERADO CONVENIENTE EXPONER ALGUNOS CONCEPTOS DE LO QUE ES LA CAPACITACIÓN; ASIMISMO, TAMBIÉN INCLUIRÉ ALGUNOS CONCEPTOS DE OTROS TÉRMINOS QUE SE CONSIDERAN AFINES CON LA CAPACITACIÓN, TALES COMO EL ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO , DESARROLLO DE PERSONAL Y EDUCACIÓN.

SUELE SUCEDER QUE ALGUNOS AUTORES AL HACER REFERENCIA A LA ENSEÑANZA SISTEMATIZADA QUE SE PROPORCIONA AL PERSONAL DE UNA EMPRESA CON EL FÍN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS SUYOS Y PROPIOS, UTILICEN INDISTINTAMENTE CUALQUIERA DE LOS TÉRMINOS MENCIONADOS, LO CUAL HA CREADO CIERTAS CONFUSIONES Y HA HECHO QUE SE LLEGUE A PENSAR QUE TODOS ESTOS TÉRMINOS TIENEN EL MISMO SIGNIFICADO.

MUCHOS ESTUDIOSOS DEL ELEMENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS Y ESPECIFICAMENTE DE LA PREPARACIÓN, MEJORAMIENTO, EFICIENCIA Y SATISFACCIÓN DEL MISMO, EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES, HAN DETERMINADO Y TRANSMITIDO LO QUE DE ACUERDO CON SU CRITERIO DEBERÍA DE ENTENDERSE POR CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO DE PERSONAL Y EDUCACIÓN, DE AQUÍ - QUE HOY EN DÍA SE TENGAN DIVERSAS DEFINICIONES DE LOS TÉRMINOS MENCIONADOS.

EXISTEN NUMEROSAS DEFINICIONES, PERO CADA UNA CON SU FIN E IDEA PROPIA, POR EJEMPLO:

EL DR. FERNANDO ARIAS NOS DICE:

CAPACITACION ES:

"ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS, PRINCIPALMENTE DE CARACTER TECNICO CIENTIFICO Y ADMINISTRATIVO."

ADIESTRAMIENTO ES:

"PROPORCIONAR DESTREZA EN UNA HABILIDAD ADQUIRIDA, CASI SIEMPRE MEDIANTE UNA PRACTICA MAS O MENOS PROLONGADA DE TRABAJOS DE CARACTER MUSCULAR O MOTRIZ,"

ENTRENAMIENTO ES:

"ES EL PREPARSE PARA UN ESFUERZO FISICO O MENTAL,
PARA PODER DESEMPEÑAR UNA LABOR."

DESARROLLO DE PERSONAL ES:

"COMPRENDE INTEGRAMENTE AL HOMBRE EN TODA LA FORMA
CION DE LA PERSONALIDAD (CARACTER, HABITOS, EDUCA
CION DE LA VOLUNTAD, SENSIBILIDAD HACIA LOS PRO -
BLEMAS, CAPACIDAD DE DIRIGIR, ETCETERA)." (10)

ISAAC GUZMAN VALDIVIA DEFINE ESTOS CONCEPTOS DE LA SIGUIENTE
FORMA:

CAPACITACION ES:

"TIENE UN SIGNIFICADO MAS AMPLIO. INCLUYE EL ADIES-
TRAMIENTO, PERO SU OBJETIVO PRINCIPAL ES EL DE PRO
PORCIONAR CONOCIMIENTOS SOBRE TODO EN LOS ASPECTOS
TECNICOS DEL TRABAJO, EN ESTA VIRTUD, LA CAPACITA
CION SE IMPARTE A EMPLEADOS, EJECUTIVOS Y FUNCIONA
RIOS EN GENERAL CUYO TRABAJO TIENE UN ASPECTO INTE
LECTUAL IMPORTANTE."

(10) ARIAS GALICIA. op.cit., p.

ADJESTRAMIENTO ES:

"SE ENTIENDE COMO LA HABILIDAD O DESTREZA ADQUIRIDA, POR REGLA GENERAL EN EL TRABAJO PREPONDERANTEMENTE FISICO; DESDE ESTE PUNTO DE VISTA SE IMPARTE A LOS EMPLEADOS DE MENOR CATEGORIA Y A LOS OBREROS PARA LA UTILIZACION Y MANEJO DE MAQUINARIA Y EQUIPO."

ENTRENAMIENTO ES:

"CONSTITUYE UNA ACTIVIDAD PLANEADA, ORGANIZADA Y CONTROLADA QUE ESTA DISEÑADA PARA MEJORAR ALGUN ASPECTO DE LA FORMA ACTUAL DE REALIZAR UN TRABAJO."

DESARROLLO DE PERSONAL ES:

"TIENE MAYOR AMPLITUD AUN, SIGNIFICA EL PROGRESO INTEGRAL DEL HOMBRE Y CONSIGUIENTEMENTE ABARCA LA ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS, EL FORTALECIMIENTO DE LA VOLUNTAD, LA DISCIPLINA DEL CARACTER Y LA ADQUISICION DE TODAS LAS HABILIDADES QUE SON REQUERIDAS AL DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS, INCLUYENDO AQUELLOS QUE TIENEN LA MAS ALTA JERARQUIA EN LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS." (ii)

(11) ISAAC GUZMAN VALDIVIA "PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS". p. 67 ED. LIMUSA. MEXICO. 1980

IDALBERTO CHIAVENATO NOS DICE:

EDUCACION ES:

"TODA INFLUENCIA QUE EL SER HUMANO RECIBE DEL AMBIENTE SOCIAL DURANTE TODA SU EXISTENCIA PARA ADAPTARSE A LAS NORMAS Y VALORES VIGENTES Y ACEPTADOS."

DESARROLLO DE PERSONAL ES:

"LA EDUCACION QUE TIENE POR OBJETO AMPLIAR, DESARROLLAR Y PERFECCIONAR AL HOMBRE PARA SU CRECIMIENTO PROFESIONAL."

ENTRENAMIENTO ES:

"EL PROCESO EDUCATIVO APLICADO DE MANERA SISTEMATICA Y ORGANIZADA A TRAVES DEL CUAL LAS PERSONAS APRENDEN CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y HABILIDADES EN FUNCION DE UNOS OBJETIVOS DEFINIDOS," (12)

(12) IDALBERTO CHIAVENATO. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". p.456 ED. MC. GRAW HILL. MEXICO 1980.

LA UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (U.C.E.C.A.) AFIRMA:

CAPACITACION ES:

"LA ACCION DESTINADA A DESARROLLAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR CON EL PROPOSITO DE PREPARARLO PARA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECIFICA E IMPERSONAL."

ADIESTRAMIENTO ES:

"LA ACCION DESTINADA A DESARROLLAR LAS HABILIDADES Y DESTREZAS DEL TRABAJADOR CON EL PROPOSITO DE INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN SU PUESTO DE TRABAJO." (13)

AL ANALIZAR LOS CONCEPTOS ANTERIORMENTE DESCRITOS PODEMOS OBSERVAR QUE LA CAPACITACIÓN ES UNA ACCIÓN DIRIGIDA A TERCERAS PERSONAS; POR LO TANTO, ES UNA FUNCIÓN SOCIAL CIMENTADA EN PRINCIPIOS EDUCATIVOS, CON TÉCNICAS Y PRÁCTICAS COMPLEMENTADAS POR EL ESFUERZO CONJUNTO HOMBRE-EMPRESA QUE ACTUALIZA Y PERFECCIONA LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR EN CUANTO A SU TRABAJO DIARIO; EL ADIESTRAMIENTO TIENE COMO

(13) U.C.E.C.A. "GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO". p. 32 ED. POPULAR.

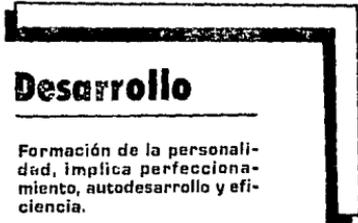
FINALIDAD VOLVER HÁBIL Y EXPERTO A QUIÉN POR COSTUMBRE REALIZA CONSTANTEMENTE ALGUNA ACTIVIDAD O TAREA ESPECÍFICA REQUIRIÉNDOSE PARA ELLO SUFICIENTE HABILIDAD PRÁCTICA; EL ENTRENAMIENTO EJERCITA AL INDIVIDUO PARA QUE DESARROLLE TODAS AQUELLAS HABILIDADES QUE SE DESTACARON COMO NECESARIAS EN EL TRABAJADOR PARA LLEVAR LA CALIDAD A SU LABOR, GENERALMENTE SE REALIZA EN PERÍODOS CORTOS DE PREPARACIÓN, CON ACTIVIDADES QUE VAN DE LO SENCILLO A MAYOR GRADO DE COMPLEJIDAD; EL DESARROLLO DE PERSONAL ESTA ENCAUSADO PRINCIPALMENTE A SATISFACER LA NECESIDAD DEL SER HUMANO EN CUANTO A LA AUTORREALIZACIÓN INDIVIDUAL A TRAVÉS DE LA SUPERACIÓN Y REALIZACIÓN PERSONAL, TRATARÁ DE PERFECCIONAR AL HOMBRE MEJORANDO SUS FACULTADES, ACTITUDES Y RASGOS PERSONALES; COMO SE APRECIA LA EDUCACIÓN ES PARTE DE LA CULTURA DE CADA INDIVIDUO O SOCIEDAD Y TIENE LA CARACTERÍSTICA DE SER APRENDIDA, SE ADQUIERE CON EL TRANSCURSO DE LA VIDA, ASÍ UN INDIVIDUO DESDE TEMPRANA EDAD RECIBE EDUCACIÓN QUE ASIMILA Y CONVIERTE EN DETERMINADO TIPO DE CULTURA, SEGÚN SEA LA COMUNIDAD Y CLASE SOCIAL EN EL QUE SE UBIQUE.

A CONTINUACIÓN PRESENTAMOS LA FIG. 3 EN LA QUE SE INTEGRAN LOS CONCEPTOS ANTES MENCIONADOS:



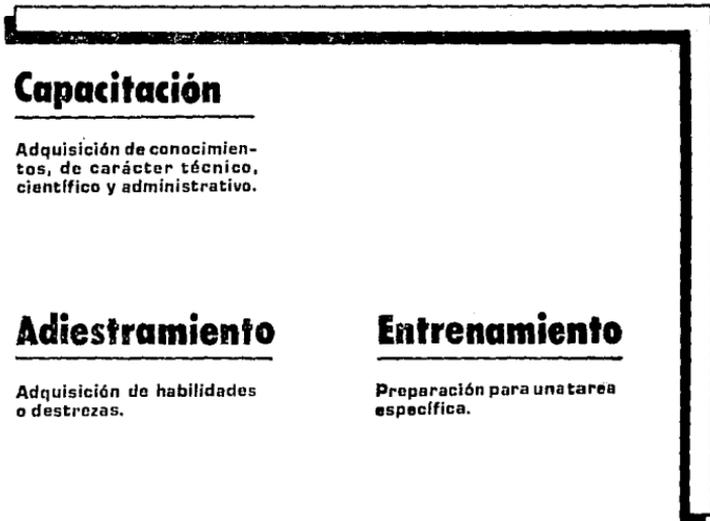
Educación

Adquisición de facultades intelectuales y bienes culturales.



Desarrollo

Formación de la personalidad, implica perfeccionamiento, autodesarrollo y eficiencia.



Capacitación

Adquisición de conocimientos, de carácter técnico, científico y administrativo.

Adiestramiento

Adquisición de habilidades o destrezas.

Entrenamiento

Preparación para una tarea específica.

Fig. 3. Definiciones y Afinidades v.s. el Concepto de Capacitación.

II.4 MARCO LEGAL

EL CAPACITAR Y ADIESTRAR A LOS TRABAJADORES EN MÉXICO NO ES UNA ACTIVIDAD NUEVA, YA QUE EXISTEN REFERENCIAS HISTÓRICAS QUE DATAN DE LA ÉPOCA DE LA COLONIA EN DONDE YA SE REGISTRAN ACTIVIDADES EN ESTA MATERIA.

EL MÉTODO DE INSTRUCCIÓN PARA EL TRABAJO, ORIGINALMENTE CONSISTÍA EN QUE UNA PERSONA, EXPERIMENTADA EN DETERMINADO OFICIO O ACTIVIDAD, INSTRUÍA A UN APRENDIZ EN DICHA LABOR, CON EL PROPÓSITO DE IMPARTIRLE CONOCIMIENTOS Y DESARROLLARLE HABILIDADES, POR LO TANTO, AUNQUE DEBE CONSIDERARSE A ESTE SISTEMA DE APRENDIZAJE COMO ELEMENTAL, PUEDE AFIRMARSE QUE YA EXISTÍA UN PROCESO DE INSTRUCCIÓN PARA ADAPTAR A LOS INDIVIDUOS A SU ACTIVIDAD PRODUCTIVA.

DESDE ENTOCES, LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO COMO PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, HAN EVOLUCIONADO AL IR SURGIENDO NUEVAS TÉCNICAS PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS QUE HAN ENCONTRADO SU APLICACIÓN EN ELLOS.

EL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA A FINES DEL SIGLO PASADO E INICIOS DEL PRESENTE, PROVOCÓ QUE LA ACTIVIDAD DE CAPACITAR Y ADIESTRAR LA MANO DE OBRA SE FORMALIZARÁ, PUES COMENZABA

A EXISTIR FUERTE DEMANDA DE OBREROS CALIFICADOS PARA SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS QUE ORIGINABAN LA TECNOLOGÍA Y LA EXPANSIÓN DE LAS EMPRESAS.

POR ELLO, FUERON APARECIENDO DIVERSAS DISPOSICIONES LEGALES QUE PRETENDIERON REGLAMENTAR EL FENÓMENO: EN 1870, EL CÓDIGO CIVIL INCLUÍA UN CAPÍTULO DESTINADO AL APRENDIZAJE; EN 1931, LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DESTINÓ SU TÍTULO TERCERO AL CONTRATO DE APRENDIZAJE; CON LA NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO (1970) SE SUPRIME EL CONTRATO DE APRENDIZAJE Y SE ESTABLECE, A TRAVÉS DE LA FRACCIÓN XV DEL ARTÍCULO 132, LA OBLIGACIÓN PATRONAL DE CAPACITAR A LOS TRABAJADORES.

SIN EMBARGO, DICHAS DISPOSICIONES NO DEJARON DE SER UN BELLO PRINCIPIO RETÓRICO, FUNDAMENTALMENTE PORQUE NO EXISTÍA LA CONTRAPARTE LEGAL QUE EXIGIERA SU OBSERVANCIA. EN LA DÉCADA DE LOS 70 SE INICIA UNA ETAPA DE DESARROLLO CON RELACIÓN A ESTAS MATERIAS, YA QUE EL CONCEPTO DE EDUCACIÓN; LOS NUEVOS ENFOQUES PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS; ASÍ COMO LAS ASPIRACIONES DE ORDEN PERSONAL Y SOCIAL, ADQUIEREN GRAN SIGNIFICACIÓN AL COMENZAR A DETECTAR DEFICIENCIAS EN EL APARATO PRODUCTIVO NACIONAL, DEBIDO AL ACELERADO AVANCE TECNOLÓGICO Y A LA GRAN CANTIDAD DE MANO DE OBRA NO CALIFICADA.

DURANTE LOS INICIOS DEL PRESENTE RÉGIMEN, SE HABÍA MANIFESTADO, COMO NECESIDAD PRIORITARIA, LOGRAR MEJORES ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD Y EL SECTOR OBRERO ORGANIZADO LUCHABA DENODAMENTE POR MEJORAR LOS NIVELES DE VIDA DE LOS TRABAJADORES; POR LO QUE ERA INDISPENSABLE PLANTEAR EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO QUE TUVIERA CARACTERÍSTICAS ADECUADAS PARA SATISFACER DICHS REQUERIMIENTOS.

ANTE ESTO, EL GOBIERNO MEXICANO ELEVÓ A RANGO CONSTITUCIONAL EL DERECHO OBRERO A LA CAPACITACIÓN Y AL ADIESTRAMIENTO.*

ESTA REFORMA, DECRETADA EL 27 DE DICIEMBRE DE 1977, MODIFICÓ LA LEY REGLAMENTARIA CORRESPONDIENTE, ES DECIR, LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO. TALES MODIFICACIONES FUERON PUBLICADAS EN EL "DIARIO OFICIAL" DE LA FEDERACIÓN EL 28 DE ABRIL DE 1978, ENTRANDO EN VIGOR EL 10, DE MAYO DEL MISMO AÑO.

INDUDABLEMENTE QUE LA LEGISLACIÓN QUE TIENE A SU CARGO EL - NORMAR LAS RELACIONES LABORALES, HA TENIDO DESDE SU INICIA - CIÓN Y AÚN CONSERVA HASTA LA FECHA UN PROFUNDO SENTIDO HUMANO, POR SU TENDENCIA A PROTEGER LOS DERECHOS, LA SALUD Y LOS INTERESES GENERALES DEL TRABAJADOR.

*DECRETO POR EL QUE SE ADICIONA LA FRACCION XII Y SE REFORMA LA FRACCION XIII, AMBAS DEL APARTADO "A", DEL ARTICULO 123 DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. "DIARIO OFICIAL" 9 DE ENERO DE 1978.

SIN EMBARGO, ES IMPORTANTE RECALCAR QUE SI BIEN ES CIERTO -
QUE LA LEGISLACIÓN LABORAL, A PARTIR DE LA LEY FEDERAL DEL
TRABAJO DE 1931, HA TOMADO EN CONSIDERACIÓN PUNTOS MUY IM -
PORTANTES DE LAS RELACIONES OBRERO PATRONALES, TAMBIÉN ES -
CIERTO QUE EN DICHA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1931, SE NOR -
MARON AUNQUE EN FORMA MUY SOMERA, ELEMENTOS DE LAS RELACIO -
NES LABORALES, QUE AUNQUE DE MENOR IMPORTANCIA, REQUERÍAN -
UN TRATAMIENTO MÁS PROFUNDO. ENTRE ESTOS PUNTOS QUE SE MEN -
CIONAN, ENCONTRAMOS LAS VACACIONES Y LA CAPACITACIÓN DEL -
TRABAJADOR, YA QUE SÓLO SE HABLABA DE QUE DEBERÍA DE DARSE
VACACIONES AL EMPLEADO, PERO SIN ESTABLECER LA OBLIGATORIE -
DAD DEL GOCE EFECTIVO DE LAS MISMAS, POR OTRA PARTE CON RES -
PECTO A LA CAPACITACIÓN SÓLO SE HABLABA DE UN CONTRATO DE -
APRENDIZAJE QUE BUSCABA QUE LOS TRABAJADORES TUVIERAN OPOR -
TUNIDAD DE APRENDER UN OFICIO DENTRO DE LA EMPRESA, SIN EM -
BARGO, PUDO OBSERVARSE QUE ESTE TIPO DE CONTRATO SÓLO FUÉ -
UTILIZADO POR LOS EMPRESARIOS CON EL PRETEXTO DEL APRENDIZA -
JE, EXPLOTAR A LA CLASE TRABAJADORA, PROLONGANDO EN FORMA -
INCONTROLABLE EL TIEMPO DE DICHO APRENDIZAJE Y EVITANDO AL
MISMO TIEMPO, EL TENER QUE PAGAR EL SALARIO MÍNIMO, PORQUE
ASÍ LO CONSIDERABAN JUSTO,

AFORTUNADAMENTE ÉSTAS Y ALGUNAS OTRAS IRREGULARIDADES FUE -
RON CUBIERTAS EN LA NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, QUE EN -

TRO EN VIGOR EL 10, DE MAYO DE 1970, YA QUE EN ÉSTA ADEMÁS DE ESTIPULARSE LA OBLIGATORIEDAD DEL GOCE EFECTIVO DEL PERÍODO DE VACACIONES A QUE EL TRABAJADOR TIENE DERECHO, TAMBIÉN SE LE DA UN TRATAMIENTO MÁS PROFUNDO A LA CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR, PUES ENCONTRAMOS QUE EN EL TÍTULO IV, CAPÍTULO PRIMERO, ARTÍCULO 132 FRACCIÓN XV, HA QUEDADO ESTABLECIDO CLARAMENTE QUE:

"ES OBLIGACION DEL PATRON ORGANIZAR PERMANENTEMENTE O PERIODICAMENTE CURSOS O ENSEÑANZAS DE CAPACITACION PROFESIONAL O DE ADIESTRAMIENTO PARA SU TRABAJO DE CONFORMIDAD CON LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE, DE COMUN ACUERDO ELABORAN CON LOS SINDICATOS O TRABAJADORES, INFORMANDO DE ELLOS A LA SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, O A LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO DE LOS ESTADOS, TERRITORIOS Y DISTRITO FEDERAL".

POSIBLEMENTE DEBIDO AL CARÁCTER IMPOSITIVO DE LA CAPACITACION, MUCHAS EMPRESAS NO LE HAN DADO LA SUFICIENCIA IMPORTANCIA A LOS RESULTADOS QUE PUEDEN OBTENERSE DE LA MISMA Y SÓLO SE PREOCUPAN POR CUMPLIR CON ESTA OBLIGACION, PROPORCIONANDO CURSOS DE CAPACITACION A SU PERSONAL, LOS CUÁLES TIENEN Poca O NULA APLICACION DENTRO DE LA EMPRESA PORQUE

SE ESTRUCTURARON DEBIDO A PRESIONES LEGALES; PERO SIN TOMAR EN CUENTA NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN. SI UNA EMPRESA ORGANIZA CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA SU PERSONAL SÓLO POR CUMPLIR UNA OBLIGACIÓN ESTARÁ EROGANDO GRANDES CANTIDADES DE DINERO SIN OBTENER BENEFICIO A CAMBIO. POR EL CONTRARIO, SI LA EMPRESA CONOCEDORA DE LA OBLIGACIÓN QUE LE FIJA LA LEY, PRIMERAMENTE ANALIZA LAS NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL PARA POSTERIORMENTE DISEÑAR UN PROGRAMA QUE SATISFAGA ESAS NECESIDADES, ADEMÁS DE CUMPLIR CON LA OBLIGACIÓN LEGAL, TAMBIÉN CONTARÁ CON PERSONAL MÁS CALIFICADO.

ES OBVIO QUE LOS LEGISLADORES AL IMPONER A LAS EMPRESAS DEL PAÍS LA OBLIGACIÓN DE CAPACITAR A SUS TRABAJADORES BUSCABAN PRINCIPALMENTE DISMINUIR LOS ACCIDENTES DE TRABAJO, DISMINUIR TAMBIÉN EL ENORME PORCENTAJE DE TRABAJADORES MEXICANOS QUE NO POSEEN UNA PREPARACIÓN ADECUADA PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, OBTENER TRABAJADORES CAPACITADOS PARA CUMPLIR CON LA INDUSTRIA, PERMITIENDO CON ELLO EL ENGRANDECIMIENTO DE LA MISMA Y POR ÚLTIMO CON LA CAPACITACIÓN OBLIGATORIA, EL LEGISLADOR BUSCA SOLUCIONAR EL GRAVE PROBLEMA QUE SIGNIFICA LA IMPORTACIÓN MASIVA DE TÉCNICOS EXTRANJEROS,

CAPITULO III ESTIMULACION DEL ESFUERZO DE LOS EMPLEADOS

III.1 PRINCIPIOS BASICOS DEL APRENDIZAJE

EL APRENDIZAJE ES UNO DE LOS PROCESOS MÁS IMPORTANTES DEL SER HUMANO, YA QUE COMPRENDE ADAPTACIONES PSICOLÓGICAS Y SOCIALES QUE EL ORGANISMO NO RECIBE DIRECTAMENTE POR MEDIO DE LA HERENCIA; PODEMOS DECIR QUE ES UN CONJUNTO DE CAMBIOS PROGRESIVOS DE CONDUCTA BASADOS EN LA EXPERIENCIA; POR SU VALOR, TODO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEBE TOMAR EN CUENTA CIERTOS PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS BASADOS EN EL APRENDIZAJE, CUYO DESCONOCIMIENTO PUEDE PROVOCAR QUE LOS ESFUERZOS INVERTIDOS EN EL PLAN SE TORNEN INÚTILES; CONCEPTOS QUE SE MENCIONAN EN EL SIGUIENTE CAPÍTULO.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN ALGUNAS DEFINICIONES DE APRENDIZAJE:

"EL APRENDIZAJE ES UN CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO RELATIVAMENTE PERMANENTE, QUE SE PRESENTA COMO RESULTADO DE LA PRACTICA O LA EXPERIENCIA," (14)

LA EXPRESIÓN "RELATIVAMENTE PERMANENTE" ESTÁ INCLUIDA EN LA DEFINICIÓN CON OBJETO DE DIFERENCIAR EL APRENDIZAJE DE LA EJECUCIÓN Y DE LA FATIGA. SE REFIERE A LOS CAMBIOS A LARGO PLAZO PRODUCIDO POR LA PRACTICA Y LA EXPERIENCIA Y NO POR LA SIMPLE MADURACIÓN DEL SUJETO.

(14) BASS BERNARD. "ENTRENAMIENTO EN LA INDUSTRIA". p. 22
ED. MC. GRAW HILL. MEXICO 1978.

POR SU PARTE, IDALBERTO CHIAVENATO DICE QUE EL APRENDIZAJE -
ES:

"LA MODIFICACION DE UN COMPORTAMIENTO DEBIDO A UNA
EXPERIENCIA DEL ORGANISMO", (15)

PODEMOS DECIR QUE EL APRENDIZAJE ES UNA CAUSA FUNDAMENTAL -
DEL COMPORTAMIENTO HUMANO, PUES AFECTA PODEROSAMENTE LA MANE
RA COMO LAS PERSONAS PIENSAN, SIENTEN Y ACTÚAN DE ACUERDO A
SUS CREENCIAS, VALORES Y OBJETIVOS DELINEADOS POR EL ENTORNO
SOCIAL DEL QUE PRECEDEN,

A SU VEZ EL DR. FERNANDO ARIAS GALICIA LO DEFINE COMO:

"EL APRENDIZAJE CONSISTE EN ADQUIRIR NUEVOS TIPOS
ACTUALES O POTENCIALES DE CONDUCTA", (16)

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ESTA DEFINICIÓN OBSERVAMOS QUE NO
SÓLO ES VÁLIDO PARA ENSEÑAR NORMAS SOCIALES SINO ADEMÁS, -
CUALQUIER TIPO DE CONDUCTA; YA QUE NO DEBEMOS OLVIDAR QUE AL
GUNOS DE ÉSTOS SON TOTALMENTE APRENDIDOS, COMO POR EJEMPLO ,
AL SENTARNOS EN LA MESA PARA COMER UTILIZAMOS EL CUCHILLO, -
EL TENEDOR Y LA CUCHARA COMO ES DEBIDO, NO HABLAMOS CON LA -

(15) IDALBERTO CHIAVENATO. op.cit., p.497.

(16) ARIAS GALICIA. op.cit., p.66

BOCA LLENA, PROCURAMOS COMPORTARNOS DE CIERTA MANERA PARA SATISFACER LA NECESIDAD DE ALIMENTO, TAMBIÉN SON APRENDIDOS ALGUNOS VALORES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO COMO SON LA HONRA - DEZ, HONESTIDAD, ETCÉTERA,

EL SER HUMANO INICIA SU VIDA CON CIERTAS CARACTERÍSTICAS HEREDITARIAS QUE SON PROGRESIVAMENTE MODIFICADAS POR LAS EXPERIENCIAS APRENDIDAS, DESARROLLANDO ASÍ SU PERSONALIDAD COMPLETA; SE HA DISCUTIDO LA CUESTIÓN DE CUÁL DE LOS FACTORES ES MÁS IMPORTANTE EN EL DESARROLLO HUMANO: LA HERENCIA GENÉTICA O EL APRENDIZAJE CON BASE EN LA EXPERIENCIA, EL HECHO DE QUE UNA PERSONA SEA SUMISA O DOMINANTE, PASIVA O ACTIVA ETC., ES DETERMINADO POR SUS CARACTERÍSTICAS HEREDITARIAS Y POR SUS EXPERIENCIAS APRENDIDAS, LOS INSTINTOS O IMPULSOS BIOLÓGICOS QUE SON FACTORES HEREDITARIOS SON IMPORTANTES, PERO EN LA VIDA MODERNA LOS DESEOS Y NECESIDADES SON ENORMEMENTE INFLUÍDOS POR EL APRENDIZAJE.*

LOS MEDIOS POR LOS CUALES LAS NECESIDADES CORPORALES E INSTINTIVAS SON SATISFECHAS EN OCASIONES SON APRENDIDOS, LA MANERA COMO UN INDIVIDUO SE AJUSTA A SUS FRUSTACIONES Y - -

*NOTA: EL APRENDIZAJE SE LOGRA A TRAVES DE IMPRESIONES QUE SE RECIBEN E INTERPRETAN MEDIANTE LOS SENTIDOS, LAS DIFERENCIAS EN CAPACIDADES, ANTECEDENTES DE EXPERIENCIAS, RAPIDEZ PARA APRENDER Y MUCHOS OTROS FACTORES HACEN QUE LOS INDIVIDUOS ADQUIERAN NUEVOS CONOCIMIENTOS, APTITUDES Y ACTITUDES A DISTINTOS NIVELES DE VELOCIDAD. EN CONSIDERACION A ESTO LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION SE DEBERAN ADAPTAR A LAS DIVERSAS VELOCIDADES DE LOS INDIVIDUOS.

RESUELVE SUS CONFLICTOS GENERALMENTE ES APRENDIDA; LOS INTERESES, LAS ACTITUDES Y LAS MOTIVACIONES SON FUERTEMENTE AFECTADOS POR EL APRENDIZAJE.

EL APRENDIZAJE PUEDE OCURRIR CONCIENTE O INCONCIENTEMENTE, - CUANDO ES CONCIENTE EL INDIVIDUO ESTA ATENTO EN CUANTO AL PROCESO MISMO DE APRENDIZAJE Y EN CUANTO A LO QUE ESTA SIENDO APRENDIDO; CONCIENTE, CUANDO EL INDIVIDUO NO ÉSTA ATENTO AL PROCESO NI AL CONTENIDO, COMO ES EL CASO DEL APRENDIZAJE DE VALORES ÉTICOS, RELIGIOSOS, ETC.

LOS CUATRO CONCEPTOS BÁSICOS A LOS CUALES SE HACE REFERENCIA FRECUENTEMENTE AL ANALIZAR EL COMPORTAMIENTO Y EL PROCESO DE APRENDIZAJE SON: MOTIVACIÓN, ESTÍMULO, RESPUESTA Y REFUERZO; LOS QUE A CONTINUACIÓN MENCIONAREMOS BREVEMENTE:

III.1.1 MOTIVACION

LA MOTIVACIÓN O ESTÍMULO ES NECESARIA PARA LA ACTIVIDAD O EL COMPORTAMIENTO. AMPLIAMENTE DEFINIDA, ES UNA CONDICIÓN PROVOCADA POR EL ORGANISMO. ESE IMPULSO O LA ACCIÓN PUEDE SER PROVOCADO POR UN ESTÍMULO EXTERNO (QUE PROVIENE DEL AMBIENTE) Y PUEDE TAMBIÉN SER GENERADO INTERNAMENTE EN EL INDIVIDUO; HAY DOS CLASES, PRIMARIOS, QUE NO SON APRENDIDAS SIENDO EL RESULTADO

TADO DE LA HERENCIA GENÉTICA Y LOS SECUNDARIOS QUE SON EL RESULTADO DE CIERTO APRENDIZAJE.

ES OBVIO QUE LAS PERSONAS SON DIFERENTES EN LO QUE CONCIERNE A LA MOTIVACIÓN; LAS NECESIDADES VARÍAN DE UN INDIVIDUO A OTRO, PRODUCIÉNDOSE DIFERENTES PATRONES DE COMPORTAMIENTO, - LOS VALORES SOCIALES TAMBIÉN SON DIFERENTES ASÍ COMO LAS CAPACIDADES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y ASÍ SUCESIVAMENTE; - PARA COMPLICAR AÚN MÁS, LAS NECESIDADES, LOS VALORES SOCIALES Y LAS CAPACIDADES VARÍAN EN EL MISMO INDIVIDUO CON EL TRANSURSO DEL TIEMPO.

LA MOTIVACIÓN ES LABOR MÁS IMPORTANTE DE LA DIRECCIÓN Y A LA VEZ LA MÁS COMPLEJA, A TRAVÉS DE ELLA SE LOGRA LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO TENDIENTE A LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

III.1.2 ESTIMULO

UN ESTÍMULO O SUGERENCIA ES LA OCASIÓN PARA UNA RESPUESTA, - DESDE EL MUNDO EXTERNO SE RECIBEN NUMEROSOS Y VARIADOS ESTIMULOS A LOS ÓRGANOS DE LOS SENTIDOS, ÉSTOS ESTÁN ADAPTADOS - PARA RECIBIR Y SER ACTIVADOS POR DIFERENTES TIPOS E INTENSIDADES DE ENERGÍA.

EN ALGUNOS CASOS LA ESTIMULACIÓN SE DIFUNDE POR TODO EL SISTEMA NERVIOSO, SIN EMBARGO SI EL ORGANISMO ADVIERTE UNO DE ESTOS ESTÍMULOS O REACCIONA ANTE ÉL SE DICE QUE DICHO ESTÍMULO HA SIDO PERCIBIDO Y SE ESTABLECE LA ETAPA PARA UNA O VARIAS RESPUESTAS.

III.1.3 RESPUESTA

UNA RESPUESTA ES EL COMPORTAMIENTO RESULTANTE DE UN ESTÍMULO DE CUALQUIER ACTIVIDAD DEL ORGANISMO, INDEPENDIEMENTE DE QUE EL ESTÍMULO SEA IDENTIFICABLE O DE QUE LA ACTIVIDAD IMPLIQUE UN MOVIMIENTO NOTORIO. LA RESPUESTA ESTÁ CONECTADA CON EL ESTÍMULO EN FORMA QUE AL PERCIBIRSE LE SIGUE LA RESPUESTA.

COMO EN EL CASO DE LOS ESTÍMULOS, LA RESPUESTAS PUEDEN SER OBVIAS Y FÁCILES DE OBSERVAR O BIEN SUTILES Y DIFÍCILES DE PERCIBIR.

LAS RESPUESTAS DE LAS PERSONAS EN LA SITUACIÓN DE CAPACITACIÓN PUEDEN SER ORALES, ESCRITAS, MANUALES O MANIPULATIVAS, PUEDE ESPERARSE QUE RESPONDA MANIPULANDO EQUIPO, HERRAMIENTAS O MÁQUINAS O BIEN MOVIENDO SUS PROPIOS BRAZOS, PIERNAS O EL CUERPO COMPLETO.

ASIMISMO PUEDE IMPLICAR EL OPRIMIR UN BOTÓN O CERRAR UN INTERRUPTOR. LA MAYORÍA DE ÉSTAS RESPUESTAS SON NOTORIAS, SIN EMBARGO ALGUNAS DE LAS MÁS IMPORTANTES PUEDEN ESTAR OCULTAS Y POR CONSIGUIENTE SER DIFÍCILES DE IDENTIFICAR.

III.1.4 REFUERZO

CUANDO HA HABIDO UN ESTÍMULO LO SUFICIENTEMENTE FUERTE COMO PARA PROVOCAR UNA RESPUESTA Y A ÉSTA SE ASOCIA UN NUEVO ESTÍMULO QUE AUMENTE LA PROBABILIDAD DE QUE VUELVA A PRODUCIRSE TENEMOS LO QUE SE DENOMINA REFUERZO.

EL REFUERZO ACTÚA INCREMENTANDO LA PROBABILIDAD DE DETERMINADAS RESPUESTAS, EL PRINCIPIO DEL REFUERZO OPERA INDEPENDIENTEMENTE DE QUE EL SUJETO SEA ESTÁ SOMETIENDO A ENTRENAMIENTO ESTÉ O NO CONSCIENTE DE LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO.

UNA VEZ QUE EL ORGANISMO LLEGA A PRODUCIR UNA RESPUESTA QUE SE REPITE PERO NO ES LA DESEADA, ENTONCES ES PRECISO QUE EL SUJETO APRENDA POR APROXIMACIONES SUCESIVAS, ESTO ES, REFORZANDO AQUELLAS RESPUESTAS QUE SE VAYAN ACERCANDO A LA DESEADA; DE ESTA FORMA SE BUSCA UN MOLDEAMIENTO DE LA CONDUCTA. - LOS PSICÓLOGOS DISTINGUEN DOS CLASES DE REFUERZOS: PRIMARIOS Y SECUNDARIOS; LOS PRIMÉROS SON RECOMPENSANTES POR SÍ MISMOS

DEBIDO A QUE SATISFACEN NECESIDADES O REDUCEN IMPULSOS DIRECTAMENTE, POR EJEMPLO LA COMIDA YA QUE ES UN REFUERZO PARA UNA PERSONA HAMBRIENTA Y NO NECESITA APRENDER QUE EL ALIMENTO ES REFUERZO BAJO ESTAS CONDICIONES, LOS SEGUNDOS SON RECOMPENSANTES DEBIDO A SU RELACIÓN PREVIA CON LOS PRIMARIOS, COMO PUEDE SER EL DINERO YA QUE SI BIEN NO REFUERZA O ALIMENTA EL ORGANISMO POR SI MISMO, TIENE EL PODER DE FORTALECER LAS RESPUESTAS A TRAVÉS DE SU CONTÍNUA ASOCIACIÓN CON LOS REFUERZOS PRIMARIOS.

NADIE SIN INTERÉS APRENDE; UNA PERSONA APRENDE ÚNICAMENTE CUANDO TIENE MOTIVOS PARA HACERLO, LA ENSEÑANZA NO MOTIVADA PUEDE ENGENDRAR ACTITUDES DE DEFENSA, ORIGINANDO SOSPECHA DE FALTA DE CONFIANZA SOBRE SUS PROPIAS CAPACIDADES Y RECHAZO A LAS NOVEDADES DE GENTE "EXPERTA" (MOTIVACION), DEBE EXPLICARSE AL CAPACITANDO LA UTILIDAD Y LOS FINES QUE SE PROPONEN, ANTES DE ASISTIR AL CURSO, EL EMPLEADO ESTARÁ MÁS DISPUESTO A APRENDER SI LA CAPACITACIÓN PROMETE RESPUESTAS A PROBLEMAS O NECESIDADES QUE TIENE COMO TAL, DEBEN SURRAYARSE SUS CAPACIDADES COMO PERSONA CAPAZ Y DARLE CONCIENCIA DE SU PROPIA IMPORTANCIA (ESTIMULO), EN EL APRENDIZAJE SON SUMAMENTE IMPORTANTES LAS CONSECUENCIAS DE UNA RESPUESTA DEL INDIVIDUO, LOS EVENTOS QUE SIGUEN A LA OCURRENCIA DE UNA RESPUESTA EJER

CEN CIERTO EFECTO SOBRE LA CONDUCTA FUTURA; EJEMPLO DE TALES CONSECUENCIAS SON LA RECOMPENSA O EL CASTIGO; LA RECOMPENSA O CUALQUIER OTRO ESTÍMULO QUE SE LE DÉ AL SUJETO INMEDIATAMENTE DESPUÉS QUE HAYA RESPONDIDO ES UN FACTOR SIGNIFICATIVO, QUE DETERMINARÁ SI HABRÁ O NO APRENDIZAJE (RESPUESTA), LOS ADELANTOS DEBEN SER GRATIFICADOS EN ALGUNA FORMA: APROBACIÓN, RECONOCIMIENTO O EN SU DEFECTO REPRIMENDA; EN FORMA POSITIVA FACILITA LA INSTRUCCIÓN PORQUE SERÁN LAS CONDUCTAS QUE EL APRENDIZ PREFERA LLEVAR A CABO Y QUE, A MENUDO INCREMENTAN LA ACTIVIDAD EN GENERAL; EL ELOGIO PROMUEVE UN CONTÍNUO INTERÉS Y ENTUSIASMO POR LA TAREA DE APRENDIZAJE, EN CONTRASTE, LA INSTRUCCIÓN A TRAVÉS DE ESTIMULACIÓN AVERSIVA, POR MEDIO DE LA DESAPROBACIÓN O EL MEDIO AL FRACASO, PUEDE LLEVAR A DESARROLLAR REACCIONES EMOCIONALES Y ASOCIACIONES NEGATIVAS Y LA SITUACIÓN DE APRENDIZAJE EN SÍ MISMA, PUEDE LLEGAR A SER ALGO QUE SE EVITE (REFUERZO),

EN LA SIGUIENTE FIGURA SE PRESENTA UN PROCESO DE APRENDIZAJE QUE INCLUYE LOS CONCEPTOS ANTERIORMENTE DESCRITOS.

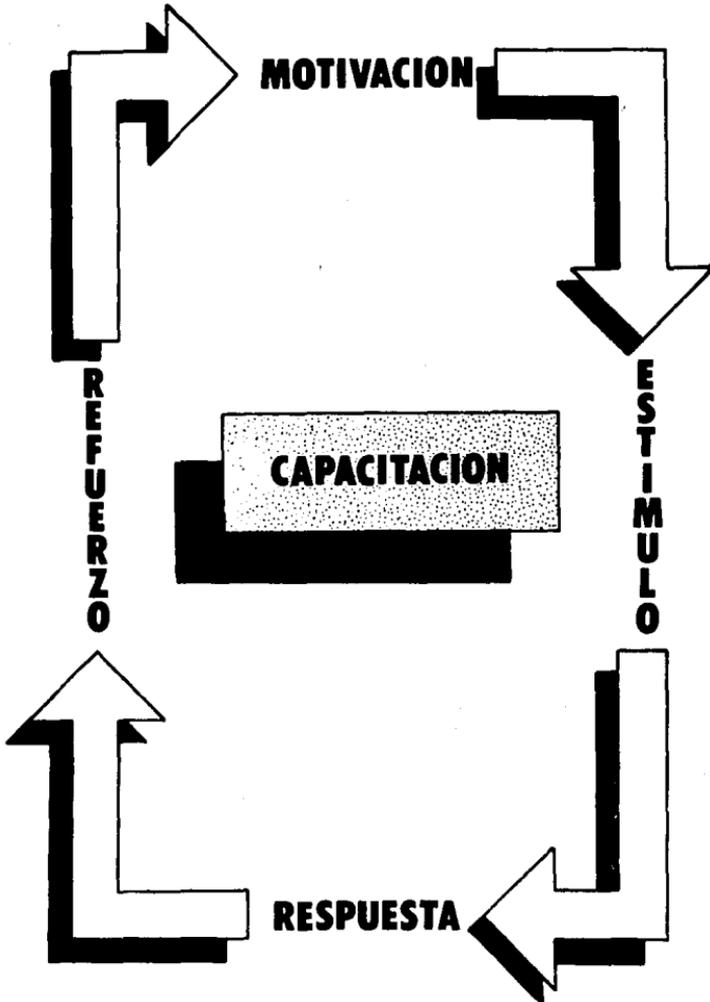


Fig. 4. Proceso de Aprendizaje.

III.2 SIGNIFICADO DE LA MOTIVACION

HAY CIERTAS FUNCIONES QUE SE PRODUCEN SIN MOTIVACIÓN, PERO CASI TODA CONDUCTA CONSCIENTE ESTÁ MOTIVADA O ES PROVOCADA. EL TRABAJO DE LA DIRECCIÓN ES IDENTIFICAR Y ACTIVAR LOS MOTIVOS DE LOS EMPLEADOS ENCAUSÁNDOLOS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LA TAREA.

LA GENTE DIFIERE NO SÓLO EN SU CAPACIDAD PARA ACTUAR SINO - TAMBIÉN EN SU "VOLUNTAD DE ACTUAR" O MOTIVACIÓN. LA MOTIVACIÓN DE UNA PERSONA DEPENDE DE LA FUERZA DE SUS MOTIVOS, - ÉSTOS SON A VECES DEFINIDOS COMO NECESIDADES, ANHELOS, TENDENCIAS, DESEOS O IMPULSOS EN EL INTERIOR DEL INDIVIDUO.(17)

PODEMOS DECIR QUE LOS MOTIVOS SON LOS PORQUÉS DEL COMPORTAMIENTO, YA QUE ELLOS PROVOCAN Y MANTIENEN LA ACTIVIDAD Y DE TERMINAN LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMPORTAMIENTO DE UN INDIVIDUO, EN SU ESENCIA LOS MOTIVOS O NECESIDADES SON LOS MÓVILES DE LA ACCIÓN, EN ESTE CONTEXTO EL TÉRMINO "NECESIDAD" - NO DEBE ASOCIARSE CON LA URGENCIA O CUALQUIER DESEO APREMIANTE DE ALGO, SIGNIFICA SIMPLEMENTE ALGO EN EL INTERIOR - DE UN INDIVIDUO QUE LO INCITA A LA ACCIÓN.

(17) PAUL HERSEY. et. al., "LA ADMINISTRACION DEL COMPORTAMIENTO HUMANO". p.24 ED. TECNICA S.A. MEXICO 1970.

LOS MOTIVOS SON EXPRESIONES DE LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS, SON POR LO TANTO PERSONALES E INTERNOS, COMO PUEDE SER EL DESEO DEL INDIVIDUO POR ASISTIR A UN CURSO DE CAPACITACIÓN EL CUÁL LE SERVIRÁ PARA LOGRAR DESEMPEÑAR SU LABOR EFICIENTEMENTE, SE PRESENTA COMO UN MOTIVO PERSONAL E INTERNO DEL TRABAJADOR. LOS INCENTIVOS SON POR OTRO LADO EXTERIORES A LA PERSONA, YA QUE FORMAN PARTE DEL AMBIENTE DE TRABAJO POR ACCIÓN DIRECTA DE LA GERENCIA CON EL FÍN DE ALENTAR A LOS TRABAJADORES A DESEMPEÑAR SUS TRABAJOS, PUEDEN SER TANGIBLES O INTANGIBLES, EJEMPLOS DE INCENTIVOS TANGIBLES SON LA REMUNERACIÓN, LOS BENEFICIOS Y UN MEDIO LIMPIO; EL ELOGIO, LA SIMPATÍA, LA APROBACIÓN Y EL SENTIDO DE REALIZACIÓN SON EJEMPLOS DE INCENTIVOS INTANGIBLES. (18)

SI OBSERVAMOS A UN GRUPO DE PERSONAS QUE ESTÁN DESEMPEÑANDO EL MISMO TRABAJO, NOTAREMOS QUE ALGUNAS LO HACEN MEJOR QUE OTRAS. ÉSTO ES CIERTO YA SEA QUE EL GRUPO CONSTE DE SECRETARIAS, EMPLEADOS, ENSAMBLADORES, VENDEDORES O ADMINISTRADORES. AÚN MÁS, SI CONTAMOS CON CIERTA MEDIDA CUANTITATIVA DE SU CONTRIBUCIÓN A LA ORGANIZACIÓN, ENCONTRAREMOS QUE LA MEJOR PERSONA DE CADA GRUPO ESTÁ CONTRIBUYENDO DOS, CINCO O TAL VEZ MÁS DE LO QUE APORTA LA PEOR DE ELLAS. ÉSTAS OBSERVACIONES HACEN QUE SURGA LA PREGUNTA DE INTERÉS PSICOLÓGICO. - -

(18) IBIDEM p.25.

¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE ÉSTAS DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO?
UNA RESPUESTA SERÍA QUE ÉSTAS DIFERENCIAS REFLEJAN DIVERSAS -
HABILIDADES Ó DESTREZAS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.

LA GENTE HA TENIDO DIFERENTES CANTIDADES Y CLASES DE EXPE -
RIENCIAS Y VARÍAN SEGÚN EL GRADO EN QUE POSEEN LAS DOTES IN -
TELECTUALES Y DE OTRO TIPO QUE SON NECESARIAS PARA APRENDER
POR MEDIO DE LA EXPERIENCIA. ÉSTA SUPOSICIÓN HA ORIGINADO -
QUE LAS ORGANIZACIONES DESARROLLEN UN NÚMERO DE ESTRATEGIAS
DIFERENTES CON EL FÍN DE MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJA
DORES.

POR EJEMPLO, HAN INTENTADO SELECCIONAR A LOS TRABAJADORES -
QUE TIENEN LAS HABILIDADES O DESTREZAS NECESARIAS PARA EJECU
TAR DETERMINADO TRABAJO, TAMBIÉN HAN PUESTO ÉNFASIS EN LA CA
PACITACIÓN, SISTEMÁTICAMENTE SE HA INTENTADO DESARROLLAR TO
DAVÍA MÁS DICHAS APTITUDES.

FINALMENTE, HA CONDUCIDO A CAMBIOS EN LOS TRABAJOS PARA HA -
CERLOS COMPATIBLES CON LAS HABILIDADES DE QUE DISPONE LA -
FUERZA DE TRABAJO. SIN EMBARGO, EXISTE OTRA SUPOSICIÓN RES -
PECTO AL ORIGEN DE LAS DIFERENCIAS DE CAPACIDAD ENTRE LA GEN
TE QUE HACE EL MISMO TIPO DE TRABAJO, TAL SUPOSICIÓN CONDUCE
A IMPLANTAR CIERTAS ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR

EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO, LA SUPOSICIÓN DE QUE AHORA HABLAMOS ES QUE LAS DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO ENTRE LA GENTE QUE EFECTÚA EL MISMO TIPO DE TRABAJO REFLEJAN LAS DIFERENCIAS EN LA MOTIVACIÓN.

EN CUALQUIER MOMENTO, LA GENTE VARÍA EN EL GRADO EN QUE ESTÁ DISPUESTA A DIRIGIR SUS ENERGÍAS HACIA LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

AHORA YA ES BASTANTE EVIDENTE QUE ESTAS DOS ASEVERACIONES SON CIERTAS. EN OTRAS PALABRAS, EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO DE UNA PERSONA CONSIDERA QUE ESTÁ EN FUNCIÓN DE DOS CLASES DE VARIABLES. UNA DE ÉSTAS SE REFIERE A LA HABILIDAD O DESTREZA DEL INDIVIDUO PARA EFECTUAR EL TRABAJO Y LA OTRA A SU MOTIVACIÓN A EMPLEAR SU CAPACIDAD E INTELIGENCIA, EN EL DESEMPEÑO REAL DE SU TRABAJO.

TAMBIÉN RESULTA SUFICIENTEMENTE EVIDENTE QUE NO ES IGUAL - LA SUMA DE HABILIDAD Y MOTIVACIÓN DE UN INDIVIDUO, SINO AL PRODUCTO DE ESTAS DOS VARIABLES. AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS CON GRAN HABILIDAD DARÁ COMO RESULTADO UN GRAN INCREMENTO EN SU EFICIENCIA, LO CUAL NO SUCEDE CON PERSONAS DE POCA HABILIDAD. IGUALMENTE, SE GANA AUMENTANDO LA HABILIDAD DE LOS INDIVIDUOS CON ALTA MOTIVACIÓN, QUE INCREMENTÁNDOLA EN AQUELLOS DE BAJA MOTIVACIÓN. (19)

(19) VICTOR H. VROOM. "MOTIVACION Y ALTA DIRECCION". p.7,8
ED. THRILLAS. MEXICO 1982.

III.3 TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

EL COMPORTAMIENTO DE UNA PERSONA PUEDE SER AFECTADO SI EXISTE EL CONFLICTO EN DETERMINADO MOMENTO DE QUE ALGUNA DE SUS NECESIDADES HUMANAS NO HA PODIDO SER SATISFECHA EN EL GRADO REQUERIDO.

EL PSICÓLOGO ABRAHAM MASLOW ESTABLECE QUE LA NATURALEZA HUMANA POSEE EN ORDEN DE PRODOMINIO CUATRO NECESIDADES BÁSICAS Y UNA DE CRECIMIENTO QUE LE ES INHERENTE; ES DE SUMO INTERÉS PARA LOS ADMINISTRADORES EL CONOCIMIENTO DE ÉSTAS Y CUÁLES SON COMUNMENTE LAS MÁS IMPORTANTES PARA LA GENTE, AUNQUE CONOCERLAS NO CONTESTA LA INTERROGANTE DE SABER QUE MEDIDA DE SATISFACCIÓN ES SUFICIENTE PARA PODER BUSCAR LA DEL SIGUIENTE NIVEL.

ABRAHAM MASLOW IDEÓ UN SISTEMA INTERESANTE EN FORMA DE PIRÁMIDE QUE AYUDA A EXPLICAR LA FUERZA DE CIERTAS NECESIDADES; NOS MUESTRA UNA JERARQUÍA DENTRO DE LA QUE SE ORDENAN LAS NECESIDADES HUMANAS EN CINCO NIVELES, TAL COMO LO ILUSTRA LA SIGUIENTE FIGURA:

Piramide de Abraham Maslow

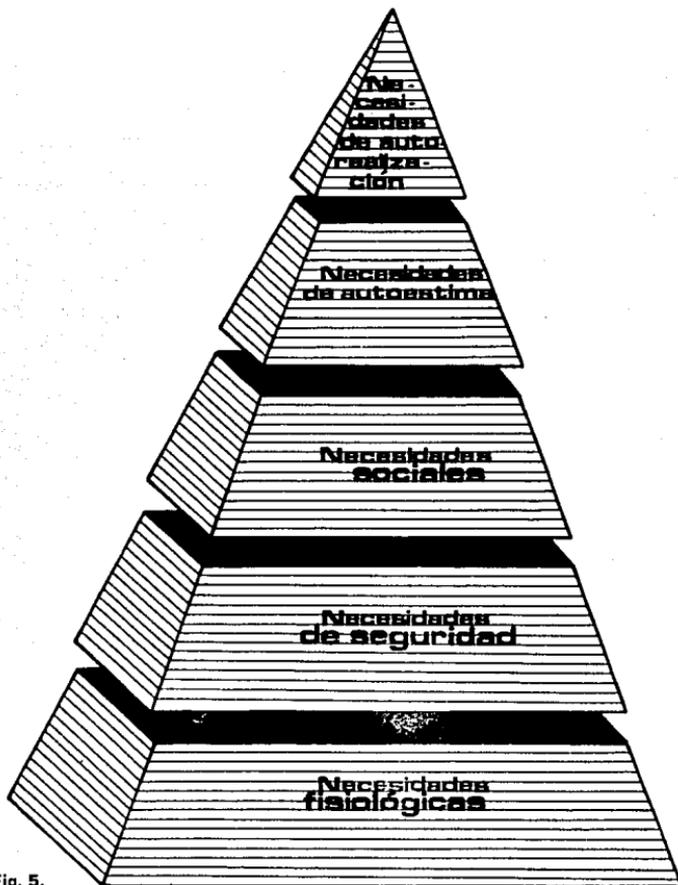


Fig. 5.

A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE ÉSTAS NECESIDADES:

1 NECESIDADES FISIOLÓGICAS

- A) ALIMENTO Y SED
- B) DORMIR
- C) SALUD
- D) NECESIDADES CORPORALES
- E) EJERCICIO Y REPOSO
- F) ACTIVIDAD SEXUAL

SON LAS NECESIDADES HUMANAS FUNDAMENTALES QUE SOSTIENEN LA VIDA MISMA: LA NECESIDAD DE ALIMENTO, AGUA, OXÍGENO, ELIMINACIÓN DE RESIDUOS CORPORALES, SUEÑO Y DESCANSO, ACTIVIDADES SEXUALES Y MUSCULARES; HASTA QUE SE SATISFACEN ESTAS NECESIDADES EN EL GRADO NECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO NORMAL Y ADECUADO DEL CUERPO, LA MAYOR PARTE DE LA ACTIVIDAD DE UNA PERSONA PROBABLEMENTE SE DESARROLLARÁ A ESTE NIVEL, Y LOS OTROS NIVELES LE DESPERTARÁ UNA MOTIVACIÓN DÉBIL.

PERO ¿QUE PASA CON LA MOTIVACIÓN DE UN HOMBRE CUANDO EMPIEZAN A SATISFACERSE ESTAS NECESIDADES FUNDAMENTALES?

EN LUGAR DE LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS, OTROS NIVELES DE NECESIDADES SE VUELVEN IMPORTANTES, Y ÉSTAS MOTIVAN Y DOMINAN EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO, Y, A SU VEZ, CUANDO ÉSTAS NECESIDADES SON SATISFECHAS EN CIERTA MEDIDA, OTRAS EMERGEN, Y ASÍ SUCESIVAMENTE,

UNA VEZ QUE LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS ESTÁN SATISFECHAS, LAS DE SEGURIDAD SE VUELVEN PREDOMINANTES,

2 NECESIDADES DE SEGURIDAD

- A) SEGURIDAD
- B) PROTECCIÓN
- C) COMIDA Y PAZ
- D) AUSENCIA DE AMENAZAS O PELIGRO
- E) MEDIO ORDENADO Y LIMPIO
- F) SEGURIDAD DE UN BIENESTAR ECONÓMICO DURADERO,

ÉSTAS CONSISTEN ESENCIALMENTE EN LA NECESIDAD DE ESTAR LIBRE DEL MIEDO AL PELIGRO FÍSICO Y A LA PRIVACIÓN DE LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS FUNDAMENTALES SI LAS PERSONAS REQUIEREN HABITACIÓN, ROPA PROTECTORA, CALOR Y MEDIOS DE DEFENSA, ESTAS NECESIDADES PROBABLEMENTE DAN LUGAR TAMBIÉN A DESEOS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO, TRATO JUSTO Y PREDECIBILIDAD, -

SIN LOS CUALES EL MEDIO AMBIENTE FÍSICO PARECE AMENAZADOR.

EN OTRAS PALABRAS, ES UNA NECESIDAD DE AUTOCONSERVACIÓN, -
ADEMÁS DEL AQUÍ Y DE LA HORA HAY UNA PREOCUPACIÓN POR EL FU
TURO. ¿PODRÁ EL INDIVIDUO CONSERVAR SU PROPIEDAD Y/O EMPLEO
DE TAL MODO QUE PUEDA DISPONER DE ALIMENTO Y ABRIGO MAÑANA
Y EL DÍA SIGUIENTE? SI LA SEGURIDAD DE UN HOMBRE ESTÁ EN PE
LIGRO, LO DEMÁS DEJA DE PARECER IMPORTANTE. POR SUPUESTO -
LAS NECESIDADES RELACIONADAS CON LA SEGURIDAD O LA TRANQUI
LIDAD INTERACTÚAN CON LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS, POR - -
EJEMPLO, LA NECESIDAD DE HABITACIÓN ES, AL MISMO TIEMPO, -
UNA NECESIDAD DE SEGURIDAD Y UNA NECESIDAD FISIOLÓGICA.

UNA VEZ SATISFECHAS DE UN MODO ACEPTABLE LAS NECESIDADES FI
SIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD, LAS SOCIALES SURGIRÁN COMO LA NE
CESIDAD DOMINANTE EN LA ESTRUCTURA.

3 NECESIDADES SOCIALES

- A) ACEPTACIÓN
- B) SENTIMIENTO DE PERTENENCIA
- C) SER MIEMBRO DE UN GRUPO
- D) AMOR Y AFECTO
- E) PARTICIPACIÓN EN GRUPO.

TODOS LOS SERES HUMANOS NORMALES TIENEN FUERTES NECESIDADES DE RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS. SE PUEDEN CATEGORIZAR - ÉSTAS NECESIDADES COMO NECESIDADES DE AFILIACIÓN, AFFECTO, - CRIANZA Y COOPERACIÓN.

LA NECESIDAD DE AFILIACIÓN SE REFIERE A LA NECESIDAD DE COMPAÑÍA Y ASOCIACIÓN CON OTRAS PERSONAS, LOS SERES HUMANOS - BUSCAN LA COMPAÑÍA DE OTRAS PERSONAS, YA SEA POR MEDIO DE - GRUPOS INFORMALES MEDIANOS O PEQUEÑOS O EN ORGANIZACIONES - FORMALES MÁS GRANDES.

LA NECESIDAD DE AMAR Y SER AMADO O DE EXPRESAR AFFECTO Y RECIBIRLO TAMBIÉN PARECE SER UNA NECESIDAD SOCIAL UNIVERSAL , COMO LO ES LA NECESIDAD DE CUIDAR A OTRAS PERSONAS, ÉSTA ÚLTIMA SE EXPRESA MÁS VÍVIDAMENTE EN EL DESEO DE PROTEGER A - LOS NIÑOS, AUNQUE ES TAMBIÉN EVIDENTE EN EL DESEO DE PROTEGER A DÉBILES Y DESAMPARADOS DE CUALQUIER EDAD.

4 NECESIDADES DE AUTOESTIMA

- A) RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO
- B) CONFIANZA Y LIDERAZGO
- C) COMPETENCIA Y ÉXITO
- D) FUERZA E INTELIGENCIA.

DESPUÉS DE QUE UN INDIVIDUO COMIENZA A SATISFACER SU NECESIDAD DE PERTENECER A ALGO, DESEA POR LO GENERAL SER ALGO MÁS QUE UN MIEMBRO DE SU GRUPO. SIENTE ENTONCES LA NECESIDAD DE ESTIMA, TANTO DE SÍ MISMO COMO DE RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS DEMÁS, LA MAYORÍA DE LA GENTE NECESITA TENER UNA ALTA VALORACIÓN DE SÍ MISMA QUE ESTÉ FIRMEMENTE BASADA EN LA REALIDAD; EN EL RECONOCIMIENTO Y EL RESPETO DE LOS DEMÁS,

LA AUTOESTIMA (O AUTORRESPECTO) ABARCA SENTIMIENTOS DE COMPETENCIA, AUTONOMÍA, INDEPENDENCIA, DOMINACIÓN, LOGROS, ADQUISICIÓN Y RETENCIÓN, ÉSTAS NECESIDADES PUEDEN SER EL RESULTADO DE NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD,

LA NECESIDAD DE ESTIMA DE OTROS INCLUYE LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO Y ACLAMACIÓN, ATENCIÓN, APRECIACIÓN, PRESTIGIO Y POSICIÓN, OBIAMENTE ESTAS NECESIDADES INTERACTÚAN CON LAS DE PERTENENCIA Y AFECTO; DE PARTICULAR IMPORTANCIA PARA LOS INDIVIDUOS ES LA ESTIMA DE GRUPOS DE REFERENCIA, ESTO ES, LOS GRUPOS DE LOS CUALES SE CONSIDERAN PARTE O A LOS QUE ASPIRAN A PERTENECER. LA SATISFACCIÓN DE ÉSTAS NECESIDADES PRODUCEN SENTIMIENTOS DE CONFIANZA EN SÍ MISMO, PRESTIGIO, PODER Y CONTROL; UNO COMIENZA A SENTIR QUE TIENE ALGUNA INFLUENCIA SOBRE SU MEDIO SIN EMBARGO, HAY OTRAS OCASIONES EN QUE LAS PERSONAS SON INCAPACES DE SATISFACER SU NECES

SIDAD DE ESTIMA POR MEDIO DE UN COMPORTAMIENTO CONSTRUCTIVO, CUANDO ESTO SUCEDE EL INDIVIDUO PUEDE RECURRIR A UN COMPORTAMIENTO INMADURO Y DESTRUCTIVO PARA SATISFACER SU DESEO DE ATENCIÓN, DE HECHO, ALGUNOS DE NUESTROS ACTUALES PROBLEMAS SOCIALES POSIBLEMENTE TENGAN SUS RAÍCES EN LA FRUSTRACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ESTIMA.

UNA VEZ QUE LAS NECESIDADES DE ESTIMA EMPIEZAN A SATISFACERSE CONVENIENTEMENTE, LAS DE AUTORREALIZACIÓN SE VUELVEN MÁS PREPOTENTES.

5 NECESIDADES DE AUTORREALIZACION

- A) AUTOCUMPLIENTO DEL POTENCIAL
- B) HACER COSAS PARA VENCER EL RETO DE LOGRARLAS
- C) CURIOSIDAD INTELECTUAL
- D) CREATIVIDAD Y APRECIACIÓN ESTÉTICA
- D) ACEPTACIÓN DE LA REALIDAD,

EN EL VÉRTICE DE LA JERARQUÍA SE ENCUENTRAN LAS NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN, SON LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO DE HACER EFECTIVAS SUS POTENCIALIDADES, DE LA REALIZACIÓN DE SUS PROPIOS DESEOS O AMBICIONES POR ESFUERZO PROPIO, DE UN CONTÍNUO AUTODESARROLLO, ESTO ES, TRATA DE SER CREATIVO EN

EL SENTIDO MÁS AMPLIO DEL TÉRMINO. LA FORMA ESPECIFICA DE ÉS TAS NECESIDADES VARIARÁ CASI INFINITAMENTE DE PERSONA A PERSONA, EN LA MISMA FORMA EN QUE VARÍAN LAS PERSONALIDADES HUMANAS, MÁS AMPLIAMENTE ES CREATIVIDAD AL EXPRESAR EN PLENO - LAS PROPIAS POTENCIALIDADES, CUALESQUIERA QUE ELLAS SEAN, ES UN SENTIMIENTO DE LOGRO Y CUMPLIMIENTO ESTANDO SATISFECHO - CON UNO MISMO.

EN SÍNTESIS, LAS NECESIDADES HUMANAS PUEDEN SER CLASIFICADAS EN CINCO CATEGORÍAS, QUE ESTÁN EN ORDEN DE PRIORIDADES: FI - SIOLÓGICAS, SEGURIDAD, SOCIALES, AUTOESTIMA Y AUTORREALIZA - CIÓN, ABRAHAM MASLOW AFIRMA QUE A LA PERSONA NO LE PREOCUPAN ALGUNAS NECESIDADES HASTA QUE OTRAS HAYAN SIDO SATISFECHAS , EN LA PIRÁMIDE LAS NECESIDADES NO PUEDEN SER OBSERVADAS DI - RECTAMENTE Y ÉSTAS SON CAMBIANTES ENTRE LAS PERSONAS, AUNQUE TODOS TENEMOS LAS MISMAS NECESIDADES BÁSICAS NOS COMPORTAMOS DIFERENTE Y TRATAMOS DE SATISFACERLAS EN FORMAS DISTINTAS DE PENDIENDO DE FACTORES TALES COMO DIFERENCIAS FÍSICAS, ACTITU DES, CAPACIDADES MENTALES, DISCREPENCIAS SOCIALES Y CULTURALES Y PERSEPCIONES DE UNA SITUACIÓN DADA; ES POR ELLO QUE - LAS DIVERGENCIAS PERSONALES SON MUY IMPORTANTES, YA QUE UNA PERSONA PUEDE APRENDER CON MAYOR FACILIDAD QUE OTRA Y ESO DE BE SER ADVERTIDO AL EVALUAR LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA.

III.4 TEORÍA DE LA MOTIVACION E HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG

MIENTRAS QUE ABRAHAM MASLOW FUNDAMENTA SU TEORÍA DE MOTIVACIÓN EN LAS DIFERENTES NECESIDADES HUMANAS, FREDERICK HERZBERG LA FUNDAMENTA EN EL AMBIENTE EXTERNO Y EN EL TRABAJO DEL INDIVIDUO.

EN UN ESTUDIO SOBRE INGENIEROS Y CONTADORES, HERZBERG Y SUS COLABORADORES COMPROBARON LA EVIDENCIA DE QUE DEBEN CONSIDERARSE DOS FACTORES DISTINTOS EN LA SATISFACCIÓN DEL CARGO, LES PIDIERON QUE DESCRIBIERAN BREVEMENTE UN EPISODIO QUE LES HUBIERA CAUSADO MUCHA SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO Y TAMBIÉN LO QUE LES HUBIERA SIDO PARTICULARMENTE INSATISFACTORIO, SEÑALANDO EN AMBOS CASOS SI LOS HABÍA LLEVADO A TRABAJAR CON MAYOR, IGUAL O MENOR INTENSIDAD.

BÁSICAMENTE LA TEORÍA DUAL DE HIGIENE O MOTIVACIÓN-CONSERVACIÓN DICE QUE LOS FACTORES INTERNOS AL PUESTO TALES COMO RECONOCIMIENTO, REALIZACIÓN, RESPONSABILIDAD, ETC., CUANDO ESTÁN PRESENTES MOTIVAN FAVORABLEMENTE AL PERSONAL, ES DECIR, CAUSAN SATISFACCIÓN, PERO SU AUSENCIA NO OCASIONA INSATISFACCIÓN; LOS LLAMÓ FACTORES "SATISFACTORIOS" O "MOTIVADORES",

EN CAMBIO, CUANDO FACTORES EXTERNOS AL PUESTO COMO CONDICIO-

NES DE TRABAJO ADECUADAS, POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN, SALARIOS, RELACIÓN CON LOS COLEGAS, ETC., ESTÁN AUSENTES O CUANDO SE SITUAN EN UN NIVEL POR DEBAJO DEL ADECUADO EN TÉRMINOS DE ESPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS, SE LLEGA A LA INSATISFACCIÓN, A ESTE GRUPO LO LLAMÓ "INSATISFACTORIOS" O "HIGIÉNICOS".

EN OTRAS PALABRAS, LA TEORÍA DICE QUE CARENCIAS EXPERIMENTADAS POR LA PERSONA EN EL MEDIO FÍSICO O SOCIAL DE TRABAJO, LE CAUSAN INSATISFACCIÓN, PERO CONTAR CON TODAS LAS COMODIDADES Y AMBIENTE IDÓNEO NO LE CAUSAN SATISFACCIÓN.

HERZBERG APUNTA QUE ES ERRÓNEO PENSAR QUE LA SATISFACCIÓN TIENE COMO CONTRAPARTIDA LA INSATISFACCIÓN, POR EL CONTRARIO, SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN DEBEN MEDIRSE EN ESCALAS DIFERENTES, POR ESA RAZÓN SE LE DENOMINA TEORÍA DUAL. (20)

FACTORES MOTIVADORES O SATISFACTORIOS

SE REFIEREN AL CONTENIDO DEL CARGO, A LAS TAREAS Y A LOS DEBERES RELACIONADOS CON EL PUESTO, SON LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE PRODUCEN EFECTO DURADERO DE SATISFACCIÓN Y DE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD EN NIVELES DE EXCELENCIA, O SEA, SUPERIOR A LOS NIVELES NORMALES.

(20) ARIAS GALICIA op.cit., p. 73.

EL TÉRMINO MOTIVACIÓN PARA HERZBERG, INCLUYE SENTIMIENTOS DE REALIZACIÓN, DE CRECIMIENTO Y DE RECONOCIMIENTO PROFESIONAL MANIFESTADOS POR MEDIO DEL EJERCICIO DE LAS TAREAS Y ACTIVIDADES QUE OFRECEN SUFICIENTE DESAFÍO Y SIGNIFICADO PARA EL TRABAJADOR. CUANDO LOS FACTORES MOTIVACIONALES SON ÓPTIMOS, ELEVAN SUSTANCIALMENTE LA SATISFACCIÓN, CUANDO SON PRECARIOS PROVOCAN AUSENCIA DE SATISFACCIÓN, ÉSTOS FACTORES SON INTRÍNSECOS AL TRABAJO, COMO POR EJEMPLO LAS TAREAS IMPORTANTES Y AUTORREALIZADORAS, EL RECONOCIMIENTO Y EL ELOGIO, LA PARTICIPACIÓN, INICIATIVA, RESPONSABILIDAD, DECISIÓN, EL SENTIMIENTO DE PROGRESO ETCÉTERA.

FACTORES HIGIENICOS O INSATISFACTORIOS

LOS FACTORES DE HIGIENE PODRÁN EVITAR QUE EL TRABAJADOR SE QUEJE PERO NO HARÁN QUE TRABAJE MÁS O CON MAYOR EFICIENCIA, SI SE OFRECEN FACTORES HIGIÉNICOS EN FORMA DE PREMIO O PAGO DE INCENTIVOS MONETARIOS LOS EFECTOS SERÁN TEMPORALES, HERZBERG RESALTA QUE LAS INVERSIONES HECHAS EN FACTORES HIGIÉNICOS ALCANZAN RÁPIDAMENTE EL PUNTO DE DISMINUCIÓN DE RETORNO Y NO REPRESENTAN UNA SÓLIDA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN.

ÉSTOS FACTORES SE REFIEREN BÁSICAMENTE A LAS CONDICIONES QUE RODEAN AL EMPLEADO MIENTRAS TRABAJA, ESTO ES, SON EXTERNOS -

AL TRABAJO INCLUYENDO LAS CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES DE TRABAJO, SALARIO, BENEFICIOS SOCIALES, POLÍTICAS DE TRABAJO Y DE LA EMPRESA, EL TIPO DE SUPERVISIÓN RECIBIDO, EL CLIMA DE RELACIONES ENTRE LA DIRECCIÓN Y LOS EMPLEADOS, REGLAMENTOS INTERNOS, OPORTUNIDADES EXISTENTES, ETC., CORRESPONDEN A LA PERSPECTIVA AMBIENTAL QUE CONSTITUYEN LOS FACTORES TRADICIONALMENTE USADOS POR LAS ORGANIZACIONES PARA OBTENER MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

HERZBERG SIN EMBARGO, CONSIDERA ESOS FACTORES HIGIÉNICOS COMO MUY LIMITADOS EN SU CAPACIDAD DE INFLUÍR PODEROSAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS; ESCOGIÓ LA EXPRESIÓN "HIGIENE" EXACTAMENTE PARA REFLEJAR SU CARÁCTER PREVENTIVO Y PROFILÁCTICO Y PARA MOSTRAR QUE SE DESTINAN SIMPLEMENTE A EVITAR FUENTES DE INSATISFACCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE O AMENAZAS POTENCIALES A SU EQUILIBRIO. CUANDO ESTOS FACTORES SON ÓPTIMOS, SIMPLEMENTE EVITAN LA INSATISFACCIÓN, YA QUE SU INFLUENCIA SOBRE EL COMPORTAMIENTO NO LOGRA ELEVAR SUSTANCIAL Y DURADERAMENTE LA SATISFACCIÓN, SIN EMBARGO CUANDO SON PRECARIOS, PROVOCAN INSATISFACCIÓN.

LOS FACTORES HIGIÉNICOS, HERZBERG LOS CONSIDERA DE NATURALEZA PREVENTIVA O SEA, NO PRODUCEN MOTIVACIÓN PERO PUEDEN IMPEDIR QUE OCURRA, ESTOS FACTORES SON UNA CONDICIÓN NECESA-

RIA PERO NO SUFICIENTE PARA LA MOTIVACIÓN; LOS MOTIVADORES ,
AFIRMA QUE CUANDO EXISTEN JUNTO CON LOS FACTORES DE HIGIENE
PERMITEN QUE OCURRA UNA VERDADERA MOTIVACIÓN, APUNTA QUE LA
MOTIVACIÓN PROVIENE DEL INTERIOR DEL SUJETO, Y NO DE LA GE -
RENCIA; LA CONSERVACIÓN DE LOS FACTORES DE HIGIENE IMPEDIRÁ
QUE EL SUJETO SE ENCUENTRE MUY INSATISFECHO, PERO NO HARÁ -
QUE ESTE MOTIVADO, DEBEN EXISTIR FACTORES DE HIGIENE Y MOTI-
VADORES PARA QUE OCURRA UNA VERDADERA MOTIVACIÓN,(21)

EN LA FIGURA No. 6 PRESENTAMOS LA SIMILITUD DE IDEAS - -
ACERCA DE LA MOTIVACIÓN POR PARTE DE ABRAHAM MASLOW Y - -
FREDERICK HERZBERG.

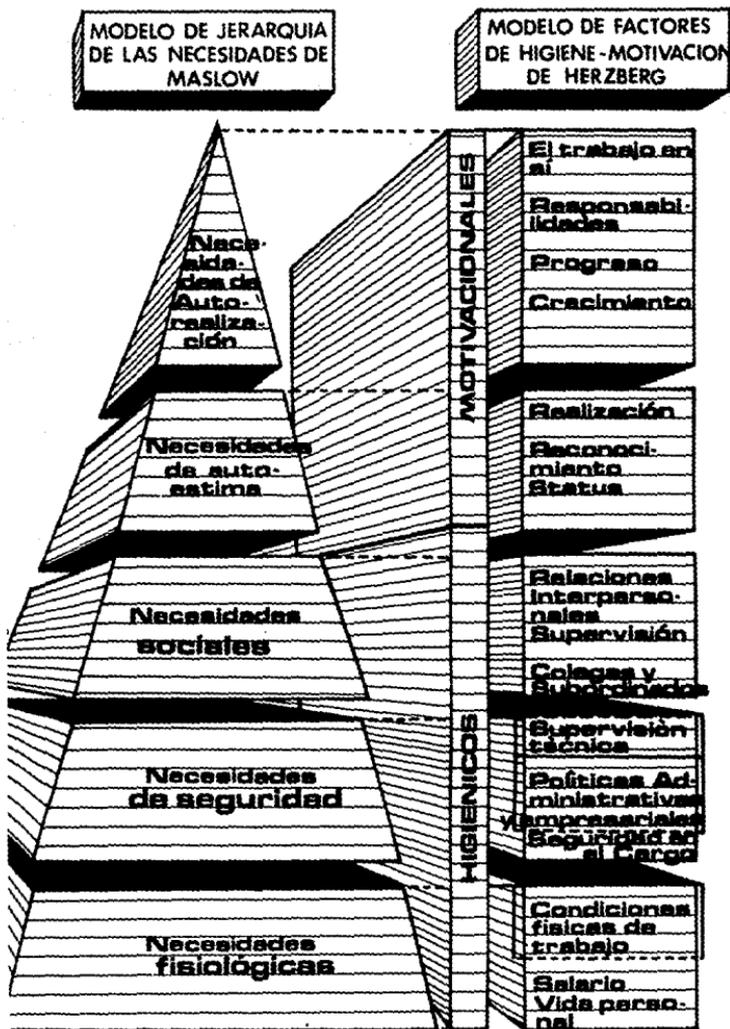


Fig. 6.

III.5 LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE

LA ENSEÑANZA ES UN FENÓMENO PREDOMINANTE COLECTIVO, EN TANTO QUE EL APRENDIZAJE ES UN HECHO INDIVIDUAL, ESTO SIGNIFICA - QUE UNA PERSONA PUEDE ENSEÑAR ALGO A MUCHAS OTRAS AL MISMO - TIEMPO, PERO NO QUIERE DECIR QUE TODAS Y CADA UNA DE ELLAS - INVARIABLEMENTE LO APRENDERÁN, ENSEÑAR EN TÉRMINOS AMPLIOS , ES PRESENTAR INFORMACIÓN NOVEDOSA A ALGUIEN POR DIVERSOS MEDIOS, APRENDER EQUIVALE A UN CAMBIO RELATIVAMENTE PERMANENTE EN EL COMPORTAMIENTO; ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE NO SON, POR LO TANTO TÉRMINOS EQUIVALENTES, AUNQUE SE REFIEREN A FENÓMENOS ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS, PARA ILUSTRAR MEJOR ESTA RELACIÓN PODEMOS CONSIDERAR LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE COMO UN PROCESO DE COMUNICACIÓN,

LOS PRINCIPALES ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN UN PROCESO DE - COMUNICACIÓN SON LOS SIGUIENTES: (22)

- EMISOR
- MENSAJE
- CANAL
- AMBIENTE
- RECEPTOR
- RESPUESTA

(22) BENJAMÍN CASTRO HERRERA, et.al., "DISEÑO TECNOLÓGICO DE CURSOS". p.21. ED. LINUSA. MÉXICO 1982.

EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EL RECEPTOR ES EL ELEMENTO CLAVE, YA QUE EL OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN ES QUE ÉSTE EMITA UNA RESPUESTA ACORDE CON LO COMUNICADO, PARA HACER MÁS PROBABLE ESTA RESPUESTA EL EMISOR HA DE ELABORAR EL MENSAJE, SELECCIONAR EL CANAL Y DISPONER LAS CIRCUNSTANCIAS EN FUNCIÓN DEL RECEPTOR Y SU RESPUESTA.

ASIMISMO, EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE QUE NO ES OTRA COSA MÁS QUE CAPACITACIÓN, EL CAPACITANDO ES EL ELEMENTO CLAVE, YA QUE EL OBJETIVO DE CUALQUIER CURSO DE CAPACITACIÓN ES QUE EL PARTICIPANTE SE COMPORTE DE ACUERDO CON LO QUE SE ENSEÑA EN EL CURSO; NO OLVIDAR QUE EL APRENDIZAJE ES UN CAMBIO RELATIVAMENTE PERMANENTE EN EL COMPORTAMIENTO.

CONFORME CON ESTO, PARA HACER MÁS PROBABLE EL APRENDIZAJE DEL CAPACITANDO, EL INSTRUCTOR (EMISOR) HA DE DETERMINAR Y ORDENAR LOS CONTENIDOS DEL CURSO (MENSAJE), SELECCIONAR LAS EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE, LAS TÉCNICAS Y LOS RECURSOS DIDÁCTICOS (CANAL), DISPONER LAS CONDICIONES FÍSICAS, ADMINISTRATIVAS Y PERSONALES EN LAS QUE SE DESARROLLARÁ LA CAPACITACIÓN (AMBIENTE), EN FUNCIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS (RESPUESTA), QUE SE ESPERAN DEL CAPACITANDO (RECEPTOR), Y QUE CONSTITUYEN LOS OBJETIVOS DEL CURSO.

ÁHORA BIEN, SI EL INSTRUCTOR HA DE CUMPLIR CON EFICIENCIA - SU PAPEL DE FACILITADOR DEL APRENDIZAJE, DEBERÁ EMPEZAR POR DISEÑAR EL CURSO DE CAPACITACIÓN, DE TAL MANERA QUE EL MENSAJE, EL CANAL Y EL AMBIENTE HAGAN MÁS PROBABLE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

CAPITULO IV INVESTIGACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ES MUY IMPORTANTE QUE ANTES DE TRATAR DE MEJORAR CUALQUIER SITUACIÓN O HECHO SE CONOZCAN LAS RAZONES POR LAS CUALES - SE LES DEBE PROPORCIONAR DICHA MEJORÍA. DE ACUERDO A ESTO NOS ENCONTRAMOS CON QUE PARA IMPARTIR CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE TIENEN COMO FINALIDAD PRINCIPAL EL MEJORAMIENTO DEL INDIVIDUO EN TODOS SUS ASPECTOS, ES NECESARIO PRIMERA - MENTE CONOCER CUÁLES SON LOS PROBLEMAS CON LO QUE SE ENCUEN - TRA EL EMPLEADO QUE POR SU FALTA DE CONOCIMIENTO Y CAPACI - DAD SE VE IMPOSIBILITADO PARA DARLES UNA SOLUCIÓN FAVORABLE POR SÍ MISMO, LO CUÁL LE CREARÁ UNA SITUACIÓN MUY DIFÍCIL - QUE EN MUCHAS OCASIONES TERMINA POR LLEVARLO A LA FRUSTR - CIÓN, CREANDO UNA SITUACIÓN DE MALESTAR Y DE BAJA MORAL QUE RESULTARÍA MUY PELIGROSA PARA LA EMPRESA.

NO HAY QUE OLVIDAR QUE COMO INDIVIDUO, EL EMPLEADO FORMA - PARTE DE LA ORGANIZACIÓN, QUE ES UN SISTEMA SOCIAL OPERANTE, LA PERSONA TRAE CONSIGO A SU TRABAJO CIERTAS NECESIDADES - QUE EN SU CIRCUNSTANCIA, SE TRADUCEN EN DESEOS; ES PROBABLE QUE DESEE APRENDER Y PROGRESAR, EL SER QUE APRENDE SE SIEN - TE MÁS SEGURO, PROMOVIDO, MÁS HUMANO, PUEDE REPORTAR MAYO - RES INICIATIVAS, SER MÁS PARTICIPANTES, BUSCANDO ASÍ SU AU - TORREALIZACIÓN Y SATISFACCIÓN, O TAL VEZ BUSQUE SU SEGURIDAD

SATISFACIENDO SU NECESIDAD DE PERTENENCIA Y DE ÍNDOLE SOCIAL OBTENIENDO ASÍ MEJORES PERSPECTIVAS EN SU DESARROLLO PERSONAL Y BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO. DENTRO DE ÉSTA SITUACIÓN LA ORGANIZACIÓN TRATA DE OFRECERLE UN CLIMA EN EL QUE LA PERSONA SE SIENTA MOTIVADA DE TAL MANERA QUE QUEDEN SATISFECHOS TANTO SUS INTERESES COMO SUS RESPONSABILIDADES.

RESULTA IMPRESCINDIBLE QUE ANTES DE PROPORCIONAR CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE UNA EMPRESA SE DEBA CONOCER DE ANTEMANO CUÁLES SON LAS NECESIDADES DE MEJORAMIENTO QUE REQUIERE ESE PERSONAL.

TODO EMPLEADO QUE REALIZE LA TAREA QUE SE LE HA ENCOMENDADO LO HACE EN FORMA DEFICIENTE, DEBERÁ DE EXPERIMENTAR UN CAMBIO EN EL DESEMPEÑO DE LA MISMA, SI ES QUE LA EMPRESA QUIERE ALCANZAR LAS METAS PREVIAMENTE DEFINIDAS.

NO OBSTANTE QUE LA CAPACITACIÓN PUEDE HACER SUFICIENTE LA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS PARA RESOLVER DIVERSAS SITUACIONES CRÍTICAS QUE SE LES PRESENTEN, DEBE QUEDAR COMPLETAMENTE CLARO QUE SI LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN EN LA EMPRESA NO EMANAN DEL PERSONAL DE LA MISMA, SINO DE FUENTES MUY DISTINTAS TALES COMO UNA ORGANIZACIÓN DEFICI-

CIENTE, MAQUINARIA OBSOLETA O INADECUADA, ETC., UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR MUY BIEN PLANEADO QUE SEA Y EXCELENTES INSTRUCTORES ENCARGADOS DE IMPARTIRLO, NO SERÁ LA SOLUCIÓN A LA SITUACIÓN CREADA POR LAS CAUSAS MENCIONADAS EN ÚLTIMO TÉRMINO. ES NECESARIO ADVERTIR QUE LA BUENA O LA MALA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA Y CONSECUENTEMENTE LA MAYOR O MENOR UTILIDAD DEL MISMO AL SER LLEVADO A LA PRÁCTICA, DEPENDERÁ EN GRAN PARTE DE LA EXACTITUD CON QUE SEAN CAPTADAS LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EXISTENTES.

NO OBSTANTE LO ANTERIOR, SE DAN CASOS EN QUE EJECUTIVOS QUE NO LE CONCEDEN LA IMPORTANCIA DEBIDA A LA INVESTIGACIÓN DE LAS NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN, ESTABLECEN UN PROGRAMA PRÁCTICAMENTE SIN BASES Y CUANDO SE DAN CUENTA DE QUE DICHO PROGRAMA NO RINDIÓ LO QUE DE ÉL SE ESPERABA, TERMINAN CULPANDO O AL INSTRUCTOR PORQUE NO LE DIÓ EL ENFOQUE DEBIDO A SUS EXPOSICIONES O A LOS CAPACITANDOS PORQUE NO PUSIERON EL INTERÉS NECESARIO,

LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, POR SER EL PUNTO DE ARRANQUE SE PUEDE CONSIDERAR COMO UNA ETAPA DE GRAN IMPORTANCIA, A FÍN DE PLANEAR DEBIDAMENTE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ADECUADO QUE VENGA A RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE AFRONTA LA EMPRESA; ESTO SIGNIFICA QUE UNA VEZ

LOCALIZADAS LAS NECESIDADES REALES, SE TENDRÁN BASES SÓLIDAS PARA ESTRUCTURAR EL CONTENIDO DE UN CURSO A FÍN DE QUE RESULTE EFECTIVO Y CALCULAR EL MONTO DE LA EROGACIÓN QUE DICHO PLAN LE CAUSARÁ A LA EMPRESA,

ES CONVENIENTE TENER EN CUENTA LA GRAN IMPORTANCIA QUE ENCIERRA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN BUEN PLAN, YA QUE NADA SERVIRÁ QUE SE HAYAN CAPTADO PERFECTAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, SI EL CONTENIDO DEL CURSO CON QUE SE PRETENDE SATISFACER DICHAS NECESIDADES NO ATACA DIRECTAMENTE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN DE FALTA DE CAPACIDAD EN LOS EMPLEADOS, PODEMOS CONCLUIR QUE ES TAN IMPORTANTE LA CAPTACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN COMO LO ES TAMBIÉN Y EN EL MISMO GRADO LA ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN,

IV.1 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

SE ENTIENDE POR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A LA DIFERENCIA ENTRE LOS ESTÁNDARES DE EJECUCIÓN DE UN PUESTO Y EL DESEMPEÑO REAL DEL TRABAJADOR, SIEMPRE Y CUANDO TAL DISCREPANCIA OBEDEZCA A LA FALTA DE CONOCIMIENTOS Y APTITUDES, OBTENIÉNDOSE ASÍ UNA BASE PARA ESTABLECER QUE TIPO DE CAPACITACIÓN SE DEBERÁ PROPORCIONAR Y DÚRANTE CUANTO TIEMPO,

UNA NECESIDAD IMPLICA LA CARENCIA DE ALGO, SI NOS REFERIMOS A UNA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN ESTAMOS HABLANDO DE UNA CARENCIA O DEFICIENCIA QUE PUEDE SATISFACERSE O CUBRIRSE MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LA CUAL DEBE ESTAR RELACIONADA CON LAS NECESIDADES REALES DE LOS TRABAJADORES.

EN ESTAS CONDICIONES LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN OBSERVA: (23)

- 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 EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y EN 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 CAPACITACIÓN, CUANDO ESTO SEA LO MAS ECONÓMICO.

HAY QUE TENER EN CUENTA QUE INNUMERABLES PROBLEMAS DE DESEMPEÑO SE EXPLICAN POR FACTORES AJENOS A LA CAPACITACIÓN; -

(23) ALEJANDRO MENDOZA NUÑEZ. "MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION". p.33. ED. TRILLAS. MEXICO 1984.

NECESIDAD DE CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO INEFICIENTE NO DEBEN CONSIDERARSE SINÓNIMOS, SOLAMENTE ALGUNOS PROBLEMAS DE DESEMPEÑO SE DEBEN A LA FALTA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES, INVOLUCRAR LA CUESTIÓN DE DESEMPEÑO, UNA DE LAS PREOCUPACIONES MÁS ACENTUADAS DE LOS ESTUDIOS ACTUALES EN LA MATERIA, REQUIERE INICIALMENTE HABLAR DE ESTÁNDARES, DE NIVELES DE EFICIENCIA, DE NORMAS DE ACTUACIÓN, ETCÉTERA.

ASÍ POR EJEMPLO, DONALDSON Y SCANNELL PLANTEAN: LA PRUEBA MÁS IMPORTANTE PARA UNA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN ES SÓLO ÉSTA: ¿CONOCE EL EMPLEADO CÓMO LOGRAR LOS ESTÁNDARES DE EJECUCIÓN DE UNA TAREA DETERMINADA?, SI LA RESPUESTA ES SÍ, ENTONCES NO HAY NECESIDAD DE CAPACITACIÓN, EXISTE UN PROBLEMA DE DESEMPEÑO.

POR SU PARTE ALDO CANONICI SOSTIENE: LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES NO PUEDE SEPARARSE DE LA DETERMINACIÓN DE ESTÁNDARES ESPECÍFICOS DE RENDIMIENTO, LA EMPRESA DEBERÍA COMENZAR CON PLANTEARSE EL PROBLEMA: ¿CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES A ALCANZAR Y HASTA QUE PUNTO SE ALCANZAN?.

SEGÚN LA UCECA: AL HABLAR DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, SE PUEDE DECIR QUE ÉSTAS SE REFIEREN A LAS CARENCIAS QUE LOS TRABAJADORES TIENEN PARA DESARROLLAR SU TRABAJO DE - -

MANERA ADECUADA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN; POR LO TANTO LA -
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEBE SER UN ESTUDIO
COMPARATIVO ENTRE LA MANERA APROPIADA DE TRABAJAR Y LA MANE-
RA COMO REALMENTE SE ESTÁ TRABAJANDO, (24)

SI SE CONOCE LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE UN INDIVIDUO PUEDE -
CUMPLIR EN UNA JORNADA LABORAL EMPLEANDO UN ESFUERZO NORMAL
EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO (ESTÁNDARES DE TRABAJO),
SE TENDRÁ UNA GRAN AYUDA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN PORQUE UNA VEZ DETERMINADOS LOS PUNTOS ÓPTIMOS
DEL TRABAJO, SE PODRÁN OBSERVAR Y ANALIZAR LAS CAUSAS QUE MO-
TIVARON EL INCUMPLIMIENTO DE DICHS ESTÁNDARES Y SE CONOCERÁ
CON CIERTO GRADO DE CERTEZA SI PROCEDE O NO LA CAPACITACIÓN.
(25)

DESGRACIADAMENTE LOS ESTÁNDARES DE TRABAJO CASI SIEMPRE SE -
ENCUENTRAN DENTRO DE LOS BUENOS DESEOS DE LOS JEFES Y SÓLO -
ELLOS LOS CONOCEN, YA QUE SON POCOS LOS AFORTUNADOS EMPLEA -
DOS A LOS QUE SUS JEFES DAN A CONOCER SIQUIERA EN FORMA SOME -
RA CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES EXISTENTES, Y SERÁN TODAVÍA ME-
NOS AQUELLOS JEFES, QUE DEN A CONOCER A SUS SUBORDINADOS SUS
ESTÁNDARES EN FORMA ESCRITA, ENCONTRÁNDONOS EN LA SITUACIÓN
DE QUE EL ESTÁNDAR DE TRABAJO QUE EL JEFE TIENE PENSADO DE -
SU EMPLEADO, DISTA MUCHO DE SER IGUAL AL QUE EL EMPLEADO -
PIENSA QUE DEBERÍA DE CUBRIR.

(24) IBIDEM p. 32.

(25) U.C.E.C.A. op.cit., p.48.

LA CAPACITACIÓN NO ES, EN NINGUNA DE SUS ETAPAS, ACTIVIDADES MECÁNICAS, RÍGIDAS, POR EL CONTRARIO, SON EVENTOS EMINENTE - MENTE HUMANOS QUE EXIGEN COOPERACIÓN Y COMPROMISO DE TODOS - LOS INVOLUCRADOS EN ELLOS, DADO QUE BUSCAN GENERAR O MODIFI - CAR EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL.

EN ESTE CONTEXTO, RESULTA MÁS COMPRENSIVO REALIZAR LA IMPOR - TANCIA QUE IMPLICA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITA - CIÓN, YA QUE: (26)

- 1.- PROPORCIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ELABORAR O SE - LECCIONAR LOS CURSOS O EVENTOS QUE LA EMPRESA REQUIERA.
- 2.- ELIMINA LA TENDENCIA DE CAPACITAR POR CAPACITAR; SÓLO - CUANDO EXISTEN RAZONES VÁLIDAS SE JUSTIFICA IMPARTIR CA - PACITACIÓN.
- 3.- PROPICIA LA ACEPTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN, AL SATISFACER PROBLEMAS CUYA SOLUCIÓN MÁS RECOMENDABLE ES LA DE PREPA - RAR MEJOR AL PERSONAL, EVITANDO ASÍ QUE LA CAPACITACIÓN 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.

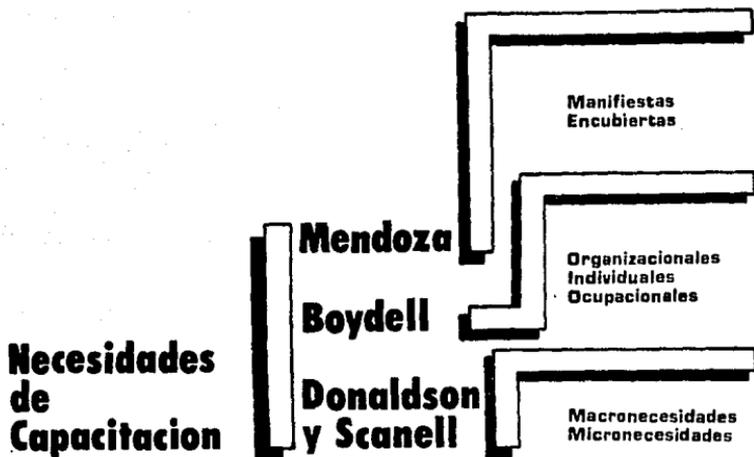
- 5.- GENERA LOS DATOS NECESARIOS PARA PERMITIR DESPUÉS DE ALGÚN TIEMPO, REALIZAR COMPARACIONES A TRAVÉS DEL SEGUIMIENTO DE LOS ÍNDICES DE PRODUCCIÓN, RECHAZOS, DESPERDICIOS, ETCÉTERA.

EL PUNTO ADECUADO DE PARTIDA DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN ESTÁ EN LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES, QUE LE DÁ SENTIDO Y DIMENSIÓN AL RESTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO; LO QUE ES MÁS, UNA DETERMINACIÓN CUIDADOSA PERMITE DECIDIR SI LO PROCEDENTE ES CAPACITAR A LOS TRABAJADORES, AÚN CUANDO TENGAN SERIAS NECESIDADES,

IV.2 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

TOMANDO EN CUENTA LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE COMPRENDE UNA DIVERSIDAD DE PUESTOS Y FUNCIONES, SE CONSIDERA INDISPENSABLE DETERMINAR QUE TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EXISTEN, PARA ASÍ PODER ELEGIR EL CAMINO ADECUADO PARA LOGRAR UNA PRONTA SOLUCIÓN AL PROBLEMA.

PODEMOS CONSIDERAR TRES NIVELES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BÁSICAS Y QUE A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN: (27)



ESTAS CLASIFICACIONES ADEMÁS DE TENER UN VALOR TEÓRICO DADO QUE INCLUYEN EL MANEJO DE DIFERENTES TIPOS DE NECESIDADES, REPORTAN BENEFICIOS PRÁCTICOS, ADEMÁS DE SER ÚTILES PARA SU CATEGORIZACIÓN.

LA PRIMERA CLASIFICACIÓN FUÉ DESCRITA EN 1971 POR EL LICENCIADO ALEJANDRO NUÑEZ MENDOZA Y QUE SEGÚN ELLA LAS NECESIDADES SURGIDAS POR ALGÚN CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, POR LA MOVILIDAD DEL PERSONAL O COMO RESPUESTA A AVANCES TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA RECIBEN EL NOMBRE DE

(27) IBIDEM p. 37.

MANIFIESTAS, DADO QUE SON BASTANTE EVIDENTES; EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO, EL QUE SERÁ ASCENDIDO O TRANSFERIDO, EL QUE OCUPARÁ UN PUESTO DE NUEVA CREACIÓN, LOS CAMBIOS DE MAQUINARIA, DE HERRAMIENTAS, MÉTODOS DE TRABAJO Y PROCEDIMIENTOS, TAMBIÉN REPRESENTAN ÉSTE TIPO DE NECESIDADES. LA CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA ATENDER TALES NECESIDADES A RECIBIDO EL NOMBRE DE PREVENTIVA, SE PRESUME QUE LOS CURSOS O ALGUNA OTRA MODALIDAD DEBERÁN IMPARTIRSE ANTES DE QUE LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS OCUPEN SUS NUEVOS PUESTOS O DE QUE ESTABLESCAN LOS CAMBIOS.

POR OTRO LADO, LAS NECESIDADES ENCUBIERTAS SE DAN EN EL CASO DE QUE LOS TRABAJADORES QUE OCUPAN NORMALMENTE SUS PUESTOS Y PRESENTEN 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 CAPACITACIÓN 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,

CUANDO LA NECESIDAD SE PRESENTA EN ÁREAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN, ES DECIR EN CUÁL O CUÁLES FUNCIONES DE LA EMPRESA SE REQUIERE CAPACITACIÓN, SE DENOMINAN NECESIDADES DE NIVEL ORGANIZACIONAL, SE DAN SEGÚN BOYDELL CUANDO ESTAMOS HABLANDO DE NECESIDADES GENERALES DE LA EMPRESA ESTO ES, EL CAMBIO DE EQUIPO, MODIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS, SON EJEMPLO DE ESTE TIPO DE NECESIDADES.

LAS NECESIDADES OCUPACIONALES SON LAS QUE SE REFIEREN A UN PUESTO EN PARTICULAR; VENDEDOR, MECÁNICO, SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN, ETC. OBTIVAMENTE LAS DE TIPO INDIVIDUAL SON LAS QUE SE UBICAN RESPECTO DE CADA TRABAJADOR, SON LAS DIFERENCIAS PARTICULARES QUE PRESENTA UN EMPLEADO CON RELACIÓN A LA DESCRIPCIÓN DE SU PUESTO.

LA ÚLTIMA CLASIFICACIÓN TIENE SIMILITUD CON LA PRESENTADA PREVIAMENTE; UNA MICRONECESIDAD DE CAPACITACIÓN SE DA SÓLO PARA UNA PERSONA O PARA UNA POBLACIÓN PEQUEÑA, LAS MACRONECESIDADES EXISTEN EN UN GRUPO GRANDE DE EMPLEADOS, SIEMPRE QUE UNA EMPRESA CAMBIA UNA POLÍTICA O ADOPTA UN PROCEDIMIENTO UNIVERSALMENTE MODIFICADO HAY UNA POSIBLE MACRONECESIDAD DE CAPACITACIÓN, (28)

IV.3 PROCEDIMIENTO Y TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

1.- PROCEDIMIENTO

LA NATURALEZA Y AMPLITUD DE LAS NECESIDADES, ASÍ COMO LA DIVERSIDAD DE CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES, EXIGEN VARIOS PROCEDIMIENTOS Y, DESDE LUEGO, LA FLEXIBILIDAD DE LOS MISMOS.

UN PROCEDIMIENTO ES LA SUCESIÓN DEFINIDA DE CONDICIONES Y ETAPAS PARA LOGRAR UN FÍN DETERMINADO O EL MODO CARACTERÍSTICO DE ENFRENTAR CIERTA LABOR.

EXISTE UNA CLARA DISTINCIÓN ENTRE LOS PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS AL DETERMINAR LAS NECESIDADES MANIFIESTAS, Y LOS UTILIZADOS EN LOS DE TIPO CUBIERTO. JUNTO CON ELLO LA MAGNITUD DE LAS NECESIDADES (MACRONECESIDADES O MICRONECESIDADES) Y LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS TÉCNICOS Y ECONÓMICOS CONDICIONAN ALGUNAS VARIANTES DE LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR, ASÍ COMO LA SELECCIÓN DE DETERMINADAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

A CONTINUACIÓN SE MUESTRA EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO POR LA UCECA PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

LA UCECA ESTABLECE:

LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES SE LOGRA EN BASE A UNA COMPARACIÓN POR MEDIO DE LA CUAL SE LOCALIZAN DISCREPANCIAS ENTRE LO QUE DEBIERA HACERSE Y LO QUE SE HACE; PARA ELLO ES NECESARIO, LLEVAR A CABO UN PROCEDIMIENTO DIVIDIDO EN 4 FASES: (29)

FASE I. SITUACION IDONEA

SE EMPIEZA POR DETERMINAR QUÉ ES LO QUE DEBE HACERSE EN LA EMPRESA, ÉSTO DEBE ESTAR PRECISADO CON ANTERIORIDAD POR LOS DIRECTIVOS DE LA MISMA, Y EN CASO DE QUE NO SEA ASÍ, PARA LLEGAR A SU DEFINICIÓN, PODRÁ TOMARSE EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES: RECURSOS MATERIALES, REQUERIMIENTOS, ACTIVIDADES, INDICES DE EFICIENCIA, AMBIENTE LABORAL FÍSICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD Y LOS CUÁLES POR SU IMPORTANCIA SE DESCRIBEN A CONTINUACIÓN:

A) RECURSOS MATERIALES

DEFINIR EN TÉRMINOS DE CLASE Y CANTIDAD: MAQUINARIA, HERRAMIENTAS, PAPELERÍA, MEDIOS DE TRANSPORTE, ETC., QUE LOS TRABAJADORES REQUIEREN PARA EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

(29) U.C.E.C.A. op.cit., p. 54

B) ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS ACCIONES QUE SE REALIZAN DENTRO DE LA EMPRESA, PARA QUE EL PROCESO PRODUCTIVO SE DÉ. ESTAS PUEDEN AGRUPARSE PARA ELABORAR EL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS O PARA REALIZAR LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA.

C) REQUERIMIENTOS

ESTABLECER LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS QUE LOS PUESTOS EXIGEN COMO INDISPENSABLES PARA SU DESEMPEÑO, QUE SI BIEN SE REFIEREN A LOS TRABAJADORES, NO ESTÁN VINCULADOS A UNA PERSONA DE TERMINADA. ESTOS SON:

- ESCOLARIDAD Y/O CONOCIMIENTOS
- HABILIDAD Y EXPERIENCIA
- REQUISITOS FÍSICOS COMO EDAD Y SEXO.

D) INDICES DE EFICIENCIA

SE TIENE QUE ABARCAR TODOS AQUELLOS RESULTADOS YA SEAN CUALITATIVOS O CUANTITATIVOS, QUE REFLEJAN DE ALGUNA MANERA EL ESTÁNDAR DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA.

E) AMBIENTE LABORAL FISICO

ESPECIFICAR TODOS AQUELLOS ELEMENTOS AMBIENTALES QUE SON NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE DE LAS LABORES, COMO: - ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN, MOBILIARIO, DISTRIBUCIÓN, HIGIENE, ETCÉTERA.

F) MEDIDAS DE SEGURIDAD

SE CONSIDERA EL CONJUNTO DE INSTRUCCIONES Y EQUIPOS ENCAMINADOS A LA PREVISIÓN DE ACCIDENTES, DE ACUERDO CON EL REGLAMENTO GENERAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

CON LOS 6 FACTORES ENUNCIADOS ANTERIORMENTE, SE LLEGA A DETERMINAR LO QUE DEBE HACERSE EN LA EMPRESA, ES DECIR LA SITUACIÓN IDÓNEA. LOS FACTORES SE DEBEN ESTABLECER NO EN BASE A LA SITUACIÓN ACTUAL QUE PREVALEZCA EN LA EMPRESA, SINO ESTABLECIENDO LO QUE LA EMPRESA DEBIERA SER Y LOS TRABAJADORES DEBIERAN HACER.

FASE 2. DETERMINACION DE LA SITUACION ACTUAL

UNA VEZ QUE SE PLANTEA LA SITUACIÓN IDÓNEA DEBE DETERMINARSE POR MEDIO DE UNA INVESTIGACIÓN, LA SITUACIÓN REAL, PARA CON-

TAR CON EL PARÁMETRO DE COMPARACIÓN; ES DECIR, INVESTIGAR LO QUE ES Y SE HACE ACTUALMENTE EN LA EMPRESA.

PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN REAL, SE PROPONEN DIFERENTES TÉCNICAS QUE, SI BIEN SE SABE, NO SON APLICABLES A TODAS LAS EMPRESAS NI A TODOS LOS EMPLEADOS, SÍ SON SUSCEPTIBLES DE ADAPTACIÓN. ENTRE ESTAS TÉCNICAS TENEMOS: LA ENTREVISTA, OBSERVACIÓN, CUESTIONARIO, ENCUESTA, LISTA DE VERIFICACIÓN, PERÍODO DE ACTUACIÓN, INVENTARIO DE HABILIDADES, PRUEBAS DE DESEMPEÑO Y SIMULACIÓN, ENTRE OTRAS.

FASE 3. COMPARACIONES ENTRE LA SITUACION REAL Y LA SITUACION IDONEA

PARA HACER UN ANÁLISIS COMPARATIVO:

A) LA INFORMACIÓN OBTENIDA POR MEDIO DE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS SE CLASIFICA Y ORDENA DE LA SIGUIENTE MANERA:

1.- SE SEPARAN TODOS LOS DATOS QUE SE REFIEREN A LOS INSTRUMENTOS QUE POSEEN LOS TRABAJADORES PARA EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO.

- 2.- SE ORGANIZA TODA LA INFORMACIÓN QUE CON RESPECTO A LAS -
ACTIVIDADES SE TENGA, PROCURANDO CLASIFICARLA DE ACUERDO -
A LOS PUESTOS DE TRABAJO EXISTENTES DENTRO DE LA EMPRESA.
 - 3.- SE ORDENA, DE ACUERDO A CADA PUESTO EXISTENTE CON LA IN-
FORMACIÓN QUE, CON RESPECTO A CARACTERÍSTICAS FÍSICAS, -
DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, EXPERIENCIAS, ESCOLARIDAD
Y OTRAS SE TENGA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.
 - 4.- SE CLASIFICAN LOS RESULTADOS QUE SE HAYA OBTENIDO DEL -
ANÁLISIS DE LOS REGISTROS DEL PERSONAL E ÍNDICES, PARA -
TENER LOS DATOS REALES ACERCA DE LA EFICIENCIA DE LA EM-
PRESA.
 - 5.- SE SELECCIONA LA INFORMACIÓN QUE SE HAYA OBTENIDO REFE -
RENTE AL AMBITO LABORAL FÍSICO.
 - 6.- SE AGRUPA TODA LA INFORMACIÓN QUE, ACERCA DE LOS ACCIDEN-
TES, EQUIPOS DE SEGURIDAD, CONDUCTA DE LOS TRABAJADORES
CON RESPECTO A LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD, ETC, SE HAYAN -
OBTENIDO.
- B) YA CLASIFICADA Y ORDENADA LA INFORMACIÓN SE PROCEDE A COM-
PARARLA CONTRA LOS DATOS QUE SE ESTABLECIERON COMO - -

SITUACIÓN IDÓNEA.

FASE 4. NECESIDAD DE CAPACITACION

CON EL ANÁLISIS PREVIO COMPARATIVO SE OBTIENEN RESULTADOS DE TERMINANTES PARA ESTABLECER SI LAS DISCREPANCIAS ENCONTRADAS SE REFIEREN A:

NECESIDADES DE LA EMPRESA.- CONSISTE EN VERIFICAR LAS CONDICIONES DEL AMBIENTE LABORAL Y FÍSICO, POR EJEMPLO PROVEER VENTILACIÓN SUFICIENTE Y ADECUAR LA ILUMINACIÓN PARA REDUCIR LA TEMPERATURA, REDUCIR LA CANTIDAD DE RUIDO; CON ESTO SE BUSCA EVITAR UNA BAJA EN EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR O ACCIDENTES LABORALES.

NECESIDADES DEL TRABAJADOR.- SON PROBLEMAS QUE SURGEN POR FALTA DE CONOCIMIENTO, HABILIDADES O ACTITUDES PARA EL DESEMPEÑO DE UNA FUNCIÓN DETERMINADA, PUDIENDO SER OCULTAS O MANIFIESTAS, CUALQUIERA QUE ÉSTAS SEA REQUIERE CAPACITACIÓN.

NECESIDADES CONJUNTAS DEL TRABAJADOR Y LA EMPRESA.- CONSISTE EN LA DETECCIÓN DE TAREAS QUE CONLLEVEN AL BUEN DESEMPEÑO DEL EMPLEADO EN SU PUESTO Y AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS FIJADOS POR LA ORGANIZACIÓN; POR EJEMPLO EL TRABAJADOR NECESITA

SER SENSIBILIZADO CON RESPECTO AL ASEO DE SU LUGAR DE TRABAJO Y LA EMPRESA NECESITA PROVEER LOS UTENSILIOS REQUERIDOS - PARA ELLO, EL TRABAJADOR REQUIERE SER CAPACITADO PARA EL MANEJO DE LA MÁQUINA QUE EMPLEA, ETCÉTERA.

EN ESTE PROCEDIMIENTO BÁSICAMENTE SE COMPARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LO QUE DEBERÍA HACERSE (SITUACIÓN IDÓNEA, TOMANDO EN CUENTA LOS FACTORES MENCIONADOS), CON LO QUE ES Y SE HACE (SITUACIÓN REAL, EN BASE A LAS TÉCNICAS MENCIONADAS EN EL SIGUIENTE PUNTO), Y DE ACUERDO AL ANÁLISIS COMPARATIVO NOS DAREMOS CUENTA SI EXISTE NECESIDAD DE LA EMPRESA, DEL TRABAJADOR O DE AMBOS; EN OTRAS PALABRAS ESTE PROCEDIMIENTO NOS DICE QUE PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASTA COMPARARLO QUE SE ESTA HACIENDO CON LO QUE SE DEBERÍA DE HACER, YA QUE DE ESTA CONFRONTACIÓN SE OBTENDRÁ UNA BASE PARA ESTABLECER QUE TIPO DE CAPACITACIÓN SE DEBE PROPORCIONAR Y DURANTE CUANTO TIEMPO. (FIG. 7).



Fig. 7.

2.- TECNICAS

DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO SE ENTIENDE POR TÉCNICA AL CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS PARA LLEVAR A CABO UNA LABOR, ASÍ COMO EL ARTE Y LA PERICIA DE USAR ESOS CONOCIMIENTOS. DE ACUERDO A ESTO LAS TÉCNICAS DE LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IMPLICAN LOS DOS ELEMENTOS DE LA DEFINICIÓN, ESTAS 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 PUEDEN ELEGIR SEGÚN LOS RECURSOS CON QUE SE CUENTE, CABE ACLARAR QUE LAS TÉCNICAS SEÑALADAS MÁS FRECUENTEMENTE (ENTREVISTA Y CUESTIONARIO) NO SON LAS MEJORES, NI SON DE ESCASO VALOR LAS MANOS FRECUENTES (SIMULACIÓN), SI NO QUE COMO SE MENCIONÓ CADA UNA DEBE APLICARSE SEGÚN LOS MEDIOS CON QUE SE CUENTE Y SEGÚN LA ORGANIZACIÓN DE QUE SE TRATE.

A CONTINUACIÓN SE ENLISTAN Y DESCRIBEN ALGUNAS DE ESTAS TÉCNICAS: (30)

- A) ENTREVISTA
- B) OBSERVACIÓN

- C) CUESTIONARIO
- D) ENCUESTA
- E) LISTA DE VERIFICACIÓN
- F) PERÍODO DE ACTUACIÓN
- G) INVENTARIO DE HABILIDADES
- H) PRUEBAS DE DESEMPEÑO
- I) SIMULACIÓN

A) ENTREVISTA

ES UN INTERROGATORIO DIRIGIDO POR UN INVESTIGADOR (ENTREVISTADOR), CON EL PROPÓSITO DE OBTENER INFORMACIÓN DE UN SUJETO (ENTREVISTADO), EN RELACIÓN CON UN ASPECTO ESPECÍFICO.

LAS ENTREVISTAS SON, FUNDAMENTALMENTE DE TRES TIPOS: DIRIGIDA, SEMIDIRIGIDA Y ABIERTA.

EN LA ENTREVISTA DIRIGIDA, EL ENTREVISTADOR PLANTEA 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. LA ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA INCLUYE PREGUNTAS DE CARÁCTER MÁS GENERAL, QUE LAS USADAS EN LAS DE TIPO DIRIGIDO, CON LO CUAL SE ESPERA RECABAR INFORMACIÓN Y -

OBTENER MAYOR PARTICIPACIÓN DEL ENTREVISTADO, YA QUE TENDRÁ MÁS LIBERTAD PARA CONTESTAR, PERO SIEMPRE GUIADO POR EL ENTREVISTADOR. EN LA ENTREVISTA ABIERTA SE PLANTEA 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 PLANTEAR OTRO ASPECTO.

LAS VENTAJAS QUE SE OBTIENEN AL USAR ESTA TÉCNICA ES QUE DÁ 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, TAMBIÉN PROPORCIONA LA POSIBILIDAD DE REPLANTEAR LAS PREGUNTAS Y DE REORIENTAR EL ENFOQUE COMPLETO DE LA ENTREVISTA, SI SE JUZGA CONVENIENTE. EXISTEN DESVENTAJAS EN LA ENTREVISTA PORQUE ES ANTIECONÓMICA PARA INVESTIGAR A UN GRUPO NUMEROSO DE SUJETOS Y SE TOMARÍA DEMASIADO TIEMPO Y PROPORCIONA EN MUCHOS CASOS OPINIONES EN LUGAR DE INFORMACIONES OBJETIVAS.

B) OBSERVACION

EN ESTA TÉCNICA UN INVESTIGADOR REALIZA UN EXÁMEN ATENTO DE DETERMINADO HECHO, SITUACIÓN O COMPORTAMIENTO, EN EL QUE ES-

TÉ IMPLICADO UNO O VARIOS SUJETOS, PUEDE SER DE DOS TIPOS: -
SISTEMÁTICO Y CASUAL.

LA OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA SE DEFINE CON PRECISIÓN EL HECHO
A OBSERVAR, EL LUGAR, LA HORA Y SE ELABORA UNA GUÍA, Y LA -
CASUAL SE EFECTÚA ESPORÁDICAMENTE, PERO SE TIENE PLENA CONS-
CIENCIA DE LO QUE SE OBSERVA.

PODEMOS SEÑALAR COMO VENTAJAS DE ESTA TÉCNICA QUE PERMITE RE-
GISTRAR HECHOS REALES, NO OPINIONES, ES LA ÚNICA TÉCNICA QUE
HACE POSIBLE EL ACOPIO DE SITUACIONES QUE NO SE PUEDEN PRODU-
CIR. AHORA BIEN, ES UNA DESVENTAJA QUE LA MERA PRESENCIA DEL
INVESTIGADOR PUEDE INTRODUCIR UNA VARIABLE IMPORTANTE PARA -
QUE LOS SUJETOS OBSERVADOS DEJEN DE EXHIBIR UNA CONDUCTA NA-
TURAL, EXIGE MUCHO TIEMPO Y HABILIDADES DE OBSERVACIÓN BIEN
DESARROLLADAS, PROPORCIONA EN MUCHOS CASOS, INDICIOS DE NECE-
SIDADES DE CAPACITACIÓN (DESEMPEÑO INADECUADO), QUE AMERITAN
UNA INVESTIGACIÓN CON OTRA TÉCNICA.

C) CUESTIONARIO

EN BASE A ESTA TÉCNICA UN SUJETO O GRUPO RESPONDEN DE MANERA
PERSONAL VARIAS PREGUNTAS PLANTEADAS POR ESCRITO, YA SEA QUE
ESCRIBAN SUS RESPUESTAS EN UNA O VARIAS LÍNEAS, O MARQUEN -

ALGÚN SIGNO CONVENCIONAL (CRUZ, PUNTO, LETRA).

EXISTE EL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS Y PREGUNTAS CERRADAS.

LOS 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, POR LA RAZÓN ANTERIOR COMPLICADA. LOS CUESTIONARIOS DE PREGUNTAS CERRADAS ESTÁN FORMULADOS, EN CONTRaposición A LOS ANTERIORES CON INTERROGACIONES DE RESPUESTA BREVE, O QUE AMERITEN LA SELECCIÓN DE UNA DE VARIAS POSIBILIDADES (FALSO O VERDADERO). ESTAS PREGUNTAS SE PRESENTAN A UN RÁPIDO ANÁLISIS, AUNQUE POR SU TIPO DE PLANTEAMIENTO SE RESTRIGEN LAS CUESTIONES QUE PUEDEN FORMULARSE.

COMO VENTAJAS TENEMOS QUE 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 COMPLETAMENTE, DE PARTES DE LOS MISMOS O DE ÁRES DE CONOCIMIENTOS COMUNES A VARIOS PUESTOS Ó A TODA LA EMPRESA.

Y COMO DESVENTAJA NO PRESENTA UNA SITUACIÓN PRECISAMENTE MOTIVANTE PARA LOS INVESTIGADOS, INDEPENDIEMENTE DE LA INTRODUCCIÓN QUE SE PLANTEE, NO PUEDEN 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.

D) ENCUESTA

SE REQUIERE DE UN INVESTIGADOR QUE RECABA EN UN FORMULARIO - LAS RESPUESTAS QUE LE PROPORCIONA UN SUJETO, EN TORNO A ALGUNAS CUESTIONES QUE LE VA PLANTEANDO DE MANERA ORGANIZADA.

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, ETCÉTERA.

COMO VENTAJAS TENEMOS QUE PERMITE ESTABLECER CONTACTO DIRECTO ENTRE INVESTIGADOR Y ENCUESTADO, CON LO CUAL SE VENCEN ALGUNAS RESISTENCIAS, HACE POSIBLE EL REGISTRO DE TODAS LAS - RESPUESTAS. EN CASO DE QUE EL ENCUESTADO NO ENTIENDA LAS - PREGUNTAS, ÉSTAS PUEDEN REPLANTEARSE; TAMBIÉN SE PUEDE PROUPORCIONAR MAYOR INFORMACIÓN SI ES NECESARIO. SUS DESVENTAJAS

SON QUE EXIGE CASI EL MISMO TIEMPO REQUERIDO PARA UNA ENTREVISTA Y NO POSEE SU FLEXIBILIDAD.

EL DISEÑO DE LA ENCUESTA Y SU APLICACIÓN HACEN INDISPENSABLES CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECIALIZADOS. NO ES RECOMENDABLE UTILIZARLA PARA INVESTIGAR A UNOS CUANTOS SUJETOS, DADO EL TIEMPO QUE SE NECESITA PARA ELABORARLA.

E) LISTA DE VERIFICACION

UNO O VARIOS SUJETOS DAN SU OPINIÓN POR ESCRITO SOBRE ALGÚN ASUNTO, ANOTANDO SIMPLEMENTE UNA MARCA O UN NÚMERO EN LOS LUGARES QUE SE LES INDICA.

EXISTEN LAS SIMPLES: SÓLO SE SOLICITA DEL SUJETO REGISTRAR MARCAS, COMÚNMENTE "X", Y LAS DE ORDENAMIENTO: SE REQUIERE QUE EL SUJETO JERARQUE LAS CUESTIONES, ANOTANDO NÚMEROS CONSECUTIVOS.

SUS VENTAJAS SON LA RÁPIDEZ Y FACILIDAD DE APLICACIÓN, EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN TAMBIÉN ES SENCILLO, POSIBILIDAD DE APLICARSE A UN GRUPO NUMEROSO DE SUJETOS. ÉSTAS LISTAS PUEDEN ELABORARSE PARA INVESTIGAR UN ÁREA DE CONOCIMIENTOS COMÚN A TODA LA EMPRESA, POR

PARTE DE UN PUESTO O PARA EL TOTAL DE LAS TAREAS DEL MISMO. UNA DESVENTAJA ES QUE EL INSTRUMENTO NO PUEDE MODIFICARSE; A LO SUMO ES POSIBLE EXPLICAR LAS CUESTIONES QUE NO SE ENTENDAN, NO PLANTEA UNA SITUACIÓN MUY MOTIVADORA, AUNQUE SE EXPLIQUE BIEN EL PROPÓSITO DE LA TÉCNICA, DADO QUE NO IMPLICA UN ANÁLISIS CONCIENZUDO DE LAS CUESTIONES, YA QUE SÓLO REQUERIRE PONER ALGUNAS MARCAS, SE PUEDE PRESTAR A CONTESTARLO CON LIGEREZA Y, AÚN MÁS, A DEFORMAR INTENCIONALMENTE LA RESPUESTA.

F) PERIODO DE ACTUACION

EL DESEMPEÑO DE UNO VARIOS SUJETOS ES SOMETIDO A ESTUDIO Y OBSERVACIÓN, EN SITUACIONES REALES DE TRABAJO, DURANTE UN PERÍODO DETERMINADO QUE PUEDE SER DE MESES, CON EL PROPÓSITO DE CONOCER LO MÁS FIELMENTE POSIBLE SUS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

EL TIPO DE APLICACIÓN ES COLECTIVO, AUNQUE PUEDE EMPLEARSE TAMBIÉN INDIVIDUALMENTE.

SU VENTAJA ES QUE PERMITE OBSERVAR LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL EN UNA SITUACIÓN RELATIVAMENTE CONTROLADO Y DENTRO DE UN

LAPSO ESPECÍFICO, UNA DE SUS DESVENTAJAS ES QUE INTRODUCE -
CONDICIONES "ARTIFICIALES", DADO QUE LOS SUJETOS SABEN QUE -
ESTÁN SIENDO EVALUADOS. IMPLICA MUCHO TIEMPO Y REQUIERE LA -
ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE DATOS. Y TAMBIÉN NO
PROPORCIONA DIRECTAMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN; SE
CENTRA MÁS BIEN EN EL DESEMPEÑO.

G) INVENTARIO DE HABILIDADES

ESTA TÉCNICA REQUIERE QUE EL SUPERVISOR O JEFE DE ÁREA EMITA
SU OPINIÓN RESPECTO A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE SU
PERSONAL, LAS CUALES SE REGISTRAN EN UN CUADRO DE DOBLE EN -
TRADA.

EL TIPO DE APLICACIÓN SERÁ INDIVIDUAL.

UNA VENTAJA ES QUE OFRECE DATOS COMPARATIVOS RESPECTO A LAS
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE TODOS LOS SUBORDINADOS DE UN
JEFE DETERMINADO. LA ELABORACIÓN DEL MATERIAL ES SENCILLA. -
EL MANEJO DE LA TÉCNICA NO EXIGE DE HABILIDADES ESPECIALIZA-
DAS. PUEDE PROPORCIONAR INFORMACIONES VALIOSAS RESPECTO DE -
LA JUSTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES Y DE LAS CARACTERÍSTICAS
DEL PERSONAL EN UNA SOLA OCASIÓN.

COMO DESVENTAJA PODEMOS MENCIONAR QUE EL VALOR DE LA TÉCNICA DISMINUYE EN LA MEDIDA EN QUE EL JEFE DESCONOCE EL DESEMPEÑO Y LOS PROBLEMAS PARTICULARES DE CADA UNO DE SUS SUBORDINADOS. LOS RESULTADOS DE LA TÉCNICA SE VEN AFECTADOS POR LAS PREFERENCIAS Y RECHAZOS - CONSCIENTES O NO -, DE LOS SUPERVISORES RESPECTO DE SU PERSONAL.

H) PRUEBAS DE DESEMPEÑO

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 SU PUESTO DE TRABAJO O UNA PARTE DEL MISMO.

EXISTEN TRES TIPOS DE PRUEBAS: TEÓRICOS O CONOCIMIENTOS, PRÁCTICAS U OPERATIVAS Y DE ACTITUDES,

ES QUIZÁ LA MEJOR TÉCNICA PARA DETERMINAR LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL PERSONAL DE PUESTOS DE NIVELES OBRERO, EMPLEADO Y TÉCNICO, YA QUE DEBE SOMETERSE A UNA SITUACIÓN OBJETIVA EN LA QUE DEMUESTRA LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE EXIGE SU PUESTO. UN OBSTÁCULO ES QUE LA ELABORACIÓN DE LAS PRUEBAS REQUIERE DE PERSONAL ESPECIALI

ZADO, ADEMÁS DE IMPLICAR BASTANTE MÁS TIEMPO QUE EL EXIGIDO POR OTRAS TÉCNICAS. TAMBIÉN ES DIFÍCIL CONFECCIONAR PRUEBAS QUE EVALÚEN CABAL Y OBJETIVAMENTE ALGUNOS PUESTOS DE TRABAJO. RECUÉRDASE QUE ESTOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEBEN SER VÁLIDOS, CONFIABLES Y OBJETIVOS. EL TIEMPO Y MATERIALES QUE EXIGE SU APLICACIÓN PUEDEN SER CONSIDERABLES PARA ALGUNOS PUESTOS.

1) SIMULACION

EN ESTA TÉCNICA UN SUJETO, O UN GRUPO DE ELLOS, SON SOMETIDOS A UNA SITUACIÓN QUE, AUNQUE FICTICIA, PSICOLÓGICAMENTE SE ACEPTA COMO REAL, CON EL PROPÓSITO DE OBSERVAR SUS REACCIONES Y EL MANEJO QUE SE HACE DE LA MISMA; SU OBJETIVO ES CONOCER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN TAREAS ESPECÍFICAS.

LOS TIPOS DE SIMULACIÓN MÁS COMUNES SON EL DE DRAMATIZACIÓN, ESTUDIO DE CASOS, EJERCICIO EN CHAROLA DE ENTRADA, SIMULACIÓN PROGRAMADA, JUEGO DE NEGOCIOS.

SU VENTAJA ES QUE PERMITE APRECIAR ALGUNAS CONDUCTAS COMPLEJAS EN CONDICIONES MÁS O MENOS REALISTAS, LO CUAL ES DIFÍCIL DE LOGRAR INCLUSIVE CON PRUEBAS DE DESEMPEÑO, Y FACILITA QUE LOS DESTINATARIOS ADQUIÉRAN UNA CONSCIENCIA MÁS CLARA Y

VIVIDA DE SUS PROPIAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, PODEMOS DECIR QUE SU ELABORACIÓN DE LOS MATERIALES REQUIERE DEL CONCURSO DE ESPECIALISTAS. EN LA DRAMATIZACIÓN SON INDISPENSABLES UNO O VARIOS AGENTES AUXILIARES PARA REPRESENTAR LOS PAPELES COMPLEMENTARIOS AL QUE SE DESEA APRECIAR. ALGUNAS DE LAS MODALIDADES IMPLICA BASTANTE TIEMPO Y EQUIPO COSTOSO.

CREEMOS QUE NO EXISTE UNA TÉCNICA QUE PUDIERA CONSIDERARSE UNIVERSAL, COMO LAS MÁS COMPLETAS. ES DIFÍCIL INCLINARSE POR UNA DE ÉSTAS TÉCNICAS DESCRITAS, YA QUE DEBE AMOLDARSE AL TIPO DE ORGANIZACIÓN QUE SE TRATE Y A SUS RECURSOS; ALGUNAS SE TOMAN MÁS TIEMPO Y DINERO QUE OTRAS, TAMBIÉN DEPENDE SI SE QUIERE RECABAR LA INFORMACIÓN EN FORMA INDIVIDUAL O EN GRUPO; PERO CONSIDERAMOS A LA ENTREVISTA DE TIPO ABIERTO COMO UNA TÉCNICA POR LA CUAL PODREMOS OBTENER INFORMACIÓN VERAZ, EL SUJETO PODRÁ EXPRESARSE CON CONFIANZA, PODRÁ PROPORCIONAR EN FORMA LIBRE, INDIVIDUAL Y A CUALQUIER NIVEL DATOS E INFORMACIONES ACERCA DE SU LABOR DIARIA, DANDO OPORTUNIDAD PARA INVESTIGAR Y DIAGNOSTICAR LOS RESULTADOS INMEDIATOS QUE OFRECE ÉSTA TÉCNICA, BUSCANDO VIABLES SOLUCIONES POR MEDIO DE LA INSTRUCCIÓN.

CAPITULO V EL PROCESO DE CAPACITACION

V.1 FIJACION DE OBJETIVOS

LA CAPACITACIÓN ES UN PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE QUE , COMO TODO PROCESO, SE DISEÑA Y DESARROLLA PARA LOGRAR DETERMINADOS OBJETIVOS, SEAN ÉSTOS FORMULADOS EXPLÍCITAMENTE O ESTÉN CONTENIDOS IMPLÍCITAMENTE EN LOS DIFERENTES EVENTOS DE CAPACITACIÓN, AHORA BIEN, EL GRADO EN QUE SE ALCANZAN LOS OBJETIVOS ESTÁ DIRECTAMENTE RELACIONADO CON LA FORMA EN QUE SON ELABORADOS.

AÚN CUANDO NO SE DISCUTE LA IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS PARA CUALQUIER PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, NO ES FRECUENTE ENCONTRAR, POR UNA RÁZON Y OTRA, OBJETIVOS QUE FACILITEN DICHO PROCESO.

UNA PRÁCTICA MUY USUAL, TANTO EN EL MEDIO LABORAL COMO EN EL ESCOLAR, ES LA DE FORMULAR OBJETIVOS, DE TIPO GENERAL QUE, LA MAYORÍA DE LAS VECES, RESULTAN MUY AMPLIOS Y AMBIGUOS, POR LO QUE RARA VEZ SE DA UN ACUERDO UNÁNIME RESPECTO DE SU SIGNIFICADO, POR EJEMPLO "...QUE LA PARTICIPANTE AL CURSO LOGRE SER UNA BUENA SECRETARIA...", "... QUE EL CURSO DE CAPACITACIÓN CONTRIBUYA AL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL DE LOS PARTICIPANTES...", "... QUE LOS PARTICIPANTES ADQUIERAN DESEOS DE SUPERACIÓN...", ETCÉTERA.

ESTE TIPO DE OBJETIVOS PRÁCTICAMENTE NO TIENEN NINGÚN VALOR EDUCATIVO PUESTO QUE NO FACILITAN EL PROCESO DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE Y, SIN EMBARGO UNA Y OTRA VEZ SON UTILIZADOS EN LOS PLANES, PROGRAMAS Y CURSOS DE CAPACITACIÓN,

EXISTEN ALGUNAS EXPLICACIONES DE ESTE FENÓMENO, COMO ES EL HECHO INNEGABLE DE QUE TIENEN CIERTO VALOR PUBLICITARIO, PUES ENUNCIADOS DE ESA NATURALEZA SUELEN SER SUFICIENTES PARA DAR A CONOCER A LOS POSIBLES CLIENTES O PARTICIPANTES LOS PROPÓSITOS GENERALES DE CIERTOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN POR EJEMPLO, AUNQUE QUIZÁS LAS RAZONES MÁS IMPORTANTES DE TAN DESPROPORCIONADA UTILIZACIÓN SE ENCUENTRAN EN SU FÁCIL ELABORACIÓN, QUE LA MAYORÍA DE LAS VECES BASTA CON QUE "SUENE BIEN" Y, SOBRE TODO, EN LA EXTRAORDINARIA LIBERTAD DE INTERPRETACIÓN QUE BRINDAN, CON LA CONSECUENTE FACILIDAD PARA EVITAR COMPROMISOS.

NO OBSTANTE, LAS ANTERIORES EXPLICACIONES DE NINGUNA MANERA JUSTIFICAN EL EMPLEO DE OBJETIVOS COMO LOS MENCIONADOS EN EVENTOS EDUCATIVOS, SEAN DE ÍNDOLE ACADÉMICA O LABORAL, YA QUE, COMO SE DIJO ANTES, NO FACILITAN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, PUES A PARTIR DE ESTE TIPO DE OBJETIVOS NO ES POSIBLE COMUNICAR CON PRECISIÓN A LOS CAPACITANDOS LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE HABRÁN DE DESARROLLAR, NI DISE

ÑAR LAS ENTRATEGIAS DE ENSEÑANZA QUE HAGAN MÁS PROBABLES EL APRENDIZAJE, NI SELECCIONAR LOS RECURSOS ADECUADOS COMO TAN POCO TENER LA MEDIDA EXACTA DEL GRADO EN QUE SE ALCANZARON - LOS OBJETIVOS, ES DECIR, DEL GRADO EN QUE OCURRIÓ EL APRENDI ZAJE.

FUNCIONES

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE CONSTITUYEN UNA HERRAMIENTA VA- LIOSÍSIMA PARA LA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA - PUES CUBREN ALGUNAS FUNCIONES MUY IMPORTANTES: (31)

**A. AYUDAN AL INSTRUCTOR A DISEÑAR LAS ES-
TRATEGIAS QUE FACILITEN EL APRENDIZA -
JE DE LOS CAPACITANDOS.**

CUANDO LOS OBJETIVOS EXPRESAN LOS CONOCIMIENTOS O HABILIDADES QUE SE ESPERAN DE LOS CAPACITANDOS RESULTA MÁS FÁCIL PARA EL INSTRUCTOR SELECCIONAR LOS CONTENIDOS DE APRENDIZAJE, LAS - TÉCNICAS DE ENSEÑANZA, LOS RECURSOS Y LOS MATERIALES NECESA- RIOS, ASÍ COMO LA PRÁCTICA QUE HAGA MÁS PROBABLE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. POR EL CONTRARIO, CUANDO LOS OBJETIVOS SE FOR- MULAN EN TÉRMINOS MUY AMPLIOS DE MODO QUE NO DESCRIBEN CON - CLARIDAD LOS COMPORTAMIENTOS ESPERADOS, SE CORRE EL RIESGO -

(31) CASTRO HERRERA op.cit., p. 31

DE ADOPTAR CONTÍNUAMENTE ESTRATEGIAS QUE NO CONDUCE A NINGU
NA PARTE, PUES ES OBVIO QUE CUANDO NO SE SABE CON CERTEZA A
DÓNDE SE QUIERE LLEGAR, MUCHO MENOS SE SABE CÓMO HACERLO.

**B. INFORMAN CON CLARIDAD A LOS CAPACITANDOS
LO QUE SE ESPERA DE ELLOS COMO RESULTADO
DEL EVENTO DE CAPACITACION.**

LA FUNCIÓN MÁS IMPORTANTE DEL INSTRUCTOR ES LA DE FACILITAR
EL APRENDIZAJE DE LOS CAPACITANDOS, FUNCIÓN QUE SE VE SERIA-
MENTE OBSTACULIZADA CUANDO LOS CAPACITANDOS TIENEN QUE ADIVI-
NAR LO QUE HAN DE APRENDER. UNA MANERA DE FACILITAR EL APREN-
DIZAJE CONSISTE EN EXPRESAR CON TODA PRECISIÓN LO QUE LOS CA-
PACITANDOS HABRÁN DE APRENDER, ES DECIR, LAS ACCIONES QUE DE-
BERÁN REALIZAR - EL COMPORTAMIENTO - PARA GARANTIZAR EL CAM-
BIO ESPERADO.

SUCEDE CON FRECUENCIA QUE CUANDO NO SE EXPRESAN LOS OBJET-
VOS O SE FORMULAN AMBIGUAMENTE, SE CREAN FALSAS EXPECTATIVAS
ENTRE LOS PARTICIPANTES EN UN CURSO DE CAPACITACIÓN, DEBIDO
A LA GRAN VARIEDAD DE INTERPRETACIONES QUE PROPICIAN; SITUA-
CIONES QUE SUELEN DAR LUGAR, DE UNA U OTRA MANERA, A ACCIO-
NES EMOCIONALES HOSTILES QUE INTERFIEREN CON EL PROCESO DE -
ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

ESTE FENÓMENO SE EVITA CUANDO SE INFORMA SIN AMBIGUEDADES A LOS CAPACITANDOS LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE SE DESARROLLARÁN.

**C. CONSTITUYEN PARAMETROS OBJETIVOS PARA LA
EVALUACION DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-
APRENDIZAJE.**

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE LE DAN LA OPORTUNIDAD AL INSTRUCTOR DE DETERMINAR CON CERTEZA EL PROGRESO DE LOS CAPACITANDOS Y DE TENER, ASÍ, UNA MEDIDA DE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO PARTICULAR DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, PUES ES SUFICIENTE COMPARAR EL COMPORTAMIENTO REAL DE LOS CAPACITANDOS CON EL COMPORTAMIENTO ESPERADO, EXPRESADO EN LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

PUESTO QUE, EN CONJUNTO, LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ABARCAN TODAS LAS ACCIONES QUE AL FINAL CONDUCE AL OBJETIVO TERMINAL DEL CURSO DE CAPACITACIÓN, NO HAY NECESIDAD DE ESPERAR A LA CONCLUSIÓN DEL EVENTO PARA EVALUAR LOS RESULTADOS, YA QUE, PASO A PASO, EL INSTRUCTOR TIENE CONOCIMIENTO TANTO DE LOS AVANCES CONSEGUIDOS COMO DE LAS DEFICIENCIAS Y DIFICULTADES ENCONTRADAS, DE SUERTE QUE PUEDE TOMAR CON TODA OPORTUNIDAD LAS DECISIONES DE MANTENER O CAMBIAR LA ESTRATEGIA DE EN

SEÑANZA. CUANDO, POR EL CONTRARIO, SE ESPERA HASTA EL FINAL DEL EVENTO PARA CONOCER LOS RESULTADOS, PODRÍA SER DEMASIADO TARDE SI HUBIERA NECESIDAD DE CORREGIR EL RUMBO.

CARACTERISTICAS

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, PARA QUE CUBRAN LAS FUNCIONES ANTERIORMENTE DESCRITAS Y PROPORCIONEN LAS VENTAJAS CONSECUTIVAS, HAN DE APEGARSE A CIERTOS CRITERIOS O CARACTERÍSTICAS, A SABER: (32)

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEBEN REFERIRSE DIRECTAMENTE AL COMPORTAMIENTO DE LOS CAPACITANDOS Y NO EL DEL INSTRUCTOR.

NO ES RARO ENCONTRAR OBJETIVOS COMO "... HACER ÉNFASIS EN LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA...", "...EXPONER UN PROCEDIMIENTO SENCILLO PARA RESOLVER ECUACIONES DE SEGUNDO GRADO...", "... EXPLICAR A LOS PARTICIPANTES CÓMO SE REDACTAN LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE...", ETC., QUE TIENE COMO COMÚN DENOMINADOR LA DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL INSTRUCTOR Y NO DE LOS CAPACITANDOS.

SIN EMBARGO, COMO HABÍAMOS DICHO, UN PROCESO DE ENSEÑANZA -

ES EFECTIVO SÓLO CUANDO SE LOGRA EL APRENDIZAJE, POR LO QUE -
LOS OBJETIVOS SE DEBEN FORMULAR EN TÉRMINOS DE QUIENES VAN A
APRENDER, NO HA ENSEÑAR, ES DECIR, LOS OBJETIVOS DEBEN ESPE-
CIFICAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS CAPACITANDOS NO EL DEL INS-
TRUCTOR.

POR EJEMPLO, UN INSTRUCTOR PUEDE TENER POR OBJETIVO "... EX-
PONER UN PROCEDIMIENTO SENCILLO PARA RESOLVER ECUACIONES DE
SEGUNDO GRADO..." Y, EN EFECTO, HABER EXPUESTO DE MANERA BRI-
LLANTE DICHO PROCEDIMIENTO, HASTA AQUÍ SE HA LOGRADO EL OBJE-
TIVO MENCIONADO, PERO SI LOS CAPACITANDOS NO RESUELVEN LAS -
ECUACIONES A TRAVÉS DEL PROCEDIMIENTO EXPUESTO, NO HA HABIDO
APRENDIZAJE Y, POR TANTO, DICHO OBJETIVO RESULTA INADECUADO.

ÉSTO NO QUIERE DECIR, SIN EMBARGO, QUE LOS OBJETIVOS DE APREN-
DIZAJE NADA TIENEN QUE VER CON EL COMPORTAMIENTO DEL INSTRU-
CTOR, PUES ÉSTE DEBE NORMAR SUS ACCIONES DE ENSEÑANZA EN FUN-
CIÓN DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, COMO SE HA SEÑALADO AL DES-
CRIBIR UNA DE LAS FUNCIONES IMPORTANTES DE LOS OBJETIVOS DE
APRENDIZAJE.

ÉN SUMA, UN OBJETIVO DE APRENDIZAJE HA DE SER EXPRESAR CON -
TODA CLARIDAD LO QUE EL ESTUDIANTE PODRÁ HACER COMO RESULTA-
DO DE HABER PARTICIPADO EN UN PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

JE, COMO ES EL CASO DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN.

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEBEN ESPECIFICAR COMPORTAMIENTOS, O RESULTADOS DE ESTOS, OBSERVABLES Y MEDIBLES.

NO BASTA CON QUE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE SE REFIERAN A COMPORTAMIENTOS DE LOS CAPACITANDOS, ADEMÁS ES PRECISO QUE DICHO COMPORTAMIENTOS SEAN OBSERVABLES Y MEDIBLES, ES DECIR, QUE PUEDEN SER VISTOS Y OÍDOS, O BIEN, QUE SEAN PRODUCTOS OBSERVABLES, RESULTANTES DE LOS COMPORTAMIENTOS EN CUESTIÓN,

LA MEJOR MANERA DE CONSTATAR EL GRADO EN QUE SE LOGRAN LOS OBJETIVOS ES A TRAVÉS DE UNA FORMULACIÓN QUE PERMITA LA OBSERVACIÓN FÁCIL. CUANDO LOS OBJETIVOS SE REFIEREN A COMPORTAMIENTOS O ESTADOS INTERNOS Y, POR TANTO, INOBSERVABLES, ES MUY DIFÍCIL TENER INFORMACIÓN PRECISA ACERCA DEL LOGRO DE TALES OBJETIVOS Y, EN CONSECUENCIA SU EVALUACIÓN SE VUELVE SUBJETIVA Y AMBIGUA.

CON FRECUENCIA, LOS OBJETIVOS CONTIENEN TÉRMINOS QUE SE RELACIONAN CON ESTADOS O PROCESOS QUE TIENEN LUGAR EN EL INTERIOR DE LOS INDIVIDUOS Y QUE ES PRÁCTICAMENTE IMPOSIBLE OBSERVAR DE UNA MANERA DIRECTA; EJEMPLOS DE ELLOS SON: SABER,

APRENDER, COMPRENDER, DOMINAR, CAPTAR, ADQUIRIR, ENTENDER, COMPENETRARSE, ETC. A PESAR DE QUE ES MUY GENERALIZADA LA UTILIZACIÓN DE ESTOS TÉRMINOS, NO SE JUSTIFICA SU EMPLEO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA TECNOLOGÍA EDUCATIVA, POR EJEMPLO EL SIGUIENTE OBJETIVO CONTIENE UN TÉRMINO QUE SE REFIERE A COMPORTAMIENTO OBSERVABLE: EL PARTICIPANTE ENLISTARÁ LOS NOMBRES DE LOS ÚLTIMOS TRES GANADORES DEL PREMIO NOBEL DE FÍSICA". EJEMPLO DE UN OBJETIVO CON COMPORTAMIENTO INOBSERVABLE: "EL PARTICIPANTE CAPTARÁ LAS FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE."

**LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEBEN EXPRESAR
EL CRITERIO MÍNIMO DE EJECUCION REQUERIDO.**

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, ADEMÁS DE REFERIRSE A COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES DE LOS CAPACITANDOS, DEBEN EXPRESAR CON TODA CLARIDAD EL NIVEL MÍNIMO DE EJECUCIÓN QUE SE EXIGE PARA CONSIDERARLOS CUBIERTOS.

SINO SE HACE ES DIFÍCIL SABER SI EL CAPACITANDO LOGRA O NO EL OBJETIVO Y LA EVALUACIÓN SE CONVIERTE EN UN EJERCICIO DE INTERPRETACIÓN SUBJETIVA; POR EL CONTRARIO CUANDO, SE ESPECIFICA EL CRITERIO MÍNIMO DE EJECUCIÓN, BASTA COMPARAR EL COMPORTAMIENTO REAL DEL CAPACITANDO CON EL EXPRESADO EN EL OBJE

TIVO PARA HACER UNA EVALUACIÓN CONFIABLE.

EL CAPACITANDO DEFINIRÁ EL CONCEPTO DE SISTEMA, ES EL CASO - DE UN OBJETIVO QUE AÚN CUANDO SE REFIERE A UN COMPORTAMIENTO OBSERVABLE - DEFINIR -, NO ES MUY ÚTIL, PUESTO QUE NO ACLARA CUAL ES EXACTAMENTE EL TIPO DE DEFINICIÓN QUE SE PIDE, ES DE CIR, NO ESPECIFICA EL NIVEL O CRITERIO DE EJECUCIÓN. CON UN OBJETIVO DE ESTA NATURALEZA EL INSTRUCTOR NO TIENE PARÁME - TROS DE EVALUACIÓN OBJETIVA. EL MISMO OBJETIVO RESULTARÍA MU CHO MÁS ÚTIL SI SE ESPECIFICARA EL CRITERIO DE EJECUCIÓN: - POR EJEMPLO, "EL CAPACITANDO DEFINIRÁ CON SUS PROPIAS PALA - BRAS EL CONCEPTO DE SISTEMA...", "EL CAPACITANDO DEFINIRÁ - CON MENOS DE VEINTE PALABRAS EL CONCEPTO DE SISTEMA...", ET - CÉTERA.

LOS NIVELES O CRITERIOS DE EJECUCIÓN PUEDEN SER EXPRESADOS - EN FORMA CUANTITATIVA O CUALITATIVA. CUANDO SE FORMULAN EN - FORMA CUANTITATIVA SE PIDEN PORCENTAJES O CANTIDADES ABSOLU - TAS DE RESPUESTAS CORRECTAS, SE ESTABLECEN LÍMITES PARA EL - NÚMERO DE ERRORES, SE ESTABLECEN MARGENES TEMPORALES, ETC. - POR EJEMPLO DE CUANTITATIVOS: "EL CAPACITANDO PODRÁ IDENTIFI - CAR, A TRAVÉS DE PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS QUÍMICO, POR LO MENOS CINCO SUBSTANCIAS DESCONOCIDAS"; LAS FORMULACIONES CUA - LITATIVAS ESPECIFICAN LOS ATRIBUTOS NECESARIOS DE LA EJECU -

CIÓN DE LOS CAPACITANDOS, EJEMPLO: "EL CAPACITANDO OPERARÁ SU VEHÍCULO DE ACUERDO CON EL INSTRUCTIVO DE OPERACIÓN".

AÚN CUANDO LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PUEDEN EXPRESAR CRITERIOS CUANTITATIVOS O CUALITATIVOS DE EJECUCIÓN, LA FORMA QUE SE UTILIZE NO ES EXCLUSIVA, PUES PUEDEN DARSE LOS DOS TIPOS DESCRITOS EN UN MISMO OBJETIVO; POR EJEMPLO: "EL PARTICIPANTE REDACTARÁ TRES OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS EXPUESTOS EN EL CURSO". (FIG. 8).

V.2 ELABORACION Y CONTENIDO DEL PROGRAMA

LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE FORMAN EL PLAN DEBEN CONTENER EN FORMA DETALLADA LA RELACIÓN DE CURSOS QUE LO CONSTITUYEN, EL OBJETIVO O FINALIDAD DE CADA UNO DE ELLOS, LOS PUESTOS O CATEGORIAS A LOS QUE SE DIRIGEN, LA DURACIÓN EN HORAS DE CADA CURSO, EL NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SE IMPARTIRÁ, LAS MATERIAS QUE LOS CONFORMAN, EL INSTRUCTOR QUE IMPARTIRÁ EL CURSO, LAS FECHAS EN QUE SE LLEVARÁN A CABO, LA MENCIÓN DE SI LA INSTRUCCIÓN SERÁ DENTRO O FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO O EN FORMA MIXTA, Y ESPECIFICAR SI ESTÁ EN FOCADA A PREPARAR AL TRABAJADOR PARA SU PUESTO ACTUAL, PARA ASCENSO O NUEVO INGRESO; AHORA BIEN, PARA EFECTOS DE CON

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE	FUNCIONES	CARACTERÍSTICAS
	Ayudan al instructor a diseñar las estrategias que faciliten el aprendizaje de los capacitados.	Deben referirse directamente al comportamiento de los capacitados y no del instructor.
	Informan con claridad a los capacitados lo que se espera de ellos como resultado del evento de capacitación.	Deben especificar comportamientos, o resultados de estos, observables y medibles.
	Constituyen parámetros objetivos para la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.	Deben expresar el criterio mínimo de ejecución requerida.

Fig. 8. Funciones y Características de los Objetivos del Aprendizaje.

TROL ADMINISTRATIVO, ES CONVENIENTE CONSIDERAR LOS HONORARIOS, LOS INSTRUMENTOS DE CONTROL QUE SE INSTITUYAN PARA VERIFICAR SU APLICACIÓN POSTERIOR, EL LUGAR EN QUE SE IMPARTIRÁN, NÚMERO DE PERSONAS QUE INTEGRARÁN CADA GRUPO Y COSTO DIRECTO.

ELABORAR UN PROGRAMA SUPONE HABER DETERMINADO LAS NECESIDADES EXISTENTES QUE ÉSTE CUBRIRÁ, YA QUE DE OTRA MANERA SE PUEDE CAER EN EL PELIGRO DE CAPACITAR POR CAPACITAR; ÉSTOS PUEDEN ESTABLEVERSE POR ÁREAS COMUNES DE TRABAJO O POR PUESTOS, EJEMPLO DE LOS PRIMEROS SON: PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, DE MANTENIMIENTO, DE VENTAS; EJEMPLO DE LOS SEGUNDOS: PROGRAMAS PARA ELECTRICISTAS, PARA SUPERVISORES, PARA SECRETARIAS, ETCÉTERA.

PARA OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS EN LA ELABORACIÓN DEL MISMO SE DEBERÁ CUIDAR, QUE EL PROGRAMA SEA SISTEMÁTICO, ES DECIR DEBERÁ FORMAR PARTE DE TODO EL SISTEMA QUE CONFORMA LA EMPRESA, ESTO ES, DE UN CONJUNTO DE SUBSISTEMAS QUE TIENDEN A ALCANZAR UN OBJETIVO DESEADO, LOS CUALES DEBERÁN ESTAR INTERRELACIONADOS ENTRE SÍ, YA QUE CUALQUIER CAMBIO EN LOS DEMÁS, PUEDE OCASIONAR EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE ÉSTE.

LAS ACCIONES Y RESULTADOS QUE SE ORIGINEN DE ESTOS ESFUERZOS SIEMPRE REPERCUTEN EN LA EMPRESA, RÁZON POR LA CUAL DEBERÁ - ESTAR ESTRECHAMENTE VINCULADO CON LAS DEMÁS ÁREAS DE LA EM - PRESA.

DEBERÁ SER GRADUAL, ES DECIR, LAS ACCIONES QUE SE DETERMINAN EN SU EJECUCIÓN DEBERÁN APLICARSE PASO POR PASO Y NO ESPERAR RESULTADOS DE UNA EJECUCIÓN ATROPELLADA, LA CAPACITACIÓN DEBE REDITUAR MUCHO MÁS DE LO QUE CUESTA PONERLA EN PRÁCTICA, PERO NO ES PROCEDENTE ESPERAR RESULTADOS DE INMEDIATO, YA - QUE NO SE SUCEDEN ASÍ LOS CAMBIOS DE CONDUCTA.

LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE SE PROMUEVAN EN EL PERSONAL DEBERÁN SER LLEVADOS A LA PRÁCTICA; ESTO SUPONE UN ESFUERZO DE SEGUIMIENTO, POR LO QUE SE DEBERÁ GRADUAR SU APLICACIÓN Y HACER LAS ADAPTACIONES NECESARIAS A LAS CA - TACTERÍSTICAS PROPIAS DEL TRABAJO.

EL PROGRAMA AL SER CONTÍNUO, TENDRÁ PERMANENCIA, LA MAYORÍA DE LAS VECES SE INICIA CON LA CAPACITACIÓN Y NO SE CONTINÚA, SE APLICA COMO ALGO QUE ESTA DE MODA Y CON FRECUENCIA SE REGISTRAN LOS PLANES DE CAPACITACIÓN MOVIDOS ÚNICAMENTE POR LA REGLAMENTACIÓN EN VIGOR; SE INICIAN LOS TRABAJOS Y NO SE CON TINÚAN, Y A VECES NI SE INICIAN.

LAS EMPRESAS QUE ESPERAN RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN DEBERÁN TENER CONTINUIDAD Y PERMANENCIA EN SU APLICACIÓN, DE NO SER ASÍ NO SE LOGRARÁN RESULTADOS, Y LA EMPRESA, ANTE TALES EXPERIENCIAS JUZGARÁ LA CAPACITACIÓN COMO UN MAL NECESARIO - QUE NO LE REDITÚA BENEFICIOS, CUANDO LO QUE SE SUCEDE ES QUE NO SE HA DETERMINADO QUÉ ES LO QUE SE QUIERE LOGRAR.

DEBERÁ ORIGINARSE EN NECESIDADES REALES Y ESPECÍFICAS, TIENE QUE RESPONDER A NECESIDADES EXISTENTES, PUES DE OTRA FORMA - LOS CURSOS QUE SE PROGRAMEN NO VAN A SATISFACER NECESIDADES Y NO ARROJARÁN BENEFICIOS NI A LA EMPRESA NI A SUS TRABAJADORES.

A ÉSTE RESPECTO, ES OPORTUNO SEÑALAR QUE LAS RAZONES QUE ORIGINARON LA LEGISLACIÓN EN VIGOR, APOYAN LAS RAZONES DE CARÁCTER TÉCNICO, Y QUE SI DENTRO DE LAS FINALIDADES LEGALES DE LA CAPACITACIÓN ESTÁ LA DE PREPARAR AL TRABAJADOR PARA EL ASCENSO, ÉSTE DEBERÁ DARSE EN RAZÓN DE LA SUPERACIÓN DEL TRABAJADOR, CONJUNTAMENTE CON LOS BENEFICIOS QUE LA EMPRESA OBTENGA DE ESTO.

EL PROGRAMA DEBE SER ACORDE A LOS PROPÓSITOS, POLÍTICAS, OBJETIVOS Y SITUACIONES PROPIAS DE LA EMPRESA, YA QUE SI ESTÁ TÉCNICAMENTE DISEÑADO DEBE ESTAR EN CONCORDANCIA Y APOYAR A

LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y DE LOS TRABAJADORES,

ASIMISMO, DEBE BASARSE EN LOS REQUERIMIENTOS LEGALES, DEBERÁ SER AUTORIZADO POR LA COMISIÓN MIXTA PREVIAMENTE CONSTITUIDA, ABARCAR A TODOS LOS TRABAJADORES QUE REQUIERAN SER CAPACITADOS, CON UNA DURACIÓN NO MAYOR DE CUATRO AÑOS Y EN GENERAL DENTRO DE LOS REQUERIMIENTOS LEGALES ENUNCIADOS EN EL CAPÍTULO RESPECTIVO. (33)

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS ES FUNDAMENTAL CUIDAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS: (34)

1.- EL INSTRUCTOR

INVESTIGAR Y CONTRATAR A UNA PERSONA QUE GOCE DE PRESTIGIO Y QUE SEPA REALMENTE LO QUE VA A ENSEÑAR, QUE SEA EL INDIVIDUO IDÓNEO PARA EL TIPO DE PROGRAMA QUE SE TRATE.

2.- EL TIEMPO

SE DEBERÁ BUSCAR LAS HORAS MÁS APROPIADAS DEL DÍA, QUE NO SEAN FATIGOSAS Y QUE NO SEAN TAN LARGAS PARA ABURRIR A LAS PERSONAS, ESTO ES, BUSCAR LA SITUACIÓN QUE FACILITE MÁS EL -

(33) LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO. "MANUAL PARA ELABORACION DE PLANES DE CAPACITACION" p. 50 ED. COPARMEX. MEXICO 1982.

(34) IBIDEM p. 59

PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

3.- EL LUGAR

SE DEBERÁN MANTENER BUENAS CONDICIONES DE VENTILACIÓN, TEMPERATURA E ILUMINACIÓN, PARA QUE ASÍ SE EVITE AL MÁXIMO LAS DISTRACCIONES E INCOMODIDADES DE LOS PARTICIPANTES.

4.- LA ESTRUCTURA DE LAS SESIONES DE ESTUDIO

SE DEBERÁ PRESENTAR UNA SECUENCIA LÓGICA EN LA PRESENTACIÓN, ES DECIR, SE DEBERÁ IR DE LO MÁS FÁCIL Y SENCILLO A LO MÁS COMPLICADO, SE DEBERÁN HACER PRÁCTICOS LOS CONOCIMIENTOS, - ETCÉTERA.

5.- LA COORDINACION TECNICA

PARA LOS ÓPTIMOS RESULTADOS DE CADA UNO DE LOS PROGRAMAS, - EL COORDINADOR CUIDARÁ QUE EL INSTRUCTOR DEMUESTRE HABILIDAD PARA LA COMUNICACIÓN, CREATIVIDAD, MADUREZ Y EXPERIENCIA; QUE CONOZCA LA SITUACIÓN REAL DE LA EMPRESA, SE DEBE PROCURAR QUE LA INSTRUCCIÓN SEA INTENSA, PUESTO QUE, ENTRE MÁS INTENSA ES LA ENSEÑANZA MÁS INTENSA SERÁ LA RELACIÓN DEL PARTICIPANTE, Y MAYOR TAMBIÉN LA RETENCIÓN DE LO - -

APRENDIDO; ES IMPORTANTE ACLARAR QUE INTENSIDAD NO SIGNIFICA FORZAR EL APRENDIZAJE.

6.- COORDINACION ADMINISTRATIVA

PARA EL DESARROLLO DE ESTE INCISO, ES FUNDAMENTAL EL CONSIDERAR ALGUNOS PUNTOS DE CONTROL BÁSICOS QUE SE DEBEN DE TENER PRESENTES COMO LO SON:

- A) RECABAR Y CONTROLAR LAS INSCRIPCIONES PARA CADA EVENTO O CURSO.
- B) PRACTICAR LA EVALUACIÓN DE REACCIÓN A LOS PARTICIPANTES.
- C) SUPERVISAR QUE EXISTA OPORTUNAMENTE EL MATERIAL DIDÁCTICO SUFICIENTE.
- D) RECABAR LOS REPORTES DEL INSTRUCTOR.
- E) OBTENER LA LISTA DE LOS PARTICIPANTES CON LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS A NIVEL DE GRUPO.
- F) CUIDAR Y VIGILAR TODOS LOS TRÁMITES PARA LA ESTANCIA DE - LOS CONFERENCISTAS, ETCÉTERA.

EN LA FIG. 9 SE MUESTRA UN EJEMPLO DEL PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN.

Procedimiento para la programación

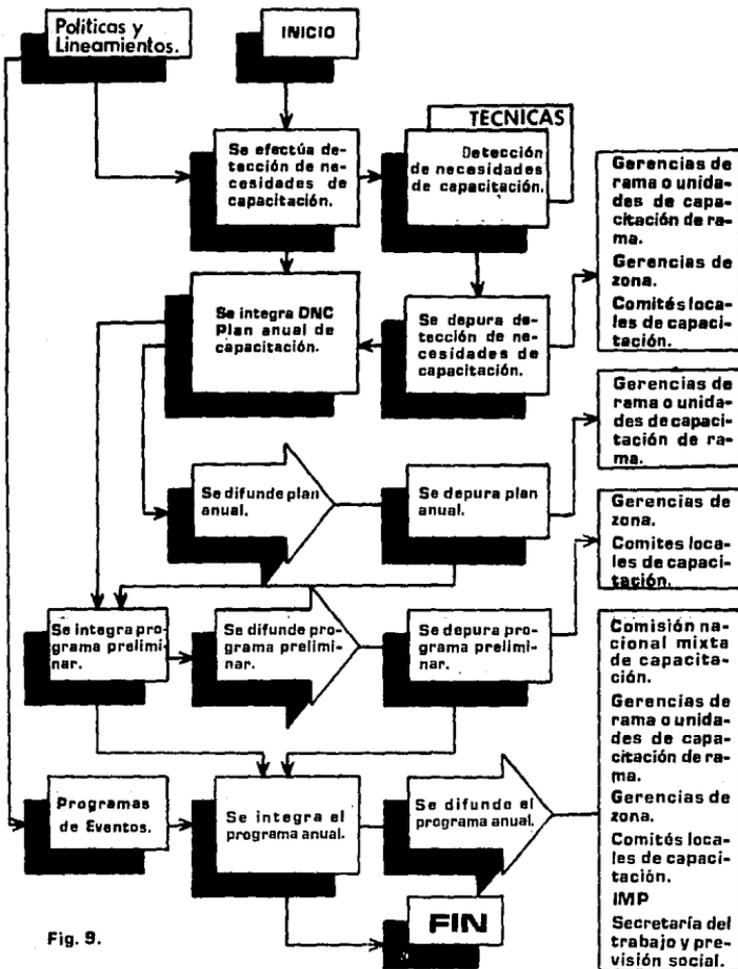


Fig. 9.

7.- EVALUACION DEL PROGRAMA

UNA PARTE DE SUMA IMPORTANCIA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ES ESTA ÚLTIMA FASE, YA QUE EN ELLA SE RECOGE TODA LA INFORMACIÓN Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE TODO EL PROCESO; AL TÉRMINO DE CADA CURSO O EVENTO DEBERÁ DE CONJUNTAR EL COORDINADOR TODAS LAS EVALUACIONES DE REACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES, LOS INFORMES Y COMENTARIOS DEL INSTRUCTOR Y SUS PROPIOS JUICIOS, CON EL PROPÓSITO DE OBTENER UNA EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA Y DE TOMAR LAS DECISIONES PERTINENTES EN CASO DE ALGUNA FALLA.

V.3 INSTRUMENTOS PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION

LA NECESIDAD DE PODER CONTAR CON UN DESARROLLO ESTRUCTURADO Y FORMAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, VIENE A CREAR CIERTAS EXIGENCIAS, TALES COMO EXPERTOS EN ESTE CAMPO, INSTALACIONES ADECUADAS, HERRAMIENTAS ÚTILES QUE FACILITEN LA TAREA, ETC.; ESTO ES, SE DEBE CONTAR CON DIVERSOS MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACIÓN Y LOGRAR LOS RESULTADOS QUE SE DESEEN EN LA FORMA MÁS ÓPTIMA, ESTOS MEDIOS PUEDEN SER DE DOS TIPOS FUNDAMENTALES: (35)

(35) ALFONSO SILICEO. "CAPACITACION Y DESARROLLO" p. 85
ED. LIMUSA. MEXICO 1982.

1.- MÉTODOS Y TÉCNICAS

2.- HERRAMIENTAS

PARA DETERMINAR QUE MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS HABRÁN DE UTILIZARSE, DEBEN TOMARSE EN CUENTA LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN, LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN EN FÍN, - TODO EL MEDIO AMBIENTE QUE RODEARÁ A LA CAPACITACIÓN MISMA.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

LA CAPACITACIÓN NECESITA FORZOSAMENTE AUXILIARSE DE ALGUNOS MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA PODER LOGRAR SUS OBJETIVOS CON UNA MAYOR EFICIENCIA; POR UN LADO, EL MÉTODO ES LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES Y DE LOS PROCEDIMIENTOS MÁS ADECUADOS PARA ALCANZAR DETERMINADO OBJETIVO DE LA MANERA MÁS SEGURA, ECONÓMICA Y EFICIENTE; POR OTRO LADO, LAS TÉCNICAS SON LOS RECURSOS DIDÁCTICOS DE QUE SE SIRVE UN MÉTODO PARA LLEGAR A LA REALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE.

DE ACUERDO A LOS ANTERIORES CONCEPTOS, NOMBRAREMOS A CONTINUACIÓN ALGUNOS DE LOS MÉTODOS FUNDAMENTALES O DE USO MÁS GENERAL EN LA CAPACITACIÓN, (FIG. 10).

LOS MÉTODOS MÁS IMPORTANTES SON:

- INDUCTIVO
- DEDUCTIVO
- ANALÓGICO
- ACTIVO
- COLECTIVO DE TRABAJO
- DE TRABAJO INDIVIDUAL

**Formas
de
Razona-
miento**

Inductivo

De lo particular a lo general.

Deductivo

De lo general a lo particular.

Analógico

Por comparación.

**Formas
de
llevarse**

Activo

El participante hace las funciones para obtener el conocimiento.

**Colectivo
de trabajo**

Se realiza por grupos de personas.

**De trabajo
individual**

Lo realiza cada persona.

Fig. 10. Métodos para la Capacitación.

ENTRE LAS TÉCNICAS MÁS IMPORTANTES TENEMOS: (36)

- A) CLASES
- B) CONFERENCIAS
- C) SIMPOSIOS
- D) SEMINARIOS
- E) SENSIBILIZACIÓN
- F) ENTREVISTAS
- G) CHAROLA DE ENTRADA
- H) TORMENTA DE IDEAS,

CLASES

CUANDO SE DISPONE DE POCO TIEMPO, POR MEDIO DE ESTE MÉTODO - LA EXPOSICIÓN DE CUALQUIER TEMA PUEDE HACERSE EN MENOS TIEMPO QUE EL QUE SE USE EN CUALQUIER OTRO, DESDE LUEGO SIEMPRE QUE EL INSTRUCTOR SEA UN EXPERTO EN LA MATERIA Y LOGRE UNA - COMUNICACIÓN DIRECTA CON SU GRUPO. LA CLARIDAD EN LA EXPOSICIÓN , UNA INTRODUCCIÓN MOTIVANTE Y LAS CONCLUSIONES CONTUNDENTES SON LOS PUNTOS FUNDAMENTALES Y CLAVES DE ESTE TIPO DE INSTRUCCIÓN.

CONFERENCIAS

ES IMPORTANTE SABER QUE EL ÉXITO O FRACASO DE UNA CONFERENCIA DEPENDE EN ALTO GRADO DE EXPOSITOR, DEBE CREAR UN AMBIENTE DE COMODIDAD EN DONDE TODOS LOS PARTICIPANTES SE SIENTAN LIBRES DE EXPRESAR SUS OPINIONES. DEBE SER AL MISMO TIEMPO INSTRUCTOR Y MODERADOR.

SIMPOSIO

ES UNO DE LOS MÉTODOS MÁS SIMPLES Y CONSISTE EN UNA REUNIÓN DE PERSONAS PARA DISCUTIR, ANALIZAR Y EXPONER OPINIONES CON RESPECTO A UN TEMA.

SEMINARIO

SU OBJETO ES EL INVESTIGAR O ESTUDIAR INTENSIVAMENTE UN TEMA EN REUNIONES DE TRABAJO DEBIDAMENTE PLANIFICADAS. ESTA TÉCNICA SE DEBE UTILIZAR CON UN GRUPO REDUCIDO DE PARTICIPANTES DE NO MENOS DE CINCO NI MÁS DE DOCE.

SENSIBILIZACION

TIENE COMO OBJETIVO EL SENSIBILIZAR A LOS PARTICIPANTES EN

EL TERRENO DE LAS RELACIONES HUMANAS, COMO BASE PARA MEJORAR LA RELACIÓN OBRERO-PATRONAL EN GENERAL. SU USO DEBE RESERVARSE AL NIVEL EJECUTIVO, TANTO POR EL OBJETIVO DEL MISMO COMO PORQUE SUS RESULTADOS NO SON TAN FÁCILMENTE MEDIBLES Y SI PUEDE CAUSAR OBJECIONES Y ARGUMENTOS POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.

CHAROLA DE ENTRADA

AQUÍ SE SUBDIVIDE EL GRUPO EN SECCIONES PEQUEÑAS Y SE LES DA MATERIAL QUE NORMALMENTE UTILICEN EN SUS TAREAS DIARIAS. CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES DECIDE COMO MANEJAR LAS DIFERENTES SITUACIONES QUE SE LE PRESENTAN Y AL FINAL DEL GRUPO DISCUTE LAS DIVERSAS SOLUCIONES PRESENTADAS POR TODOS LOS PARTICIPANTES.

TORMENTA DE IDEAS

CONSISTE EN DESARROLLAR LA CAPACIDAD PARA CREAR NUEVAS RELACIONES ENTRE HECHOS O CONSEGUIR UNA INTEGRACIÓN DIFERENTE DE LOS MISMOS, Y SE TRATA DE DEJAR QUE UNA PERSONA ACTÚE, EN UN AMBIENTE COMPLETAMENTE LIBRE E INFORMAL Y EXPRESE LO QUE SE LE OCURRA (SEA O NO RAZONABLE). ANTICIPADAMENTE SE LE PROPORCIONA AL GRUPO EL TEMA QUE SE VA A TRATAR.

HERRAMIENTAS

LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS SE HAN AUXILIADO Y APOYADO EN TODOS AQUELLOS MATERIALES U OBJETOS QUE LES PERMITAN FACILITAR SUS OBJETIVOS, Y SE HAN TENIDO QUE VALER DE CIERTAS HERRAMIENTAS Y DE MATERIAL DIDÁCTICO, QUE OCUPA UN LUGAR PREPONDERANTE DENTRO DE LA FORMA DE CAPACITAR.

EL MATERIAL DIDÁCTICO ES TODO AQUEL MATERIAL QUE HACE OBJETIVA LA ENSEÑANZA, ES EL NEXO ENTRE LAS PALABRAS Y LA REALIDAD Y AYUDA A LA CONSECUCIÓN DEL APRENDIZAJE.

LOS CASOS MÁS CONOCIDOS DE ESTE MATERIAL DIDÁCTICO SON LOS ROTAFOLIOS, LOS MANUALES, LOS VIDEOTAPES, LOS ACETATOS, LOS AUDIOVISUALES, LOS TEXTOS, LAS MÁQUINAS DE APRENDIZAJE O DE ENSEÑANZA, FILMINAS, TRANSPARENCIAS, T.V. EN CIRCUITO CERRADO, ETCÉTERA.

LA MAYORÍA DE LAS RECOMENDACIONES QUE SE PUEDEN HACER EN ESTE RENGLÓN ESTÁN EN EL TERRENO DE LO BÁSICO Y POR DEMÁS CONOCIDO. EN GENERAL SE DEBE DE BUSCAR UN SALÓN QUE SEA ADECUADO PARA EL NÚMERO DE PERSONAS QUE VAYAN A PARTICIPAR EN LAS SECCIONES, DEBE DE ESTAR PERFECTAMENTE ALUMBRADO Y VENTILADO - PRÓVISTO DE SILLAS CÓMODAS, DE UN ESCRITORIO PARA EL INSTRUCC

TOR Y DEL MATERIAL NECESARIO PARA AYUDA DE LA INSTRUCCIÓN.

ÚLTIMAMENTE SE HAN CONSEGUIDO BUENOS RESULTADOS CON SALAS - QUE PERMITAN UN MAYOR GRADO DE RELAJACIÓN, TAL COMO MIRAR A UN JARDÍN, SALIR DEL PRADO DURANTE LOS DESCANSOS, ETCÉTERA.(37)

V.4 EJECUCION

LA EJECUCIÓN ES LA PUESTA EN MARCHA DE UN PLAN Y LOS PROGRAMAS, ES DECIR, LA ACCIÓN DE REALIZAR LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN. (38)

A CONTINUACIÓN SEÑALAREMOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE SE LLEVE A CABO LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

- 1.- ASIGNACIÓN DE RECURSOS
- 2.- SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS
- 3.- SUPERVISIÓN DEL DESARROLLO DE LOS CURSOS
- 4.- EJERCICIO DEL PRESUPUESTO
- 5.- INSTRUCTORES INTERNOS

(37) IBIDEM p. 90

(38) LIC. PINTO VILLATORO op.cit., p. 59.

ASIGNACION DE RECURSOS

ES DISPONER OPORTUNAMENTE DE LAS INSTALACIONES, COMO SON AULAS, TALLERES (CUANDO SON INDISPENSABLES), MATERIALES, IMPRESOS, LIBROS, REPRODUCCIÓN Y COMPAGINACIÓN DE APUNTES, ETCÉTERA.

EN LA PLANEACIÓN ES IMPORTANTE CONSIDERAR, DENTRO DE LOS RECURSOS MATERIALES, LOS EQUIPOS DE APOYO DIDÁCTICO, COMO SON: PROYECTORES, PIZARRÓN Y GISES, ROTAFOLIOS, CON SUS HOJAS RESPECTIVAS, PLUMONES, EQUIPO DE TRABAJO, ÉSTOS DEBEN ESTAR DISPONIBLES EN EL LUGAR DE TRABAJO, DONDE SE EFECTÚEN LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN COLECTIVAS, ES NECESARIO QUE ANTES QUE SE INICIE CUALQUIER EVENTO DE CAPACITACIÓN SE VERIFIQUEN EL BUEN ESTADO DE LOS EQUIPOS.

SELECCIÓN Y CONTRATACION DE SERVICIOS EXTERNOS

PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS, ES CONVENIENTE ESTAR BIEN INFORMADO, RATIFICAR LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS, ASÍ COMO LOS INSTRUCTORES EXTERNOS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS PROFESIONALES, POR LO QUE SE RECOMIENDA:

- CONFIRMAR LA CALIDAD PROFESIONAL Y EXPERIENCIA DEL INSTRUCTOR.
- ENTREVISTAR AL INSTRUCTOR.
- EVALUAR SUS MATERIALES.
- EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.

PARA EL CONTROL DE INSTRUCTORES EXTERNOS O INSTITUCIONES CAPACITADORAS:

- LLEVAR UN DIRECTORIO ACTUALIZADO QUE CONTENGA DATOS COMPLETOS DE INSTRUCTORES EXTERNOS E INSTITUCIONES CAPACITADORAS.
- UN REGISTRO EN TARJETAS POR MATERIAS, CURSOS Y NOMBRES DE LOS INSTRUCTORES.
- CONFIRMAR CON ALGUNOS DÍAS DE ANTICIPACIÓN SU PARTICIPACIÓN, AÚN CUANDO HAYA SIDO PREVIAMENTE CONTRATADO.

SUPERVISION DEL DESARROLLO DE LOS CURSOS

LA SUPERVISIÓN DEL DESARROLLO DE LOS CURSOS NO SIEMPRE LO HACE DIRECTAMENTE EL ENCARGADO DE ESTA FUNCIÓN, SINO QUE SE PUEDE DELEGAR A UN RESPONSABLE QUE SUPERVISE TÉCNICA Y ADMINISTRATIVAMENTE EL DESARROLLO DE LOS CURSOS PROGRAMADOS, TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS, ÉSTAS PERSONAS DEBEN SER, SI ES POSIBLE, LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS RESPECTIVOS AL PERSONAL QUE SE ESTÁ ADIESTRANDO.

EJERCICIO DEL PRESUPUESTO

ES, COMO SU NOMBRE LO INDICA, LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE FUERON PLANEADOS Y DEBIDAMENTE AUTORIZADOS PARA QUE SEAN EJERCIDOS EN LOS TIEMPOS QUE FUERON DETERMINADOS PARA SU EJERCICIO. ES NECESARIO QUE SE EJERZAN LAS PARTIDAS CONFORME AL PLAN Y LOS PROGRAMAS; SIN EMBARGO, DEBE EXISTIR LA FLEXIBILIDAD NECESARIA PARA QUE, SI POR CIRCUNSTANCIAS NO SE EFECTUARAN ALGUNOS CURSOS, SE TRASLADE ESE RECURSO ECONÓMICO A INCREMENTAR OTRA ÁREA DE UN PROGRAMA. NO OBSTANTE, HAY QUE CONSIDERAR QUE EL PROGRAMA ESTÉ DENTRO DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDO.

INSTRUCTORES INTERNOS

LOS INSTRUCTORES INTERNOS PUEDEN SER ESPECIALIZADOS O HABILITADOS.

INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS.- SON AQUELLOS QUE EN FORMA PERMANENTE DAN INSTRUCCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA, QUE DEDICAN EL 100% DE SU ACTIVIDAD COMO TRABAJADORES DE LA EMPRESA A ESTA FUNCIÓN, QUE DESEMPEÑAN EL PUESTO DE INSTRUCTOR.

ALGUNOS PUNTOS QUE HAY QUE CONSIDERAR PARA QUE EL DESEMPEÑO DE ESTE PUESTO SEA EFICIENTE, SON LOS SIGUIENTES:

- QUE SE LES PROPORCIONEN CURSOS DE ACTUALIZACIÓN,
- QUE PERIÓDICAMENTE REVISEN SUS MATERIALES DE INSTRUCCIÓN , PARA PERFECCIONARLOS, DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO Y DIDÁCTICO,
- QUE SE ORGANICEN REUNIONES PARA QUE ENTRE LOS INSTRUCTORES INTERCAMBIEN IDEAS,

INSTRUCTORES HABILITADOS, - SON AQUELLAS QUE, ADEMÁS DE DESEMPEÑAR UN PUESTO DE TRABAJO, COMO ES EL JEFE DE UNA FUNCIÓN DETERMINADA, SE HAN SELECCIONADO COMO INSTRUCTORES PARA ADIESTRAR Y CAPACITAR A OTROS TRABAJADORES.

ESTOS INSTRUCTORES SON UNO DE LOS ELEMENTOS MÁS VALIOSOS PARA LA CAPACITACIÓN, PUESTO QUE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS AL CONTAR CON SU COLABORACIÓN, REPRESENTAN UN COSTO MENOR PARA REALIZAR LOS PROGRAMAS, SON LAS PERSONAS QUE CONOCEN MEJOR LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA, POR LO QUE AQUÍ SEÑALAREMOS ALGUNAS SUGERENCIAS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE ESTA TAREA:

- PREPARARLOS CON SUFICIENTES ELEMENTOS DIDÁCTICOS Y DE FORMA SENCILLA, PARA QUE LA INSTRUCCIÓN, EN SU PLANEACIÓN Y CONDUCCIÓN, SEA UN ÉXITO FÁCILMENTE ALCANZABLE.
- DESTINAR UNA PARTIDA PARA QUE SE LE OTORQUE UN ESTÍMULO ECONÓMICO POR LOS CURSOS QUE IMPARTAN; ESTO, AUNQUE NO ES OBLIGATORIO, REDITÚA GRANDES BENEFICIOS CUANDO SE MANEJA INTELIGENTEMENTE.
- ENTREGARLES UNA CONSTANCIA, POR ESCRITO, DE SU COLABORACIÓN COMO INSTRUCTORES HABILITADOS Y DIFUNDIR ESTE HECHO POR MEDIO DEL ÓRGANO INFORMATIVO INTERNO DE LA EMPRESA.

TODO EL TRABAJO ANTERIOR SERÍA INNECESARIO SI NO SE PUSIERA EN PRÁCTICA, ES POR TANTO EN ESTA FASE DONDE EL PROGRAMA COMIENZA SU ETAPA DINÁMICA, PRÁCTICA; CONTEMPLA LA UNIÓN DE TODOS LOS ELEMENTOS PLANEADOS DONDE SE CONJUGAN EN UNA SOLA ACCIÓN.

V.5 EVALUACION DEL PROCESO

EN ESTA PARTE SE PUEDE OBSERVAR EN QUE MEDIDA SE LOGRARON LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, Y FORMULAR LOS JUICIOS RESPECTO A TODO EL PROGRAMA, AL INSTRUCTOR, A LOS MEDIOS EMPLEADOS, A LOS MÉTODOS USADOS, ETCÉTERA.

GENERALMENTE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SE EVALÚAN NO CON LA IMPORTANCIA QUE REQUIEREN, ESTÁ DEBERÁ REALIZARSE DE UNA MANERA TAN CUIDADOSAMENTE PLANEADA Y EJECUTADA COMO EL MISMO PROGRAMA EN SÍ. ÉSTE ES EL ÚNICO MEDIO CON EL QUE SE CUENTA PARA MEDIR EL VALOR DE TALES PROGRAMAS Y DETERMINAR LA NATURALEZA DE LOS CAMBIOS NECESARIOS.

MUCHOS DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN SON DIFÍCILES DE ANTICIPAR O PREDECIR Y DIFÍCILES DE RELACIONAR CON LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN MISMA O CON LAS METAS MÁS AMPLIAS -

DE LA ORGANIZACIÓN. LAS FUENTES PRINCIPALES DE ESTAS DIFICULTADES SON LA NATURALEZA AMBIGÜA A MENUDO, DE LA CAPACITACIÓN MISMA EN TÉRMINOS DE PROCEDIMIENTOS Y OBJETIVOS, LA NATURALEZA COMPLEJA DE LA SITUACIÓN SOCIOSICOLÓGICA EN LA QUE OCURRE LA CAPACITACIÓN, Y LA FALTA DE HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS Y CONFIABLES PARA LA EVALUACIÓN.

EN EL PROGRAMA SE EVALUARÁ EL RENDIMIENTO DEL MISMO, SU ALCANCE Y LA EFECTIVIDAD DEL INSTRUCTOR.

EL RENDIMIENTO DEL PROGRAMA SE BASARÁ EN REUNIONES QUE SE EFECTÚAN EN EL INICIO DEL PROGRAMA, DURANTE SU EJECUCIÓN Y AL FINAL DEL MISMO. ESTO ES, LA EVALUACIÓN QUE SE REALIZA AL INICIO DE CADA PROGRAMA PERMITIRÁ CONOCER EL STATUS EN QUE SE ENCUENTRA CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES; DURANTE EL DESARROLLO DEL MISMO PROGRAMA ES CONVENIENTE ADEMÁS REALIZAR OTRA EVALUACIÓN PARA CONOCER LOS PRIMEROS EFECTOS QUE ESTÁ SURTIENDO Y EN SU CASO TOMAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS NECESARIAS; LA EVALUACIÓN FINAL, ES LA QUE VA A PERMITIR APRECIAR EL GRADO DE APRENDIZAJE ALCANZADO POR TODOS Y CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES, Y VER SI SE CUMPLIERON LOS OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE QUE SE HABÍAN PROPUESTO.

EL ALCANCE DEL PROGRAMA, EN ESTE APARTADO SE EVALUARÁ LA

METODOLOGÍA UTILIZADA, LOS OBJETIVOS FIJADOS, LAS TÉCNICAS , EL CONTENIDO Y LOS RECURSOS EMPLEADOS EN EL DESARROLLO DE TO DO EL PROCESO.

LA EFECTIVIDAD DEL INSTRUCTOR, PUESTO QUE ES ÉL QUIÉN TRASMI TE LOS CONOCIMIENTOS, Y DEBE DE CONTRIBUIR A QUE SE OBTENGAN LOS OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE ESTABLECIDOS.

EXISTEN ALGUNAS TÉCNICAS QUE HACEN QUE SE REALICE MEJOR ESTA FUNCIÓN, Y ESTAS SON: (39)

- 1.- LAS BASADAS EN LA OBSERVACIÓN
- 2.- LAS PRUEBAS.

LAS BASADAS EN LA OBSERVACIÓN SON COMO LA ENTREVISTA, LAS - LISTAS DE COMPROBACIÓN, LA OBSERVACIÓN DIRECTA, ETC.

LAS PRUEBAS SON ORALES O ESCRITAS; LAS ORALES SE SUBDIVIDEN EN DE RESPUESTA LIBRE O DE RESPUESTA ORIENTADA; Y LAS ESCRITAS SE SUBDIVIDEN EN OBJETIVA (VERDADERO O FALSO, ESPACIOS - EN BLANCO, OPCIÓN MÚLTIPLE, JERARQUIZACIÓN, ETC.), Y DE ENSA YO (POR TEMAS, DE ACTIVIDADES EXTRACLASE, ETC.),

(39) IBIDEM p. 63.

POR TANTO, TENIENDO TODO LO ANTERIOR, SE PUEDE AFIRMAR QUE -
EL RESULTADO DE UN ADECUADO PROCESO DE CAPACITACIÓN ES EL -
APRENDIZAJE.

LO QUE SE APRENDE ES UNA COMBINACIÓN DE LA CAPACIDAD PARA -
APRENDER Y PRACTICAR LO QUE YA SE HA APRENDIDO, ESTO IMPLICA
UN CAMBIO POSITIVO EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO, QUE SE TRADUCE
A SU VEZ EN UN ACERCAMIENTO AL DESARROLLO TANTO DE LA EM-
PRESA COMO DEL PROPIO PERSONAL.

CONCLUSIONES

- 1.- UNO DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES EL DE OBTENER LA MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO DE ESTOS MISMOS, EL CONCEPTO DE CAPACITACIÓN FUNDAMENTADO SOBRE EL ASPECTO DE APRENDIZAJE DEBE SER UNA DE LAS PRINCIPALES ACCIONES QUE NOS AYUDE A LOGRAR LO MENCIONADO.
- 2.- LA CAPACITACIÓN DEBE PERSEGUIR FUNDAMENTALMENTE EL MEJORAMIENTO DEL INDIVIDUO POR EL INDIVIDUO MISMO Y PARA LO CUAL SE DEBE TOMAR MUY EN CUENTA LOS FACTORES BÁSICOS DEL APRENDIZAJE, TALES COMO MOTIVACIÓN, ESTÍMULO, RESPUESTA Y SOBRE TODO UN REFORZAMIENTO EN LA CONDUCTA, SI NO PODEMOS CONSIDERAR A LA CAPACITACIÓN COMO INCONCLUSA E IMPERFECTA.
- 3.- EXISTEN EN LA ORGANIZACIÓN INNUMERABLES PROBLEMAS DE DESEMPEÑO QUE PODRÍAN CATALOGARSE MÁS BIEN COMO DE TIPO EDUCATIVO, Y QUE ES MUY IMPORTANTE DIFERENCIAR DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.
- 4.- LA EFICIENTE DETECCIÓN DE NECESIDADES NOS CONLLEVA A ESTRUCTURAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN QUE REALMENTE

SATISFAGA LA PROBLEMATICA DETECTADA DENTRO DE NUESTRA -
OPERACIÓN.

5.- PARA QUE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN REALMENTE ACTÚE COMO UNA ACTIVIDAD PRODUCTIVA, DEBERÁ DESARROLLARSE DENTRO DE UN ADECUADO Y LÓGICO PROCESO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL PARA ASÍ OBTENER LOS FINES PARA LO QUE FUE CONCEPTUALIZADA Y ADEMÁS SE RETROALIMENTE DEBIDAMENTE.

6.- LA CAPACITACIÓN INVOLUCRA DIRECTAMENTE LA IDEA FUNDAMENTAL DEL INDIVIDUO, ES DECIR EN BASE A UNA ESTRUCTURA Y CONTROL DE TODA UNA SERIE DE ACCIONES QUE CONLLEVEN A MOTIVAR Y A ESTIMULAR AL INDIVIDUO PARA EL MEJORAMIENTO DE EL MISMO, DE SU ENTORNO SOCIAL Y EMPRESARIAL.

7.- UNO DE LOS FACTORES MÁS TRASCENDENTALES EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HA SIDO LA CRISIS EN LA QUE VIVIMOS, PERO ESTA CRISIS NO SÓLO ES FINANCIERA SINO BÁSICAMENTE DE VALORES MORALES, POR LO QUE DEBEMOS PUGNAR PARA QUE A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN EL INDIVIDUO RECobre SU ASPECTO FUNDAMENTAL EN LA ORGANIZACIÓN, HACIENDOLE COPARTICIPE DE LOS CAMBIOS E IMBUYENDOLO DE UNA ACTITUD POSITIVA QUE ORIGINE UN CAMBIO EN TODO SU ENTORNO.

GLOSARIO DE TERMINOS

ACTIVIDAD.- ACCIÓN DESTINADA A DESARROLLAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR, CON EL PROPÓSITO DE PREPARARLO PARA DESEMPEÑAR - EFICIENTEMENTE UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECÍFICA E IMPERSONAL.

COMUNICACION.- FORMA DE RELACIONARSE DOS O MÁS INDIVIDUOS O DOS O MÁS GRUPOS, CUANDO ENTRE ELLOS SURGE LA NECESIDAD DE - ESTABLECER CONTACTO PARA TRANSMITIRSE ALGUNA INFORMACIÓN.

CONOCIMIENTO.- INFORMACIÓN QUE UN INDIVIDUO POSEE CON RESPECU TO A CIERTOS FENOMENOS Y SUS RELACIONES.

CURSO.- CONJUNTO DE ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE PARA LA ADQUISICIÓN O ACTUALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES Y DE - LOS CONOCIMIENTOS RELATIVOS A UN PUESTO DE TRABAJO, CUYA - REUNIÓN CONFORMA UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

DESARROLLO.- PROGRESO INTEGRAL DEL INDIVIDUO, DEBIDO AL - - APRENDIZAJE QUE LE GENERA SU ADAPTACIÓN AL MEDIO.

DESTREZA.- CARACTERÍSTICA DE SOLTURA EN LOS MOVIMIENTOS QUE UN INDIVIDUO POSEE, PARA REALIZAR UNA ACTIVIDAD MANUAL CON - RAPIDEZ Y PRECISIÓN.

EFICACIA.- CAPACIDAD DE PRODUCIR UN RESULTADO CUALQUIERA; -
POR EJEMPLO, SE HABLA DE LA EFICACIA DE LA INSTRUCCIÓN PRO -
GRAMADA, PORQUE SIRVE PARA TRANSMITIR INFORMACIÓN Y PARA HA-
CER ACCESIBLE EL APRENDIZAJE.

EFICIENCIA.- RENDIR LOS EFECTOS QUE SE ESPERABAN; POR EJEM -
PLO, UN TRABAJADOR ES EFICIENTE CUANDO CUMPLE SIEMPRE SU TRA -
BAJO EN LA MEDIDA Y CON LA CALIDAD REQUERIDAS.

ENSEÑANZA.- ES EL SISTEMA Y MÉTODOS DE INSTRUCCIÓN DESTINA -
DOS A DESARROLLAR HÁBITOS, HABILIDADES, ACTITUDES, APTITUDES
Y CONOCIMIENTOS EN LOS INDIVIDUOS.

FIN.- DESTINO HACIA EL CUAL SE DIRIGE UN INDIVIDUO O GRUPO .
EL FIN IMPLICA NO SÓLO EL LOGRO DE METAS SINO LA PERFECCIÓN,
O IMPERFECCIÓN DE LO LOGRADO, LA IDENTIFICACIÓN CON ESTO Y
LA ESTIMACIÓN QUE SE BRINDA AL RESULTADO DE LA ACCIÓN.

FUNCION.- UNO O VARIOS RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD QUE EN FOR -
MA RELACIONADA CONTRIBUYEN A UNO MAYOR; POR EJEMPLO, CONJUN-
TO DE TRABAJOS O TAREAS QUE SE REQUIEREN PARA ALCANZAR UN OB -
JETIVO ESPECÍFICO Y PROPORCIONAR UN RESULTADO O PRODUCTO DA-
DOS.

HABILIDAD.- CAPACIDAD, DISPOSICIÓN Y DESTREZA PARA EJECUTAR UNA ACTIVIDAD, UNA OPERACIÓN O UN PROCEDIMIENTO.

INSTRUCCION.- POR SU ETIMOLOGÍA SIGNIFICA "EDIFICIO EN", SE REFIERE A LA INTERIORIZACIÓN DE UN SABER O ENSEÑANZA, O SEA, AL PASO DEL SABER DEL MAESTRO AL ALUMNO; TAMBIÉN SIGNIFICA - CAUDAL DE CONOCIMIENTO ADQUIRIDO, CANTIDAD DEL SABER O ILUSTRACIÓN, EN SENTIDO MODERNO HACER APRENDER; IMPARTICIÓN SISTEMÁTICA DEL CONOCIMIENTO EN FORMA ORAL, ESCRITA O DEL MODO MÁS APROPIADO AL CONTENIDO QUE SE IMPARTE.

META.- IMPLICA EL SEÑALAMIENTO DEL LUGAR HASTA DONDE SE PRETENDE LLEGAR, ALCANZAR LA META SIGNIFICA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO O REALIZACIÓN DE UN PROPÓSITO.

OBJETIVO.- ES EL FIN QUE SE PRETENDE ALCANZAR, YA SEA CON LA REALIZACIÓN DE UNA SOLA OPERACIÓN, DE UNA ACTIVIDAD CONCRETA, DE UN PROCEDIMIENTO, DE UNA FUNCIÓN COMPLETA O DE TODO EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA O INSTITUCIÓN.

ORGANIZACION.- PROCESO, RESULTADO O ARREGLO DE ELEMENTOS INTERDEPENDIENTES EN UNA TOTALIDAD O CONJUNTO LÓGICO O FUNCIONAL. UN SISTEMA ES UN CONJUNTO ORGANIZADO.

PLANEAR.- PONER POR ESCRITO O REPRESENTAR EN FORMA ORDENADA Y COMPRENSIBLE LA DISPOSICIÓN GENERAL DE UNA OBRA, LA PLANEACIÓN, COMO PARTE DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN, REQUIERE DE UNA CORRECTA PREVISIÓN Y DEL APOYO DE CRITERIOS O POLÍTICAS BIEN DEFINIDOS.

PRACTICA.- EJERCICIO DE UN ARTE O FACULTAD. DESTREZA ADQUIRIDA CON ESE EJERCICIO, USO CONTINUADO, COSTUMBRE O ESTILO (HÁBITO), MÉTODO QUE SE SIGUE PARA HACER ALGO, EJERCICIO QUE EN UNA PROFESIÓN SE HACE BAJO LA DIRECCIÓN DE UN MAESTRO, EJECUCIÓN O APLICACIÓN REAL, ACCIÓN HABITUAL, EJERCICIO SISTEMÁTICO PARA EL DOMINIO DE ALGO, EJERCICIO DE UNA PROFESIÓN. Todas estas acepciones implican la idea general de acción repetida.

PROCEDIMIENTOS.- DERIVACIÓN DEL MÉTODO QUE FIJA CONCRETAMENTE LAS SECUENCIAS Y MODOS DE ACCIÓN PARA LOGRAR UN RESULTADO. EN EDUCACIÓN, LA DIDÁCTICA PROVEE LOS PRINCIPIOS PARA CONDUCIR EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, LAS TÉCNICAS SON MODOS DE ACCIÓN GENERALES, EN TANTO QUE LOS PROCEDIMIENTOS DETERMINAN LA ACCIÓN DE ALUMNOS Y PROFESORES EN SITUACIONES CONCRETAS.

PROCESO.- CONJUNTO DE LAS FASES SUCESIVAS DE UN FENÓMENO. LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE, CONTEMPLADOS A LA LUZ DE LA DIDÁCTICA MODERNA, CONSTITUYEN UN PROCESO INTENCIONADO Y SISTEMÁTICO QUE SE INICIA CON EL PLANTEAMIENTO DE UN PROPÓSITO CONCRETO Y DEFINIDO Y CONCLUYE CON LA EJECUCIÓN DE UNA NUEVA CONDUCTA ESPERADA DEL ALUMNO, HECHO QUE, A SU VEZ, SE TIENE EN CUENTA PARA MODIFICAR EL PROCESO SI ES NECESARIO.

PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.- ACCIONES TENDIENTES A DESARROLLAR Y PERFECCIONAR HÁBITOS, ACTITUDES, APTITUDES Y CONOCIMIENTOS DE LAS PERSONAS, CON EL OBJETO DE PROPORCIONAR LES INSTRUMENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS QUE LES PERMITAN UN DESEMPEÑO EFICIENTE EN SUS ACTIVIDADES.

PROGRAMA.- PLAN EN EL QUE SE FIJAN OBJETIVOS, SECUENCIAS DE OPERACIONES Y TIEMPOS PARA REALIZAR CADA UNA DE SUS PARTES. LA PROGRAMACIÓN PUEDE EXTENDERSE HASTA LA PREVISIÓN DE LOS ELEMENTOS AUXILIARES. EL PROCESO EDUCATIVO REQUIERE DE LA PROGRAMACIÓN COMO ELEMENTO BÁSICO PARA GARANTIZAR LA CONDUCCIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

PUESTO.- CONJUNTO DE OPERACIONES, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES QUE FORMAN UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECÍFICA E IMPERSONAL.

BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACION DEL COMPORTAMIENTO HUMANO
PAUL HERSEY
ED. TECNICA, MEXICO 1970
- ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION EN LA EMPRESA MODERNA
ROMERO BETANCOURT
ED. TRILLAS, MEXICO 1977
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ARIAS GALICIA
ED. TRILLAS, MEXICO 1979
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
BYARS LLOYD
ED. TRILLAS, MEXICO 1979
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
IDALBERTO CHIAVENATO
ED. MC. GRAW HILL, MEXICO 1980
- ASPECTOS PRACTICOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
LIC. ADOLFO TENA MORELOS
ED. COPARMEX, MEXICO 1981
- DISEÑO TECNOLOGICO DE CURSOS DE CAPACITACION
BENJAMIN CASTRO HERRERA
ED. LIMUSA, MEXICO 1982
- ENTRENAMIENTO EN LA INDUSTRIA
BASS BERNARD
ED. MC. GRAW HILL, MEXICO 1978

- FUNDAMENTO DE ADMINISTRACION
MUNCH GALINDO
ED. CECSA, MEXICO 1977
- GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y -
ADIESTRAMIENTO
U.C.E.C.A.
ED. POPULAR, MEXICO 1979
- HOMBRES Y EMPRESAS
REYNALDO SUAREZ DIAZ
ED. TRILLAS, MEXICO 1983
- MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION
ALEJANDRO MENDOZA NUÑEZ
ED. TRILLAS, MEXICO 1984
- MANUAL PARA ELABORACION DE PLANES DE CAPACITACION
LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO
ED. COPARMEX, MEXICO 1982
- MOTIVACION Y ALTA DIRECCION
VICTOR H. VROOM
ED. TRILLAS, MEXICO 1982
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
GEORGE R. TERRY
ED. CECSA, MEXICO 1977
- PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ISAAC GUZMAN VALDIVIA
ED. LIMUSA, MEXICO 1980.