

870125

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

3

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

29

ESCUELA DE PSICOLOGIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**LA ACTITUD DEL DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA ANTE
LOS RESULTADOS DE LA LEY DE CAPACITACION Y
ADiestRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

JUAN JOSE HERNANDEZ MARQUEZ

GUADALAJARA, JAL.

OCTUBRE 1984



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

			PAG.
CAPITULO	I	Introducción.	1
CAPITULO	II	Antecedentes	4
		1) Antecedentes del Entrenamiento.	5
		2) La Capacitación en México.	6
		3) Antecedentes de la Medición de Actitudes.	7
		4) Prueba utilizada en este estudio.	7
CAPITULO	III	Proceso del Desarrollo Integral Humano.	10
		1. Concepto.	11
		2. Educación Integral.	11
		3. Sistemas de Capacitación.	12
		a) Plan de Desarrollo para los Recursos - Humanos de la Empresa.	14
		b) Proceso de Desarrollo Integral Humano.	14
		c) Actividades de Desarrollo.	15
		d) Programa de Actividades.	16
CAPITULO	IV	La Formación Permanente de Adultos en la Empresa.	20
		1. La Formación Permanente de Adultos en la Empresa.	21
		2. Evolución de la Inteligencia.	25
		3. La Capacitación como Método de Formación' de Adultos.	26
		4. Momento Actual.	28
		5. La Capacitación y la Empresa.	29

CAPITULO	V	El Proceso Lógico de la Función de Capacitación.	32
		1. Como determinar las Necesidades de Capacitación.	33
		2. Planeación.	34
		3. Contenido Temático.	36
		4. Métodos de Instrucción.	38
		5. Evaluación.	39
		6. Seguimiento o Continuación de la Capacitación.	41
CAPITULO	VI	Procedimiento de Estudio.	45
		1. Muestras de Estudio.	46
		2. Limitaciones del Estudio.	46
		3. Descripción de la Prueba Utilizada.	46
		4. Escalas Utilizadas en la Medición.	49
		5. Hipótesis.	50
		6. Estadístico de Uso.	50
CAPITULO	VII	Conclusiones.	51
		1. Hipótesis I	52
		a) Análisis por Concepto.	52
		2. Hipótesis II	54
		a) General.	54
		b) Análisis por Factores.	55
		3. Conclusiones y Sugerencias.	57
		4. Tablas de Resultados.	60 - 70

C A P I T U L O I

INTRODUCCION

Al hacer un análisis del ambiente laboral que existía en épocas anteriores en nuestro país, nos encontramos con que los empleados únicamente constituyen una parte del engranaje en el sistema de producción, no tomándose en cuenta sus habilidades y aptitudes como factores importantes de este sistema y como consecuencia de esto se cayó en un rezago en la producción que se ha venido arrastrando a lo largo de varias décadas.

En los últimos años, el ambiente empresarial en nuestro país se ha visto invadido por una corriente de nuevos enfoques, técnicas y métodos dirigidos al auxilio de las empresas en uno de los problemas más serios que enfrentan: disponer de personal calificado y positivamente orientado hacia el logro de los objetivos organizacionales como una forma de lograr los objetivos individuales.

Entre estas técnicas se escogió una que tuviese las características adecuadas tanto a la dinámica directiva de nuestros empresarios como a la idiosincrasia de sus empleados, se hace un estudio de los mismos y se llega a la conclusión de que la capacitación es el método que mejores resultados daría, implantando como sistema generalizado para combatir ese atraso laboral.

Fue en el año de 1978 cuando el Gobierno Federal decidió tomar cartas en el asunto, buscando institucionalizar un sistema, que venga por una parte a estructurar y legalizar el uso de esta técnica y por el otro, dar forma y generalizar un arma efectiva contra la obsolescencia laboral, causa importante del actual rezago industrial de nuestro país; y así crea la "LEY DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES", publicada en el "Diario Oficial", el 28 de Abril de 1978, integrándola a la "LEY FEDERAL DEL TRABAJO" y queda a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, bajo el control de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), dependiente de esta Secretaría.

En respuesta a una natural actitud de reserva ante lo nuevo o desconocido, algunos directivos se han mantenido al margen, sin aprovechar esta nueva Ley para elevar el nivel técnico y en general-

la calidad de vida laboral de sus subordinados y suyos propios, -- siendo contados los que poco a poco han ido convenciéndose de la utilidad que representa para sus empresas la capacitación.

Con el fin de regular el uso de este recurso se han implementado en cada empresa la formación de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

El problema que representa lo anteriormente expuesto, nos lleva a concluir que se hace necesario el conocer de una manera objetiva el concepto de los directivos hacia la capacitación y esto solo puede lograrse mediante un análisis estructurado de este concepto, obteniendo así datos concluyentes que arrojen una luz sobre la forma mas efectiva de introducir y generalizar el uso de la capacitación y que así venga realmente a cubrir los objetivos para los que fue originalmente creada la "LEY DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES".

C A P I T U L O I I

ANTECEDENTES

En la presentación de todo trabajo de tesis, se hace necesario una unificación de criterios entre quien lo presenta y el lector del mismo. Esto se hace especialmente importante cuando se trata de una investigación, ya que en este tipo de trabajo se manejan una serie de conceptos cuya acepción se adecúa a la naturaleza de la misma.

Teniendo en cuenta esta situación, presentamos en esta sección antecedentes que se manejarán como parte integral y esencial de este estudio.

ANTECEDENTES DEL ENTRENAMIENTO.

Desde que el organizarse para desempeñar una actividad productiva fue una necesidad, aparece como un requisito el entrenamiento, es decir, capacitar cada vez más personas que se desempeñen eficientemente en su labor.

El entrenamiento a través del tiempo ha sufrido una serie de cambios, y así ha ido de la "transmisión directa de conocimientos" de padres a hijos, después de patrón a trabajador hasta llegar a nuestros días en que se constituye como un organismo que está fuertemente ligado a toda actividad productiva.

"A medida que continúan las excavaciones arqueológicas y aparecen inscripciones que nos hablan de la forma de vida de personas de hace 6,000 años o más, el lugar que el entrenamiento y el aprendizaje han jugado en el desarrollo de los conocimientos y de las civilizaciones, sorprendentemente acelerado, se hace más evidente". (1)

Para ejemplificar lo anteriormente dicho citamos construcciones como: El Palacio Sumerio de Kish, La Torre de Babel, El Templo de Salomón, Las Pirámides Egipcias, etc., " Son monumentos a aquellos primeros albañiles, canteros, carpinteros, artistas y científicos de los tiempos pasados". (1).

Como ya se mencionó, en la actualidad la capacitación toma --

una posición preponderante en el campo de la productividad humana - en todas sus acepciones.

Entre los estudios más importantes de las últimas décadas podemos mencionar la de Carl Rogers en su "educación centrada en el cliente"; a Kurt Lewin y su "Dinámica de Grupo" quien siendo profesor de Harvard fundó el centro de investigación sobre Dinámica de Grupos (Research Center for Dynamics).

Posteriormente aparecen el "t-group" - (training-group) también llamado grupo de diagnóstico o grupo de entrenamiento que lleva al conocimiento del "yo auténtico" y lograr una mejor función -- del equipo de trabajo.

Skinner con la "Investigación programada" da una nueva luz en el entrenamiento del personal de la empresa y presenta la ventaja - al alumno de seguir el aprendizaje a su propio ritmo.

LA CAPACITACION EN MEXICO.

El Gobierno Federal ha hecho su aparición en esta escena.

Conscientes del poder de las personas pasivas en nuestra economía, los estadistas y políticos ven la oportunidad y la necesidad de actuar.

Sus propósitos son aliviar la pobreza, combatir la ignorancia, los prejuicios y resolver en parte los problemas creados por el progreso científico y la explosión demográfica.

Los gobiernos, teniendo a su alcance un gran poder financiero - están utilizando los recursos de esta naturaleza para abrir en grandes proporciones las compuertas del poder individual. (1).

El Gobierno Federal en nuestro país, como en muchos otros, ha llevado a cabo un programa de generalización del uso de la capacitación.

Uno de los más importantes logros de este programa ha sido la

incorporación de este recurso a la "LEY FEDERAL DEL TRABAJO", y -- así queda integrada en los Artículos 153-A al 153-X en el Capítulo III Bis, que es una reforma publicada en el "Diario Oficial" el 28 de Abril de 1978.

ANTECEDENTES DE LA MEDICION DE ACTITUDES.

"Las actitudes no son susceptibles de observación directa, su existencia e intensidad deben inferirse de lo que puede ser observable". (2).

Para entender la conducta humana, es necesario hacer un análisis del universo de cosas que las personas hacen y dicen, es decir, de la expresión de sus actitudes, lo cual si es observable.

La actitud, como componente observable de la conducta, es objeto de varios estudios, dirigidos a encontrar una técnica de medición de la misma, con lo cual se habría logrado un importante avance en el campo de la Sociología y la Psicología Social.

Los trabajos de Luis L. Thurstone y de Rensid Likert son de los primeros en dar resultados consistentes, dando origen a las primeras técnicas de medición de actitudes.

PRUEBA UTILIZADA EN ESTE ESTUDIO.

Posteriormente a los estudios de Thurstone y de Likert aparecen los realizados por Osgood y con ellos, una nueva técnica para medir las actitudes, que aparece en 1957.

El "Diferencial Semántico" de Osgood tuvo su origen en la investigación de Coreanos y Japoneses bilingües, con norteamericanos monolingües; un año después, Osgood y Triandis compararon estudiantes universitarios griegos y norteamericanos en la Universidad de Illinois para estudiar y medir los procesos representativos del comportamiento verbal de los sujetos. En 1969 Suci trabajó con culturas indígenas del Suroeste de Estados Unidos; en el mismo año, Osgood comparó tendencias científicas en navajos, mexicanos, japone

ses y norteamericanos.

Ultimamente han empleado el método en México para diferentes investigaciones, Rogelio Díaz Guerrero y Miguel Salas.

9

* BIBLIOGRAFIA ANTECEDENTES *

- (1) Roberto L. Craig, Lester R. Bittel " Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal " ASTD Diana 1979.
- (2) Gene F. Summers. " Mención de Actitudes " - Trillas 1976.

C A P I T U L O I I I**PROCESO DEL DESARROLLO INTEGRAL HUMANO**

A). CONCEPTO:

Sin pretender ser complejos definiendo la función de capacitación queremos ofrecer el siguiente concepto:

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (1).

Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educacional adquiere y adquirirá, mayor importancia en nuestro medio.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera:

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto sus necesidades reales de la empresa.

Por lo anterior la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se previenen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

B). EDUCACION INTEGRAL:

Hablando concretamente de la capacitación en la empresa, debemos dejar claramente señalado que ésta debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo una versión universal básica y, desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar bien su puesto.

La exagerada especialización, a la larga da como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal, un decrecer en su creatividad y productividad, pues limita la capacidad del ser humano.

La experiencia ha demostrado que en muchos aspectos de nuestra actual educación elemental, media o superior, se carece de una visión integral y actualizada del hombre, de sus fines como tal y de otros temas de la misma importancia.

Consideramos trágico el hecho de que, en un gran porcentaje, la educación está solo orientada (especializada) hacia los criterios de productividad, comercialización y éxitos en materias de resultados prácticos, careciendo de una profunda y sólida enseñanza social y humanista, tan necesaria pues sirve para complementar y perfeccionar la visión del hombre de nuestra época.

En orden de ideas, dos son los fines básicos de la capacitación de la empresa.

1.- Promover el desarrollo integral del personal y así, el desarrollo de la empresa.

2.- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

C). SISTEMAS DE CAPACITACION:

Debemos decir que la capacitación es función de línea y que dicho fenómeno debe entenderse en dos aspectos fundamentales a saber:

- La Capacitación en Aulas:

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializado; conocida también como capacitación residencial o colectiva.

- La Capacitación en el Trabajo:

Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática transformadas en un entrenamiento permanente.

Todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarro-

llo. Aquí hacemos nuevamente mención del papel trascendente que desempeña todo jefe como corresponsable del entrenamiento de su personal.

- Entrenamiento o Capacitación Individual:

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir, en forma personal los conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes, son entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

- Capacitación Externa:

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, pensamos que ésta no es autosuficiente y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto envían a sus empleados a tomar cursos fuera. Por esto, en México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

PLAN DE DESARROLLO PARA LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA:

Los recursos humanos (las personas) son la mayor fuente de riqueza de un país. El recurso "vivo" es materia preciosa capaz de autodesarrollarse; la ayuda a su desarrollo (capacidades + conocimiento) es una inversión necesaria y rentable en el difícil mundo actual de competencia irreversiblemente creciente; ya no puede permitirse el derroche de los recursos, sino su utilización eficaz y con el mejor rendimiento.

Las empresas, células que integran las estructuras de producción de riqueza de un país, cuentan como activo más importante con su capital humano, su capacidad creativa, el éxito de su organización y gestión en permanente adaptación a una sociedad cambiante, será en definitiva, integración ordenada de las capacidades y conocimientos de sus recursos humanos.

El desarrollo del capital humano, por su efecto multiplicador o de sinergia sobre los restantes recursos inertes de la empresa, merece especial atención y cuidado; debe orientarse y planificarse de acuerdo con el desarrollo de la empresa.

Es muy conveniente, por tanto, elaborar un plan anual, sistemático y flexible, que, a modo de orientación, facilite la realización práctica de las actividades adecuadas, simplificando su seguimiento a las jefaturas responsables, auxiliadas o no por servicios centralizados.

PROCESO DE DESARROLLO INTEGRAL HUMANO:

Desarrollo Humano:

Podríamos considerar el proceso de desarrollo integral humano como suma de los procesos simples:

- 1.- Adquisición de conocimientos (aprendizaje).
- 2.- Desarrollo y perfeccionamiento de capacidades (capacitación y madurez). (2).

Ambos procesos requieren, como condicionamientos previos un e

fecto desencadenante (estímulo + motivación); unos medios auxiliares adecuados (materiales + psicológico - ambientales); y como condición imprescindible, la reflexión y participación activa del individuo (estudio y ejercicio o entrenamiento) que suponen un esfuerzo - consciente.

Facilitar este proceso de desarrollo humano es la tarea más noble que puede ejercer el hombre cerca de sus semejantes.

Los programas oficiales de estudios académicos vigentes, presentan excesiva atención al proceso de "aprendizaje" (o adquisición de conocimientos), descuidando el relativo a la "capacitación" (desarrollo y perfeccionamiento de capacidades).

ACTIVIDADES DE DESARROLLO:

Estas actividades, cuyo objetivo es suministrar o dotar al interesado con los conocimientos y capacidades que requiere el puesto de que se trate, serán de dos grandes categorías: académicas y de trabajo.

Las actividades de desarrollo académicas fundamentales, aunque no en exclusiva, se orientarán al suministro de conocimientos generales o específicos; constituyen los programas clásicos de formación permanente.

El interesado participará activo ("docente"), la aplicación y desarrollo de cursos y conferencias administrados por el interesado tiene extraordinario interés como actividad de desarrollo: reafirma sus conocimientos y mejora sus capacidades de análisis, síntesis y expresión, además de facilitar fraccionándolo, el proceso global didáctico de difusión de conocimientos.

Las actividades de desarrollo de trabajo, consistirán en situar al interesado cerca de los jefes adecuados, haciéndole seguir los procesos ejecutivos de la estructura que convenga para su capacitación y perfeccionamiento.

El interesado podrá:

Asistir (en calidad de "oyente") a uno o varios puestos de trabajo relacionados horizontalmente (es decir, del mismo nivel jerárquico) con el puesto-base al que aspira.

Este régimen deberá simultanearse con las actividades académicas.

Asistir (como ayudante, con cierta responsabilidad), adscrito a una persona determinada que ocupe un puesto de trabajo relacionado horizontalmente.

Ejecutar, desempeñando tareas concretas como único responsable, en puestos relacionados inferiores al suyo.

La influencia del jefe inmediato es vital, como factor motivante de primera categoría, para el desarrollo del interesado; las actividades académicas pueden ser soporte o ayuda, pero nunca alcanzarán el papel decisivo que desempeñan las que hemos denominado actividades de desarrollo de trabajo.

De los jefes depende la orientación y el desarrollo profesional de sus subordinados. Un jefe adecuado desencadenará y encausará la actividad formativa de sus colaboradores, sin detener nunca su desarrollo.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES:

Con objeto de simplificar la realización de los planes de desarrollo, las actividades se agruparán en programas homogéneos.

Sin ser exhaustivos, a continuación se relacionan varios programas de actividades de desarrollo aplicables a una empresa.

1.- PROGRAMA DE INFORMACION GENERAL.

1.1.- Objeto.

Conocimiento generalizado de estructura, organización, actividades e instalaciones de la empresa, así como de las más importantes

relacionadas.

1.2.- Procedimiento (3).

Ciclo anual de conferencias impartidas por las máximas jerarquías de la empresa, explicando resultados y objetos globales y de cada una de las unidades ejecutivas.

Documentación, conferencias y visitas interempresas.

2.- PROGRAMA DE INTENSIFICACION DE TECNOLOGIAS.

2.1.- Objeto.

Conocimiento especializado de las tecnologías específicas aplicadas a la empresa.

2.2.- Procedimiento.

Documentación, cursos o conferencias interiores o exteriores.

3.- PROGRAMA DE INTENSIFICACION DE TECNICAS ECONOMICAS.

3.1.- Objeto.

Conocimiento especializado en la economía de la empresa.

Conocimiento generalizado de las técnicas económicas.

3.2.- Procedimiento.

Documentación, cursos y conferencias interiores o exteriores.

4.- PROGRAMA DE INTENSIFICACION DE IDIOMAS.

4.1.- Objeto.

Conocimiento hablado y escrito de idiomas modernos.

4.2.- Procedimiento.

Documentación, cursos e intercambios con el extranjero.

5.- PROGRAMA DE TECNICAS DE PERFECCIONAMIENTO.

5.1.- Objeto.

Mejorar capacidades humanas que inciden favorablemente en desempeño profesional.

5.2.- Procedimiento.

Cursos y conferencias interiores y exteriores de reflexión y práctica.

6.- PROGRAMA DE ASISTENCIA A CONGRESOS.

6.1.- Objeto.

Optimizar la representación y participación en el exterior facilitando la difusión de la información recogida.

6.2.- Procedimiento.

Coordinación y administración de asistencias y participaciones. Difusión de documentación.

7.- PROGRAMA DE INVESTIGACION APLICADA.

7.1.- Objeto.

Fomentar el estudio e investigación de los temas y materias de interés, participando y colaborando con organismos especializados (grupos de trabajo, comités de estudio, etc.).

7.2.- Procedimiento.

Coordinación de participaciones, difusión de documentación.

= BIBLIOGRAFIA =

- "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal"

Robert L. Craig, Lester P. Bittel. Diana.

- "Manual de Capacitación y Adiestramiento "UCECA". Ed. Popular de los Trabajadores.

- "Preparación de Personal Competente". James M. Black. C.E.C.S.A.

(1) "Manual de Capacitación y Adiestramiento". Ed. Popular de los Trabajadores 1980.

(2) James M. Black. "Preparación de Personal Competente". C.E.C.S.A. 1978.

(3) Enciclopedia "Psicología", Tomo 7. Plaza y Janes. 1978.

CAPITULO IV**"LA FORMACION PERMANENTE DE ADULTOS EN LA EMPRESA"**

LA FORMACION PERMANENTE DE ADULTOS EN LA EMPRESA.

1. PROBLEMATICA DE LA EDUCACION PERMANENTE. (1)

Las exigencias del desarrollo técnico por una parte, y la presión social por otra, han planteado la urgencia de abordar una nueva política educativa que tras utilizar diversas denominaciones, parece que podemos designar como educación o formación permanente.

¿A quién debe dirigirse esta educación? ¿Quién la debe financiar? ¿Dónde y cuándo se debe impartir? ¿Qué métodos deben utilizarse?. Estas y otras muchas preguntas surgen en torno a la educación permanente y muchas son las respuestas que se le vienen dando.

Sin pretensión de resumen, se indican seguidamente algunos de los criterios de uso más común:

1.1. El sujeto de la Educación Permanente:

La educación permanente debe proyectarse tanto para los jóvenes que concluyen sus estudios académicos y se incorporan al mundo del trabajo, como para los adultos.

En el primer caso, deberá concebirse como un complemento y continuación de aquellos estudios que permita su actualización de acuerdo con el desarrollo tecnológico.

Este mismo criterio debe orientar la formación permanente del personal adulto que cuenta con una base educativa amplia pero desfasada, sin olvidar, por supuesto, que la psicología del adulto y su marco de referencia pueden exigir ajustes metodológicos.

La educación permanente del adulto sin base educativa en la que sin duda presenta más dificultades. Aquí no se trata de actualizar estudios, sino de cubrir un bache y dar un "estirón" a la aptitud de este personal que esté en condiciones de cubrir exigencias de los nuevos puestos de trabajo.

Esta variedad del sujeto educativo impide, dar un tratamiento uniforme a la formación permanente,

El profesorado, los métodos y el material didáctico aconsejables en unos casos, resultarán inutilizables en otros. En este capítulo intentaremos abordar, fundamentalmente, la metodología de la formación dirigida al adulto.

1.2. Organización y financiación:

El hecho de que la empresa haya sido la primera en advertir el déficit formativo de sus empleados de cara a las exigencias del desarrollo tecnológico y que en muchas ocasiones hayan sido -- ellas mismas las que han financiado y organizado los planes de formación permanente, no justifican el que necesariamente deba ser así, pues esto implica, con todos sus riesgos el asumir funciones que, al menos en parte, corresponden a la sociedad en general.

Por esto se aconseja buscar fórmulas de coordinación entre la universidad, las instituciones educativas del estado, la empresa y las organizaciones sindicales. Esta coordinación puede ser más provechosa pues todas las instituciones implicadas en el problema se necesitan.

1.3. Cuándo y dónde debe impartirse?

El realismo y la eficacia que deben precidir una acción educativa dirigida a los adultos, hacen que cada vez se discutan -- mas las fórmulas excesivamente simplistas de formación en el mismo puesto de trabajo o con cargo, exclusivo, al tiempo libre del empleado.

Por supuesto que la formación permanente no debe caer en los vicios de erudición pedante, alejados de la realidad que tanto daño han hecho a la política educativa en general y, por supuesto, habrá que tener presentes todas las posibilidades de perfeccionamiento "in situ" pero, hoy, debemos poner en duda el que sea aplicable a una buena parte de empleados la política de "formación a lo largo de una carrera" pues es limitado el campo de los puestos de trabajo en los que existe la motivación de "hacer carrera".

El autoperfeccionamiento en el trabajo queda reducido, - prácticamente al campo de los empleados que poseen una calificación cultural y profesional elevada.

A nuestro juicio "los permisos de formación" permiten a -- los empleados la dedicación del tiempo necesario a dicha finalidad.

1.4. Formación y Promoción:

Algunos adultos como se verá al estudiar sus caracterís- ticas psicológicas, no colaboran en la tarea de su formación cuando ésta no desemboca en un resultado práctico, en una auténtica promo- -- ción profesional y económica.

El estudiar por estudiar, estadísticamente, no cuenta, -- con la excepción, del analfabeto o semianalfabeto que se considera - suficientemente motivado, y en muchos casos por el interés de llegar a saber leer, escribir y hacer cuentas, aunque esto no le depare - una promoción en la empresa. Aspira no obstante, a un resultado --- práctico, dejar de ser analfabeto.

Por supuesto que la motivación humana no se agota en los - estímulos retributivos, como lo han puesto de manifiesto entre otros Maslow, Herzberg y Mc Gregor, y que por lo mismo es insuficiente una política de personal basada exclusivamente en esta perspectiva. Lo que quiere ponerse de manifiesto es que el hombre, como ser inteli- gente, rechaza lo inútil y entre lo inútil está, hoy, la pura erudi- ción. La formación debe conseguir que el trabajo sea más interesan- te en todos los planos, sin que falle el de la promoción profesional y económica.

Quiere decirse, en resumen, que un programa de formación - que no se responda a una planificación de objetivos que coordinen el desarrollo tecnológico de la empresa y la promoción de su personal, - es un despilfarro de recursos por ambas partes que está llamado a -- fracasar.

1.5. Formación y Mundo de Valores:

Las consideraciones que preceden a pesar de todas sus mati

zaciones, dejan en el aire un cierto halo de mercantilismo: ¿Todo es mercancía? ¿El hombre no se interesa más que por lo que le produce prestigio social y remuneración? ¿No existen otros valores superiores? No siempre es así, sigue pesando la actitud de curiosidad-intelectual que impulsa al hombre a comprender el mundo que lo rodea, al margen del éxito social que esta tarea le puede deparar, pero no es lo más común. El adulto responde no solo a sus íntimas motivaciones, sino al marco de referencia que lo rodea, familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.

Y éste entorno no siempre valora la aventura intelectual-generosa por modesta que sea. Hemos visto como se han venido abajo ilusionados proyectos de estudio por no poder soportar la crítica cotidiana, en serio o en broma que reportaba esa "pérdida de tiempo".

Hacen falta motivaciones muy fuertes para comprometerse en el estudio dando la espalda al mundo de valores que rigen nuestra sociedad.

1.6. La Formación Permanente como realidad institucionalizada:

La formación permanente no es una aspiración ni siquiera-un tema de discusión de sociólogos y andragogos es una realidad que acompaña el desarrollo tecnológico ahí donde se produce.

En el marco de la experiencia de la empresa mexicana, se vivió una época en que la formación permanente de adultos era solo uno más de las utopías "extranjeras". Actualmente y desde el año de 1978, como antes se mencionó deja de serlo y pasa a ser una "realidad institucionalizada" y se adopta como método generalizado para combatir la ausencia de personal competente.

1.7. Perfil Psicológico del Adulto. (2)

¿Qué curva sigue la inteligencia en relación con la edad? ¿Qué capacidad de aprender tienen los adultos? ¿Cuál es el momento óptimo para el rendimiento creador? ¿Qué evolución sufre la persona

lidad con los años?

Desde luego, que nadie se haga la ilusión de que se pueden solucionar definitivamente estas cuestiones; simplemente se pueden señalar las pautas con que hoy cuenta la psicología diferencial.

EVOLUCION DE LA INTELIGENCIA:

La evolución de la inteligencia en relación con la edad se ha estudiado por dos tipos de métodos, transversales y longitudinales, y de acuerdo con los resultados que aportan estas pruebas, parece que el punto crítico queda establecido alrededor de los 30 años. A partir de este momento, o poco después se inicia un descenso en la puntuación.

Debe señalarse que la cuantía del descenso varía con la naturaleza de la función medida. El vocabulario varía muy poco o nada la rapidez, percepción visual y relaciones espaciales abstractas, -- tienden a bajar con más brusquedad. Paradojicamente, la pérdida de las capacidades motoras es ligera, sobre todo si se deja al sujeto en libertad para introducir cambios compensatorios en el método.

1.8. Capacidad de Aprender:

Parece que los adultos pueden aprender casi tan bien como los jóvenes, pero encuentran mayores dificultades cuando el aprendizaje entra en conflicto con hábitos profundamente establecidos. También parece probado que la memoria de las materias recién aprendidas sufre más menoscabo que la de las aprendidas con anterioridad.

En definitiva, parece que la pérdida de capacidad para aprender puede compensar con el mayor interés, el esfuerzo más sostenido y la mayor experiencia, cuando el adulto está suficientemente motivado.

Resulta evidente que los adultos están menos inclinados a esforzarse en tareas sin sentido, y que prestan menos interés al aprendizaje de habilidades nuevas, por considerarlas poco interesantes para su trabajo.

Estas notas deberían hacer reflexionar sobre el tipo de estudios que deben integrar la formación de adultos, así como la necesidad de una fuerte motivación y el evitar la resistencia que puede provocar su actitud de autonomía, que le hace insoportable la idea de "volver a la escuela" y en algunos casos, la poca "utilidad de los estudios propuestos".

EL RENDIMIENTO CREADOR:

Se estima que tiene su punto óptimo de los 30 a los 40 años, con la excepción de las tareas de Dirección y de Política, para las que vienen señalando los 50-70 años (tal vez se encuentre su explicación en que estas tareas exigen un previo reconocimiento por parte de la sociedad, lo que retrasa, de hecho, el momento óptimo.

PERSONALIDAD:

En cuanto a la evolución de la personalidad y aparte el interés decreciente por las actividades, que requieren vigor físico o implican ruptura con hábitos arraigados, parece que son ligeros los cambios de intereses una vez alcanzada la madurez.

El conservadurismo de las personas mayores, probablemente refleja más bien un cambio cultural que una diferencia de actitud producida por la edad.

En general puede concluirse que a partir de los 30 años los rasgos de personalidad son bastante estables.

Como resumen de lo expuesto en estas notas sobre el perfil psicológico del adulto, podría indicarse que las edades próximas a los 30 años, indican en general y sin perjuicio de excepciones, un momento óptimo para la formación de adultos, dado que la capacidad intelectual es buena, el poder creador óptimo y los rasgos de personalidad estables.

LA CAPACITACION COMO METODO DE FORMACION DE ADULTOS:

Si se piensa motivar al trabajador-empleado desarrollando-

su personalidad a través de una mayor cultura y, así incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en la capacitación puesto -- que se trata de una función clave para el crecimiento de las instituciones y, por tanto, de nuestra sociedad.

ALGUNOS ANTECEDENTES:

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, vamos a mencionar -- algunas notas históricas que, directa o indirectamente sirven como antecedente de lo que hoy llamamos entrenamiento y capacitación.

Debemos indicar, en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y entrenamiento, era claro en -- los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años a.c. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la educación actual. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial, primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el -- mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de -- Norteamérica un método de enseñanza aplicada directamente al entrenamiento militar conocido como: "MÉTODO DE LOS CUATRO PASOS", que -- son:

Mostrar
Decir
Hacer y
Comprobar.

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capa-

citación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria.

En 1960 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

Es relativamente cercano el momento es decir, hace 12 ó - 15 años en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Así mismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial; esperamos que estas logren sus objetivos.

MOMENTO ACTUAL.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es definitivamente, desconsolador.

Es cierto que en nuestro país, la función educacional ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada; también es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería de tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

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

estudiante,

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación a saber:

1.- Las empresas, tanto públicas como privadas, son las que deben completar en los jóvenes egresados de escuelas técnicas y universitarias la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

2.- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

LA CAPACITACION Y LA EMPRESA:

No solo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad, sino por su ya mencionada trascendencia, queremos hacer un análisis en relación con la actividad que se realiza en México a nivel de empresa.

El análisis de la realidad de capacitación a que nos referimos es simple y lo planteamos con las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Acaso nos interesa el fenómeno de la educación?
- 2.- ¿Estamos conscientes de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo?
- 3.- ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad?
- 4.- ¿Cuánto personal estamos capacitando y qué calidad estamos alcanzando?

Creemos que estas preguntas no tienen fáciles respuestas; entrañan un profundo, sincero y efectivo compromiso de contribuir al bien de la persona y al bien común de la sociedad.

Estamos convencidos, como ya se señaló, de que muchos problemas que nuestros empleados afrontan se deben a la falta de educa

ción o al mal encauzamiento de la misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a sin números de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

* B I B L I O G R A F I A *

FORMACION PERMANENTE DE ADULTOS EN LA EMPRESA.

- (1) Curso "CAPACITACION DE CAPACITADORES", CACYDEP, Guadalajara 1981
- (2) Curso "FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION", CACYDEP, Guadalajara -- 1981.
- (3) Alfonso Silicco "CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL", Limusa- 1981.

C A P I T U L O V
EL PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION

El presente capítulo tienen como finalidad señalar las etapas que de acuerdo con la lógica, se deben tener para tener éxito en la función de capacitación,

Brevemente enunciadas son: (1)

- 1.- Investigación para determinar las necesidades reales que existan o deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: PREVISION.
- 2.- Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: PLANEACION.
- 3.- Definir que contenidos de educación son necesarios es decir que temas, que materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- 4.- Señalar la forma y método de instrucción ad hoc para el curso.
- 5.- Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso se deberá evaluar.
- 6.- El seguimiento o continuación de la capacitación.

COMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE EDUCACION:

Estamos frente a uno de los temas de mayor dificultad; realmente es difícil poder descubrir con acierto cuales son las necesidades que, en materia de capacitación hay que satisfacer.

Ya hemos señalado que una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Esto nos señala que se deben precisar en primer término, necesidades presentes y a corto plazo; estando éstas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

Este tema es desde el punto de vista lógico, la primera fa-

se del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación -- dentro de la empresa, y resulta obvio, pues se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo.

Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en programación de ningún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que deban resolver con anticipación.

Especialmente la empresa desea que solo se imparta capacitación en las medidas y dosis necesarias en cada caso. Esta actitud si bien es justa al limitar, la función y, por tanto ceñir su presupuesto y no gastar inutilmente en cursos superfluos e innecesarios.

Debe ser norma de trabajo de todo instructor, especialmente de aquel que sea directamente responsable ante la empresa a pesar de estar convencidos y de acuerdo con la anterior conclusión, - debemos entender con criterio elástico. Queremos decir que la función educativa no solo debe de impartir conocimientos en dosis y -- proporciones rígidas y limitadas sino que debe perseguir también un objetivo esencial y de esto ya hemos hablado anteriormente. La formación cultural e integral del colaborador. Esto lo consideramos de vital importancia en el presente y de trascendencia hacia el futuro, entendiéndose en términos generales sin importar el nivel y situación del empleado, ni la magnitud y posibilidades de la empresa.

Por ejemplo, podríamos afirmar que la capacitación y adiestramiento incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad, es tan importante como el conocimiento de la Filosofía, Sociología, Música o cualquier otro tema que desarrolle y perfeccione su personalidad y oriente mejor sus actitudes frente así mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte y a la cual mediatamente debe servir.

I. PLANEACION:

Una vez que se ha descubierto con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa se pueden discutir y señalar los objetivos que deben lograr, esto es se pueden responder y satisfacer dichas necesidades.

¿Hacia dónde vamos? ¿Qué queremos lograr? ¿Qué metas a corto y mediano plazo debemos obtener?. Respecto del estudiante y de los cursos: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? estas son algunas interrogantes que se debe responder la empresa.

En consonancia con los objetivos y la política de una empresa, queremos mencionar las metas que a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación dentro de los actuales conceptos de liderazgo, equipo y de la labor individual. Dichas metas son:

1.- Desarrollar un comportamiento individual.

2.- Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.

Debemos entender por comportamiento individual el grado de compromiso e integración que adquiere la persona como tal, respecto a su puesto a través de un programa permanente de formación.

Por lo que toca al comportamiento de grupo, debe comprenderse cómo la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y la de las empresas. Esta madurez solo se puede lograr por medio de la acción coordinada de la función asesora y la de la línea en funciones de capacitación.

La experiencia demuestra, que, en muchas cosas la unidad de formación es la que en forma unilateral, analiza y decide el contenido y estructura de los cursos. Cabe diferenciar claramente estos dos aspectos. La estructura de un curso comprende todos los aspectos de forma, como métodos, técnicos, duración, horarios, servicios diversos, etc. Por contenido debemos entender la materia del curso, es decir, el conocimiento que ha de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento, etc. En una expresión más simple, el contenido de un curso es el conjunto de temas que han de

impartirse.

Ahora bien, resulta natural que desempeñando la unidad de capacitación, una función de asesoría, debe ser la responsable en un 100% de todos los aspectos formales convenientes y necesarios para el éxito de todo curso que deba realizar. Esta situación se presenta en lo que se refiere a los contenidos de los cursos, en este caso, la responsabilidad de la unidad de capacitación se reduce y algunos casos considerablemente. La razón principal es que dicha unidad no tiene medios suficientes reales para decidir que temas deben ser materia de un determinado curso. Lo que se quiere expresar con lo anterior es que el instructor debe buscar y debe recibir de los jefe de línea la información que le permita programar los cursos con la objetividad y realismo debido. Tengamos presente que cada jefe de línea es administrador de personal y, por lo tanto, responsable directo de la formación de los que dependen de él.

II. CONTENIDO TEMATICO:

Determinar el contenido o materia de educación es parte de la planeación y objetivos de que se ha hablado anteriormente; queremos comentar el tema como un apartado debido a la importancia que tiene.

Como punto de partida recordemos la triple concepción: Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

En seguida proponemos una escala que, aunque semejante y basada en la triple concepción, tiene otro enfoque y sirve como base para el contenido de los diferentes programas de educación:

1.- Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.

2.- Conocimiento y habilidad elementales para el puesto que se desempeña.

3.- Conocimientos de complementación profesional para el mejor

desempeño del puesto, (desarrollo ejecutivo),

4.- Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona (desarrollo ejecutivo).

A manera de orientación, queremos enunciar algunos temas - que son fundamentales.

A NIVEL ELEMENTAL (2)

- Conocimientos de Inducción a la Empresa
- Relaciones Humanas
- Elementos de la Administración
- Comunicación
- Organización del Trabajo
- Trabajo en Equipo

A NIVEL DE CAPACITACION Y DESARROLLO (2)

- Administración General
- Administración de Personal
- Contabilidad
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Toma de Decisiones
- Sociología de la Empresa
- Motivación
- Comunicación

DESARROLLO EJECUTIVO (2)

- Programa de Administración General
- Técnicas y Habilidades Administrativas
- Desarrollo Económico
- Finanzas
- Legislación
- Aspectos Internacionales
- Mercadotecnia

- Personal
- Organización
- Producción.

III. METODOS DE INSTRUCCION:

Queremos anticipar que el estudio e investigación de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia y actualidad; sobre todo en los últimos 10 años, la Androgogía ha señalado derroteros hacia nuevos métodos de instrucción:

Como ya mencionamos, desafortunadamente se ha centrado la atención en aspectos formales e instrumentales, perdiéndose de vista los fines y el contenido.

En este aspecto hay que hacer especial hincapié, pues los últimos avances de la Androgogía han demostrado lo poco eficiente -- que son muchos métodos tradicionales de enseñanza.

En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual -- quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito, en la función educativa, esto sin menoscabar a algunos métodos cuyo éxito reside sólo en la labor del instructor.

Queremos aclarar anticipadamente que no existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y dará los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores así mismo interesantes. Debido a la tendencia actual que, como hemos dicho en repetidas ocasiones es 100% dinámico, es aconsejable que en un programa de entrenamiento haya variedad en los métodos de enseñanza, es decir, deberán alternarse diversos métodos en un mismo programa de educación.

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación. Creemos que los más objetivos son los siguientes:

1.- Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen. La relación que presentamos admite cambios, es decir, es flexible.

ADiestRAMIENTO	}	Métodos Objetivos Métodos Audiovisuales Métodos Informativos
----------------	---	--

CAPACITACION	}	Métodos de Participación de Grupo
--------------	---	-----------------------------------

FORMACION Y DESARROLLO	}	Métodos orientados a cambio y orientación de actitudes.
------------------------	---	---

Aprender-Haciendo Clase Formal Conferencia Discurso Proyección de Transparencias (medios audiovisuales) Visitas Viajes	}	Información Impartición de Conocimiento
---	---	--

IV. EVALUACION:

Una vez que se hayan señalado los contenidos de capacitación que se deben tratar y que se hayan escogido los métodos de instrucción que corresponden a dichos contenidos, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa.

Este curso, cuando termine se deberá evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno y también para que sirva de base para determinar posterior-

mente necesidades de capacitación,

El tema de la evaluación es muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. Con el afán de ser lo más objetivo posible, definamos evaluación como: la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos:

LA REACCION DEL GRUPO Y LA DEL ALUMNO:

La reacción en cuanto a actitudes, es elocuente; si ésta es de gusto, se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso.

EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO:

Necesitamos saber que aprendió el alumno en que grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

CONDUCTA:

Este aspecto, directamente relacionado con el desarrollo de la personalidad, es el más fácil de dilucidar.

Que cambios se registraron en la actitud del alumno, en su conducta, etc.

RESULTADOS:

Con esto queremos indicar los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría, un cambio en el puesto de trabajo, es decir, ¿Qué grado de motivación hay? ¿Las quejas se redujeron? ¿En qué aspecto se ahorró? ¿Qué aumentos de productividad hubo?, etc.

V.- SEGUIMIENTO O CONTINUACION DE LA CAPACITACION:

En los últimos años instructores especialistas han insistido en el seguimiento que se debe hacer en cada curso impartido. Queremos significar con esto, en forma simbólica el mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. Que no signifique un curso por más largo que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de la persona sino que perdure y se continúe en el tiempo.

Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma depende del jefe; él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma:

Existe en muchos casos, una notable desintegración entre función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni complementa lo que en un curso se dice. La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso, al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe, o en su grupo de trabajo. Este concepto es precisamente el que debe atacar el seguimiento.

En forma general, presentamos un concepto de seguimiento:

Se ha dicho mucho de la integración necesaria del trabajo en equipo de las diversas funciones de la administración de personal, tales como reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y desarrollo de personal. Ahora bien, a efecto de medir los resultados de un curso por un lado, y por el otro seguir el camino o trayectoria personal de un colaborador, en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, compromiso y otros de igual importancia.

Se debe de establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso.

Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado algunos cambios en la personalidad del colaborador, pu---

diendo presentarse 3 diferentes situaciones;

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registró cambio alguno.
- Se registraron cambios desfavorables.

CONCLUSION:

Haciendo un análisis del presente capítulo podemos señalar la importancia que la intervención directa del Jefe (y por lo tanto su opinión) tiene para un buen desarrollo del proceso de capacitación.

=.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS =

(1) James M. Black "Preparación de Personal Competente. CECSA 1978

(2) "Manual de Capacitación y Adiestramiento "Ed. Popular de los trabajadores 1980.

Curso "Capacitación de Capacitadores. Centro de Adiestramiento.

Capacitación y Desarrollo de Personal CACYDEP. Guadalajara 1981.

C A P I T U L O V I

PROCEDIMIENTO DE ESTUDIO

El presente estudio, se hizo pensando en conocer el cambio de actitud hacia la capacitación que el individuo presenta como resultado del contacto con ésta.

Para llegar a dicho conocimiento se empleó como medio la escala de medición de actitudes DIFERENCIAL SEMANTICO, que posteriormente describiremos.

A. MUESTRA DE ESTUDIO.

Se tomó como universo el total de directivos de empresas con un mínimo de 120 empleados de la Cd. de Guadalajara, Jalisco., siendo este directivo el más alto nivel organizacional relacionado con la capacitación de la empresa, tomándose sólo un directivo por empresa.

De esta muestra se extrajeron dos grupos:

1.- Formado por 20 directivos de empresas que recibieron capacitación y que además habían participado por lo menos en -- uno de estos cursos.

2.- Formado por 20 directivos cuyas empresas no habían recibido capacitación y que además no habían tenido contacto con otros cursos.

Esta situación se llevó a cabo por medio de entrevistas a los candidatos y consulta a instituciones capacitadoras.

Ambas muestras son independientes.

B. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

1.- El estudio se llevó a cabo a nivel local en la ciudad de Guadalajara, Jalisco.

2.- Se tomó solamente a directivos de empresas que tenían como mínimo a 120 empleados.

C. DESCRIPCION DE LA PRUEBA UTILIZADA.

El diferencial semántico está compuesto por una serie de

escalas que califica una palabra-estímulo. Se le dan al sujeto una serie de adjetivos bipolares, con los cuales puede calificar el concepto-estímulo.

El sujeto tiene que indicar la dirección e intensidad de su calificación en cada una de las escalas que se proporcionan.

La intervención del sujeto se limita a marcar el grado de identificación del estímulo con uno de los objetivos de la escala.

ADJETIVO X 1 2 3 4 5 6 7 ADJETIVO Y

La posición marcada con el número 4 se denomina "neutral", las posiciones 3 y 5 se denominan "poco", las posiciones 2 y 6 se denominan "bastante", las posiciones 1 y 7 se denominan "muy".

Osgood y sus colaboradores definen 3 factores especiales con los cuales se puede diferenciar un concepto: **ACTIVIDAD, POTENCIA y EVALUACION.**

EVALUACION (E): Juicio.

Este factor puede identificar escalas puras, debido a su alto peso en la dimensión, midiendo principalmente situaciones de juicio.

POTENCIA (P): Fuerza.

Escalas de adjetivos con énfasis en el vigor, la tenacidad, potencia, fuerza, etc.

ACTIVIDAD (A): Movimiento.

Este factor mide escalas que denotan movimiento, acción.

En este factor se seleccionaron doce escalas: 6 para la dimensión (E) y 3 para cada una de las dimensiones (P) y (A): se mezclaron las escalas entre sí al mismo tiempo que se alteró al azar.

la dirección del valor escalar con el fin de evitar que todos los adjetivos de una misma polaridad quedaran de un solo lado. Se incluyeron en el folleto de aplicación cuatro conceptos: - RELACIONES HUMANAS, COMUNICACION, RENDIMIENTO EN EL TRABAJO Y COLABORACION CON EL JEFE.

D. VARIABLES.

Se manejaron conceptos que describen la actitud hacia como influye la capacitación en:

Relaciones Humanas, Comunicación, Rendimiento en el Trabajo, Colaboración con el Jefe, con Capacitación y sin Capacitación.

ESCALAS UTILIZADAS EN LA MEDICION:

	MUY	BASTANTE	POCO	NEUTRAL	POCO	BASTANTE	MUY	
E BUENO	---	---	---	---	---	---	---	MALO
P PERDURABLE	---	---	---	---	---	---	---	EFIMERO
E* INUTIL	---	---	---	---	---	---	---	UTIL
A* DEPRIMENTE	---	---	---	---	---	---	---	ESTIMULANTE
E NECESARIO	---	---	---	---	---	---	---	INNECESARIO
A ACTIVO	---	---	---	---	---	---	---	PASIVO
E PERFECTO	---	---	---	---	---	---	---	IMPERFECTO
E* IRRESPONS.	---	---	---	---	---	---	---	RESPONSABLE
P PROFUNDO	---	---	---	---	---	---	---	SUPERFICIAL
A ABUNDANTE	---	---	---	---	---	---	---	ESCASO
P FUERTE	---	---	---	---	---	---	---	LIGERO
E* PESIMO	---	---	---	---	---	---	---	EXCELENTE

(*) Escalas que en la selección aleatoria quedaron invertidas.

(P) Escalas que miden factor POTENCIA.

(E) Escalas que miden factor EVALUACION.

(A) Escalas que miden factor ACTIVIDAD.

De las doce bipolaridades se tomaron seis para el factor Evaluación y las seis restantes se dividieron en factores Actividad y Potencia, tomando en cuenta que en estudios anteriores * (ver autor) se llegó a la conclusión' que el factor Evaluación predomina sobre los factores Potencia y Actividad.

* Rogelio Díaz Guerrero y Miguel Salas.

" El Diferencial Semántico "

Editorial Trillas.

H I P O T E S I S

I. Los Directivos que han tenido contacto significativo con la capacitación, tienen una actitud más favorable hacia la misma que los directivos que no han tenido contacto con ella, para cada uno de los conceptos.

II. Los Directivos que han tenido contacto significativo con la capacitación, tendrán un espacio semántico más positivo que los que no han tenido este contacto.

ESTADISTICO DE USO:

Para la Hipótesis I se empleará el método estadístico: t-Students para poblaciones independientes con $\alpha = 0.05$.

Para la Hipótesis II se empleará el método estadístico: coeficiente de correlación producto-momento de Pearson (r) y la matriz de correlación cuyas variables son los conceptos: Relaciones Humanas, Comunicación, Rendimiento en el Trabajo, Colaboración con el Jefe, tanto en el grupo con capacitación como en el de sin capacitación.

C A P I T U L O V I I

CONCLUSIONES

Una vez presentado el procedimiento y el estudio estadístico realizado para la comprobación de las hipótesis, concluimos en lo siguiente:

HIPOTESIS 1:

Los resultados obtenidos por el método t-Students nos hacen llegar a la siguiente conclusión:

La actitud del directivo es más favorable hacia la capacitación al tener contacto directo con ésta, para cada uno de los conceptos evaluados. (Según Tabla 1).

ANALISIS POR CONCEPTO:

A. RELACIONES HUMANAS:

En los valores (t) obtenidos para cada escala de este concepto resultaron valores aceptables exceptuando la escala irresponsable-responsable; pero al hacer una comparación entre conceptos de los valores (t) de ésta nos damos cuenta de que en los otros conceptos los valores (t) son significantes.

Esto se explica si consideramos que la responsabilidad es un factor involucrado en Comunicación, Rendimiento en el Trabajo y Colaboración con el Jefe que en las Relaciones Humanas. (Ver Fig. 1-A).

B. COMUNICACION:

Los valores (t) de este concepto son significantes, resaltando de ellos en la escala Fuerte-Ligero con un valor (t) de 8.08; se concluye de ésta que a más capacitación mayor fuerza en la Comunicación (ver Fig. 1-B).

C. RENDIMIENTO EN EL TRABAJO:

Los valores (t) de este concepto son significantes, resaltando de ellos la escala Deprimente-Estimulante con un valor (t) de 4.17, con esto obtenemos como conclusión que la capacitación tiene una actuación ESTIMULANTE en el concepto Rendimiento en el Trabajo (ver Fig. 1-C).

D. COLABORACION CON EL JEFE:

Los valores (t) de este concepto son significativos, resaltando de ellos la escala Necesario-Innecesario, con un valor¹ de 7.82, con esto obtenemos que la capacitación se hace necesaria para una buena colaboración con el jefe. (ver Fig. 1-D).

Una forma gráfica se representa en las figuras 1A, 1B, 1C, 1D.

HIPOTESIS II.

Para la comprobación de la Segunda Hipótesis de esta tesis, el estadístico de uso fué el coeficiente de correlación Producto-Momento de Pearson (r) y la matriz de correlación para ambas muestras.

De acuerdo con el método estadístico del Diferencial Semántico se midieron tres factores: Actividad (A), Evaluación (E), Potencia (P), mismos que fueron descritos en el capítulo anterior.

Antes de presentar el análisis por factores, se hará una correlación General, es decir, que incluya los tres factores.

GENERAL:

Al hacer la comparación de las matrices de correlación de ambas muestras, encontramos una variación significativa: El espacio semántico " sin capacitación " incluye a los conceptos Relaciones Humanas, Comunicación, Rendimiento en el Trabajo, en cambio, el formado " con capacitación ", incluye los conceptos Relaciones Humanas, Rendimiento en el Trabajo, Colaboración con el Jefe.

Como podrá notarse una vez introducida la variable " Capacitación ", se descarta el concepto comunicación y se incorpora la colaboración con el jefe. (FIG. 2-A y 2-B): Esto nos lleva a la siguiente conclusión:

Antes de incluir la capacitación en una empresa, se maneja el concepto Comunicación como un factor preponderante de atención y preocupación, pero una vez introducida la capacitación como sistema de cambio, la comunicación desaparece del plano para dejar paso a la colaboración con el jefe, ya que ahora se le considera como un agente genérico inmerso en los otros tres conceptos, y esto hace que " con capacitación ", exista mayor atención a la " Colaboración con el Jefe ".

ANALISIS POR FACTORES:

ACTIVIDAD:

Comparando la correlación de los conceptos que miden el factor Actividad, vemos que el espacio-semántico formado es el mismo para ambas muestras, incluyendo los conceptos Relaciones Humanas, Rendimiento en el Trabajo, Colaboración con el Jefe, quedando excluido el concepto Comunicación, -- (Fig. 2-C y 2-D), lo cual se explica si consideramos que al medir actividad, la comunicación funciona como medio o vehículo, mientras las Relaciones Humanas, Rendimiento en el Trabajo y Colaboración con el Jefe son la acción misma en una empresa.

EVALUACION:

En el factor evaluación encontramos que para la muestra " sin capacitación " el espacio semántico se formó con los conceptos Relaciones Humanas, Comunicación, Rendimiento en el Trabajo. Para la muestra " con capacitación " se formaron un espacio semántico primario, y uno secundario, al primero lo integran los conceptos Comunicación, Rendimiento en el Trabajo, Colaboración con el Jefe y el secundario por Relaciones Humanas, Comunicación, Colaboración con el Jefe.

Si se hace una comparación entre los tres espacios semánticos, se verá que en los espacios semánticos primario y secundario de la muestra " con capacitación " se conservan los conceptos Comunicación y Colaboración con el Jefe, mientras que este último queda excluido en el espacio semántico de la muestra " sin capacitación ", lo que, si tomamos en cuenta que este factor maneja escalas de evaluación o juicio hacia la capacitación, es lógico que al introducir esta variable la misma sea " evaluada " positivamente con relación a los cuatro conceptos, ya que todos estos se ven influenciados por la capacitación.

POTENCIA:

En el caso del factor potencia encontramos una situación que a simple vista puede parecer incongruente, y esta es -- que para la muestra " sin capacitación " el espacio semántico lo integran todos los conceptos, mientras que para la muestra " con capacitación ", no se forma un espacio semántico, pero esto se explica si consideramos que sin capacitación esta tiene fuerza como potencialidad o posibilidad misma que desaparece cuando la capacitación se convierte en -- una realidad.

Con todo lo anterior podemos concluir que el Espacio Semántico es más positivo cuando se ha tenido un contacto significativo con la capacitación que cuando no se ha tenido.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Aún cuando en un estricto sentido estadístico, las conclusiones del presente estudio, se limitan a conceder un efecto positivo sobre la actitud del Directivo hacia la capacitación al contacto que éste ha tenido con la misma, así como la formación de un "Espacio Semántico" positivo, creemos que estas conclusiones pueden ser llevadas mucho más lejos.

Una de las más importantes consideraciones que podemos hacer es marcar la trascendencia de que el proceso de capacitación tenga un efecto en "Cascada". Esto quiere decir que:

1.- La introducción de la Capacitación a la Empresa debe iniciar en los altos niveles de la misma.

Esto es importante ya que la actitud positiva del nivel directivo se verá reflejada en la magnitud con que la capacitación se maneje a otros niveles, ésto a su vez favorecerá los resultados positivos de la misma, lo cual una vez más reforzará la actitud de los directivos formando un sistema de retroalimentación positiva hacia la capacitación.

2.- El hecho de que los niveles "superiores" tengan una actitud entusiasta hacia participar en eventos de capacitación, favorece que a su vez los niveles operativos o inferiores de la empresa, acepten con mayor facilidad participar en cursos de capacitación.

Lo anterior responde a una situación que tradicionalmente se ha dado en nuestro medio, y es que los niveles operativos de la empresa tienen una actitud poco favorable a participar en eventos de capacitación, misma que tiende a ser positiva, entre otras razones, cuando estos trabajadores captan el entusiasmo de sus jefes por participar en capacitación o bien,

disminuye su actitud positiva cuando a su vez observan poco entusiasmo en sus jefes.

Otro de los aspectos trascendentales que pueden concluirse del presente estudio, es la relación directa que existe entre la Capacitación y la elevación del nivel de Productividad - Satisfacción de La Empresa. Esto se deduce a lo siguiente:

A. La Productividad y La Satisfacción forman un binomio que siempre se dará como tal en cualquier organización, por tanto de la Satisfacción del Recurso Humano para llegar a su productividad, la cual a su vez refuerza o provoca Satisfacción formando un círculo vicioso.

B. Si partimos de la premisa de que todo Directivo busca ante todo la Productividad de su empresa como fin último, y en el presente estudio se concluyó que éstos se forman una actitud positiva al conocer los resultados de la capacitación, deducimos que esta actitud, sólo se pudo dar si los mencionados resultados fueron el incremento de la Productividad, donde la Satisfacción fué un resultado preciso a la misma, ya que de otra forma, el Directivo habría visto en la capacitación un gasto inútil y errático, lo que hubiese provocado una Actitud Negativa hacia ésta.

SUGERENCIAS

Como un seguimiento al presente estudio, que ha concluido la importancia de la función de la Capacitación en la Empresa, a partir del análisis del efecto que esta tiene sobre la Actitud de los directivos empresariales, sugerimos, a aquellos que se hayan ocupado de revisar este trabajo, y lo hubiesen encontrado de interés y desean llevarlo más allá de

las conclusiones presentadas, que se realicen estudios en los que se hagan mediciones directas de la relación que existe -- entre un manejo sistemático de la Capacitación del Recurso Humano en la Empresa y los cambios en los Indices de productividad que se den como resultado de aquella.

Para un estudio de este tipo, sugerimos el manejo de un " Grupo Experimental " y un " Grupo Testigo " con el fin de eliminar aquellas variables extrañas que pudiesen intervenir y llevar a resultados dudosos.

ESCALAS	FACTOR	GRUPO	PROMEDIO SUVA DE C	RELACIONES HUMANAS	TABLA 1			60 COLABORACION CON EL JEFE
					COMUNICACION	RENDIMIENTO EN EL TRABAJO		
BUENO- MALO	E	C.C	\bar{x}	2.25	2.50	2.45	2.45	
			Σ^2	9.75	5.00	8.95	6.95	
		S.C	\bar{x}	1.55	1.60	1.65	1.35	
			Σ^2	24.95	12.80	24.55	12.95	
		VALOR t		2.317 *	4.16 *	2.67 *	4.78 *	
PERDURABLE EFIMERO	P	C.C	\bar{x}	1.95	1.85	1.85	2.05	
			Σ^2	12.95	14.55	16.55	8.95	
		S.C	\bar{x}	0.75	.50	.90	.85	
			Σ^2	23.75	7.20	25.80	38.55	
		VALOR t		3.87 *	5.67 *	2.88 *	3.33 *	
INUTIL UTIL	E	C.C	\bar{x}	2.55	2.25	2.10	2.10	
			Σ^2	26.95	4.95	37.80	37.80	
		S.C	\bar{x}	0.70	.75	0.90	.60	
			Σ^2	54.20	14.55	46.80	46.80	
		VALOR t		4.01 *	6.63 *	2.55 *	3.19 *	
DEPRIMENTE ESTIMULAN- TE	A	C.C	\bar{x}	2.35	1.95	2.30	2.30	
			Σ^2	29.75	7.75	15.80	28.20	
		S.C	\bar{x}	1.20	.95	1.05	1.00	
			Σ^2	31.20	14.55	16.95	22.00	
		VALOR t		2.87 *	4.13 *	4.17 *	3.61 *	

ESCALAS	FACTOR	GRUPO	PROMEDIO SUMA DE CUADRADOS	RELACIONES HUMANAS	COMUNICACION	RENDIMIENTO EN EL TRABAJO	61 COLABORACION CON EL JEFE
NECESARIO INNECESARIO	E	C.C	\bar{x}	2.80	2.60	2.70	2.70
			Σ^2	3.20	4.80	7.20	6.20
		S.C	\bar{x}	1.35	1.30	1.05	.55
			Σ^2	44.55	16.20	62.95	22.55
	VALOR t			4.08 *	5.53 *	3.78 *	7.82 *
ACTIVO PASIVO	A	C.C	\bar{x}	1.80	2.20	2.20	2.15
			Σ^2	13.20	13.20	9.20	8.55
		S.C	\bar{x}	.55	1.00	.70	.30
			Σ^2	2.50	6.20	64.20	74.20
	VALOR t			6.19 *	5.33 *	3.44 *	3.96 *
PERFECTO IMPERFECTO	E	C.C	\bar{x}	1.30	1.30	1.80	1.55
			Σ^2	14.20	10.80	7.20	12.95
		S.C	\bar{x}	.40	.20	.45	.15
			Σ^2	18.80	8.20	26.95	32.55
	VALOR t			3.05 *	4.91 *	4.09 *	4.05 *
IRRESPONSABLE RESPONSABLE	E	C.C	\bar{x}	1.85	1.75	2.00	1.85
			Σ^2	38.55	13.00	45.80	4.55
		S.C	\bar{x}	1.00	.65	.080	.20
			Σ^2	34.00	8.55	49.20	16.55
	VALOR t			1.94	4.49	2.40	7.05

ESCALAS	FACTOR	GRUPO	PROCEDIO Y SUMA DE CU ² GRADO	RELACIONES HUMANAS	COMUNICACION	HENDIMIENTO EN EL TRABAJO	62 COLABORACION CON EL JEFE
PROFUNDO SUPERFICIAL	P	C.C.	\bar{x}	1.65	1.60	1.75	2.00
			\sum^2	36.55	11.80	31.71	17.00
		S.C.	\bar{x}	.35	.20	.40	.25
			\sum^2	56.55	14.80	70.80	63.75
	VALOR t			2.63 *	5.28 *	2.60 *	3.92 *
ABUNDANTE ESCASO	A	C.C.	\bar{x}	1.55	1.80	1.90	1.85
			\sum^2	30.95	13.80	17.80	16.55
		S.C.	\bar{x}	.25	.45	.50	.55
			\sum^2	41.75	15.75	37.00	16.95
	VALOR t			2.97 *	4.83 *	3.78 *	4.33 *
FUERTE LIGERO	P	C.C.	\bar{x}	1.75	2.25	1.90	1.80
			\sum^2	15.75	11.75	13.80	13.20
		S.C.	\bar{x}	.20	.05	.10	.10
			\sum^2	51.20	16.55	67.80	65.80
	VALOR t			3.70 *	8.08 *	3.89 *	3.70
PESIMO EXCELENTE	E	C.C.	\bar{x}	1.65	1.50	1.65	1.85
			\sum^2	28.55	14.20	30.55	16.55
		S.C.	\bar{x}	.75	.55	.35	.65
			\sum^2	23.75	9.80	28.95	30.55
	VALOR t			2.42 *	3.78 *	3.25 *	3.43

T A B L E 2

RE	C	RT	CJ	RH	C	RT	CR
X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
2.25	2.50	2.45	2.45	1.55	1.60	1.65	1.35
1.95	1.85	1.85	2.05	0.75	0.50	0.90	0.85
2.55	2.25	2.10	2.10	0.70	0.75	0.90	0.70
2.35	1.95	2.30	2.30	1.20	0.95	1.05	1.00
2.80	2.60	2.70	2.70	1.35	1.30	1.05	0.55
1.80	2.20	2.20	2.15	0.55	1.00	0.70	0.30
1.30	1.30	1.80	1.55	0.40	0.20	0.45	0.15
1.85	1.75	2.00	1.85	1.00	0.65	0.80	0.20
1.65	1.60	1.75	2.00	0.35	0.30	0.40	0.25
1.55	1.80	1.90	1.85	0.25	0.45	0.50	0.15
1.75	2.25	1.90	1.80	0.20	0.05	0.10	0.10
1.65	1.50	1.65	1.85	0.75	0.55	0.35	0.65

T A B L E 2-A

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	E
2.25	2.50	2.45	2.45	1.55	1.60	1.65	1.35	
2.55	2.25	2.10	2.10	0.70	0.75	0.90	0.60	
2.80	2.60	2.70	2.70	1.35	1.30	1.05	0.55	
1.30	1.30	1.80	1.55	0.40	0.20	0.45	0.15	
1.85	1.75	2.00	1.85	1.00	0.65	0.80	0.20	
1.65	1.50	1.65	1.85	0.75	0.55	0.35	0.65	

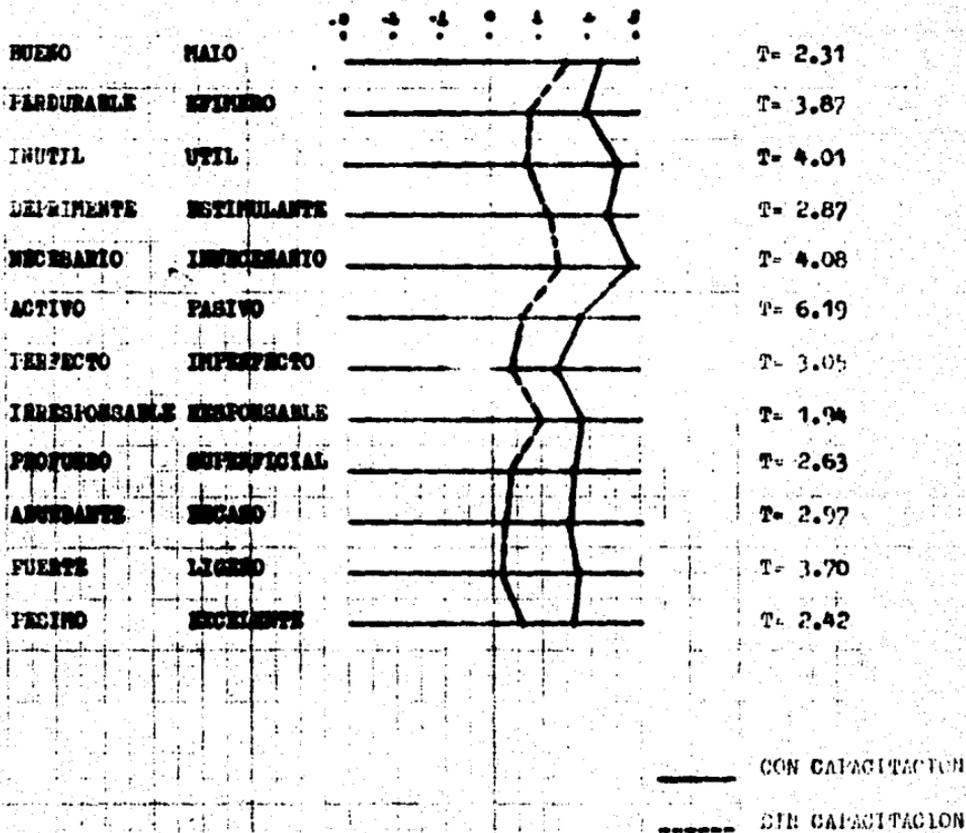
T A B L A 2-B

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1.95	1.85	1.85	2.05	0.25	0.50	0.90	0.85
1.65	1.60	1.75	2.00	0.35	0.20	0.40	0.25
1.75	2.25	1.90	1.80	0.20	0.05	0.10	0.10

T A B L A 2-C

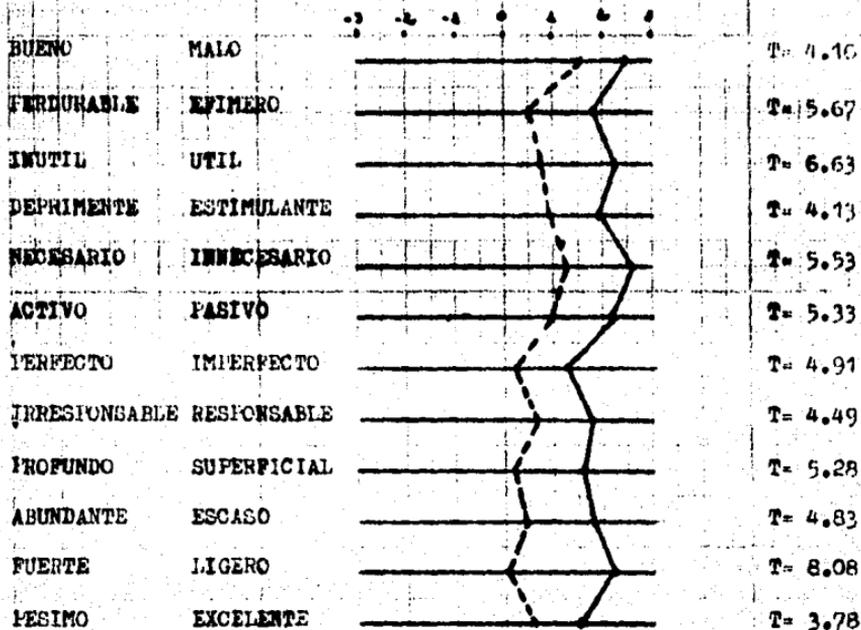
X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	A
2.35	1.95	2.30	2.30	1.20	0.95	1.05	1.90	
1.80	2.20	2.20	2.15	0.55	1.00	0.70	0.35	
1.55	1.80	1.90	1.85	0.25	0.45	0.50	0.55	

RELACIONES HUMANAS (FIGURA I-A)



COMUNICACION

(FIGURA I-B)

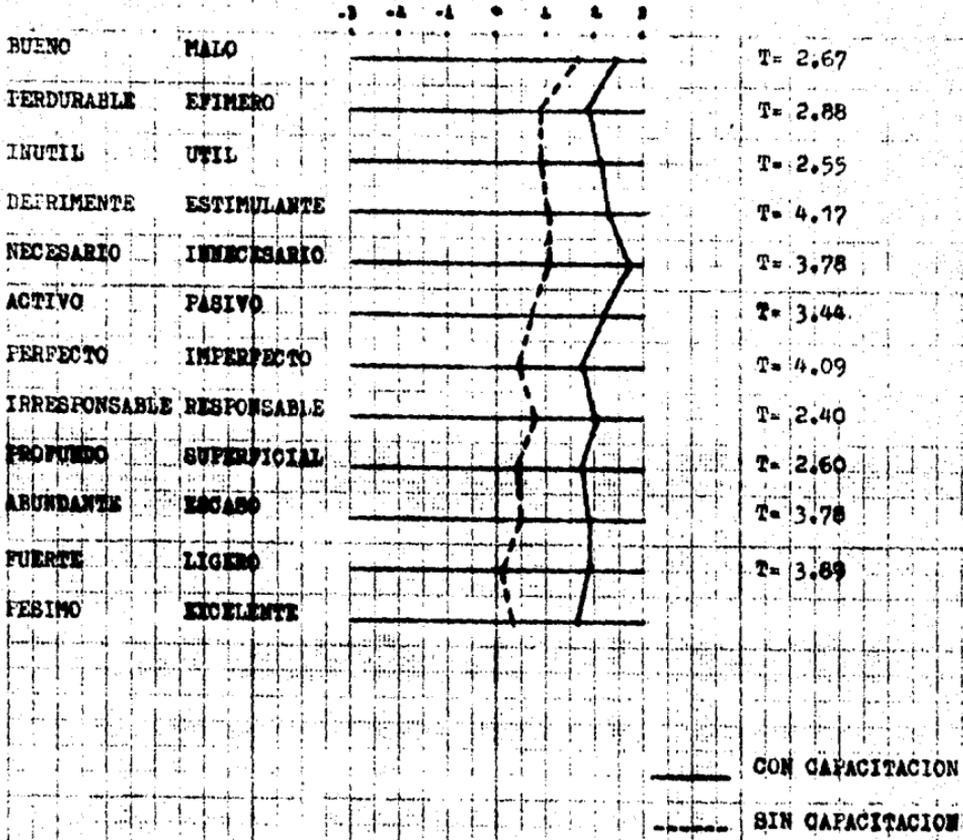


———— CON CAPACITACION

----- SIN CAPACITACION

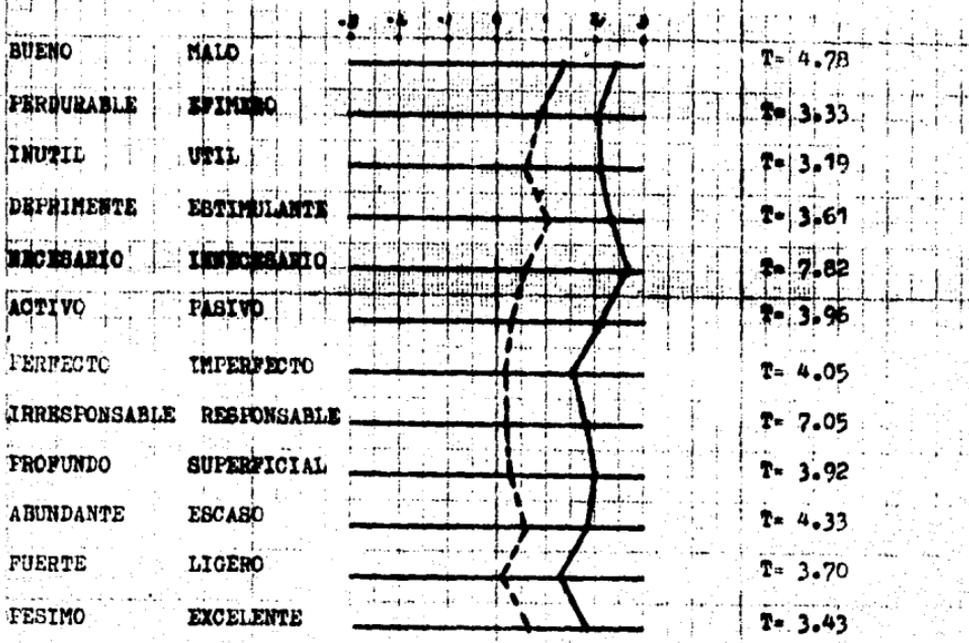
RENDIMIENTO EN EL TRABAJO

(FIGURA I-C)



COLABORACION CON EL JEFE

(FIGURA T-D)



———— CON CAPACITACION
 - - - - - SIN CAPACITACION

R.H.	C	R.T.	C.J.
R.H. 1.000			
C 0.7928	1.000		
R.T. 0.5661	0.8319	1.000	
C.J. 0.9206	0.7943	0.8879	1.000

TABLA 3-A

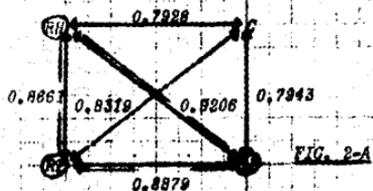


FIG. 2-A

ESPACIO SEMANTICO:

$$R.H. - R.T. - C.J.$$

R.H.	C	R.T.	C.J.
R.H. 1.000			
C 0.8765	1.000		
R.T. 0.8823	0.8925	1.000	
C.J. 0.7110	0.6938	0.7964	1.000

TABLA 3-B

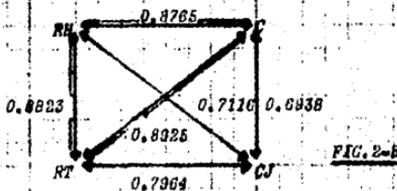


FIG. 2-B

ESPACIO SEMANTICO:

$$R.H. - C - R.T.$$

ACTIVIDAD

R.H.	C	R.T.	C.J.
R.H. 1.000			
C 0.1068	1.000		
R.T. 0.8903	0.6147	1.000	
C.J. 0.9197	0.6599	0.9358	1.000

TABLA 3-C

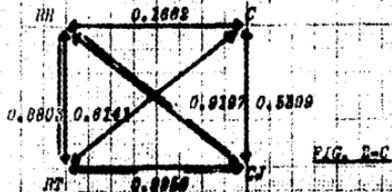


FIG. 2-C

ESPACIO SEMANTICO: R.H. - R.T. - C.J.

R.H.	C	R.T.	C.J.
R.H. 1.000			
C 0.6855	1.000		
R.T. 0.9866	0.7224	1.000	
C.J. 0.7812	0.0811	0.7488	1.000

TABLA 3-D



FIG. 2-D

ESPACIO SEMANTICO: R.H. - R.T. - C.J.

R.H.	C	R.T.	C.J.
R.H. 1.000			
C 0.9415	1.000		
R.T. 0.0391	0.0277	1.000	
C.J. 0.0065	0.0659	0.0335	1.000

TABLA 3-B

R.H.	C	R.T.	C.J.
R.H. 1.000			
C 0.9582	1.000		
R.T. 0.8582	0.9180	1.000	
C.J. 0.6980	0.8078	0.7600	1.000

TABLA 3-F

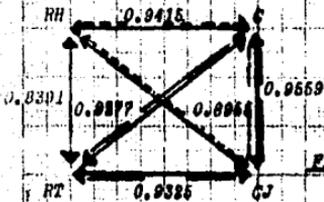


FIG. 3-E

ESPACIO SEMANTICO:

- C - R.T. - C.J. (1)
- R.H. - C - C.J. (2)

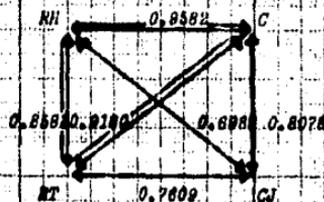


FIG. 3-F

ESPACIO SEMANTICO:

- R.H. - C - R.T.

POTENCIA

R.H.	C	R.T.	C.J.
R.H. 1.000			
C 0.1896	1.000		
R.T. 0.500	0.9484	1.000	
C.J. 0.3711	-0.8357	0.6185	1.000

TABLA 3-G

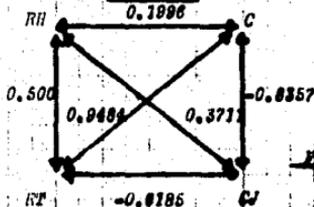


FIG. 3-G

ESPACIO SEMANTICO: NINGUNO

R.H.	C	R.T.	C.J.
R.H. 1.000			
C 0.9977	1.000		
R.T. 0.9936	0.9989	1.000	
C.J. 0.9970	0.9997	0.9819	1.000

TABLA 3-H

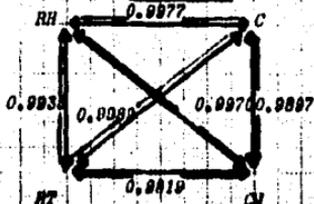


FIG. 3-H

ESPACIO SEMANTICO: R.H. - C - R.T. - C.J.

BIBLIOGRAFIA

- " Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal ". Robert L. Craig, Lester R. Bittel. Diana 1979.
- " Mención de Actitudes ". Gene F. Summers. Trillas 1976.
- " Manual de Capacitación y Adiestramiento ". Ed. Popular de los Trabajadores.
- " Preparación de Personal Competente ". James M. Black . C.E.C.S.A.
- " Enciclopedia Psicológica ". Tomo 7. Plaza & Janes 1978.
- " Curso Capacitación de Capacitadores ". CACyDEP. Guadalajara, Jal. 1981.
- Curso " Fundamentos de la Capacitación ", CACyDEP. Guadalajara, Jal. 1981.
- " Capacitación y Desarrollo de Personal " Alfonso Siliceo, Limusa 1981.
- " El Diferencia- Semántico " Rogelio Díaz Guerrero y Miguel Salas. Trillas.