

16
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

FALLA DE ORIGEN

"IMPLANTACION DE UN PROGRAMA
ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION EN LA
FUNCION SUPERVISION EN UNA EMPRESA
METALMECANICA"

T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
MARIA GUADALUPE HERNANDEZ GONZALEZ
SILVIA DEL CARMEN PACHECO CANTO

DIRECTOR DE TESIS:
L.A. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PROLOGO.	1
INTRODUCCION.	3
ANTECEDENTES.	5
CAPITULO 1	
1. <u>PRINCIPIOS DE LA CAPACITACION.</u>	6
1.1. Diferentes Conceptos de la Capacitación.	6
1.1.1. Educación.	7
1.1.2. Entrenamiento	7
1.1.3. Adiestramiento.	8
1.1.4. Capacitación.	8
1.1.5. Desarrollo.	9
1.2. Importancia de la Capacitación.	9
1.3. Objetivos de la Capacitación.	10
CAPITULO 2	
2. <u>DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.</u>	13
2.1. Propósitos.	14
2.2. Fuentes de Información.	16
2.3. Técnicas Utilizadas.	18
2.4. Métodos.	19

2.5.	Beneficios.	20
2.6.	Procedimiento.	21
	2.6.1. Formatos Utilizados.	22
2.7.	Entrevistas.	31
2.8.	Resultados del Diagnóstico.	34

CAPITULO 3

3.	<u>CURSO INTEGRAL DE SUPERVISION.</u>	36
3.1.	Cursos Externos.	38
3.2.	Cursos Internos.	41
3.3.	Adaptación de un Curso a la Empresa. Soporte.	49
3.4.	Curso Integral de Supervisión.	53
	3.4.1. Metodología.	57
	3.4.2. Contenido.	62
	3.4.3. Importancia.	77

CAPITULO 4

4.	<u>RESULTADOS ESPERADOS.</u>	78
4.1.	Organigramas de la Empresa.	79
4.2.	Qué se Espera con Respecto al Nivel de Ejecución.	84
	4.2.1. Gerencia General.	84
	4.2.2. Gerencia de Planta.	84

4.2.3.	Gerencia Técnica.	86
4.2.4.	Gerencia de Relaciones Industriales.	86
4.2.5.	Gerencia de Contraloría.	87
4.2.6.	Gerencia de Sistemas.	89
4.3.	Objetivo General.	89

CAPITULO 5

5.	<u>PROGRAMACION DEL CURSO.</u>	91
5.1.	Número de Personal.	91
5.2.	Horarios.	92
5.3.	Formación de Grupos.	96
5.4.	Medios a Utilizar.	100
5.5.	Controles Establecidos.	105
5.6.	Duración del Programa.	115
5.7.	Formación de Instructores.	118
5.8.	Apoyo y Ejecución del Programa.	123

CAPITULO 6

6.	<u>ANALISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS.</u>	129
6.1.	Tipos de evaluación.	133
6.2.	Instrumentos de Evaluación.	140
6.3.	Medición y Obtención de Resultados.	147

6.3.1. Resultados Obtenidos contra Nivel Inicial.	158
6.3.2. Resultados Obtenidos contra Objetivos.	158
6.3.3. Resultados Obtenidos contra Objetivo General.	159
CONCLUSIONES.	166
NOTAS DE REFERENCIA	168
BIBLIOGRAFIA.	169

PROLOGO.

El presente trabajo ha sido realizado tomando en cuenta la necesidad de capacitar al nivel supervisor dentro de una organización, puesto que el avance y desarrollo tecnológico por el que se ha caracterizado la época actual y más concretamente en los últimos años, ha planteado para los hombres de empresa un reto a vencer ya que, de acuerdo a un gran número de factores, origina que se encuentre en una constante lucha con tendencia a lograr el desarrollo personal y profesional de las personas que laboran en una organización; la investigación que a continuación se presenta proporciona una respuesta posible a una serie de problemas actuales como: una rotación laboral alta, las situaciones de maltrato a los trabajadores, la baja moral y las quejas frecuentes a la alta administración entre otras. Esto nos ha motivado a proponer la aplicación de un programa administrativo de capacitación para mandos intermedios dentro de una empresa metalmeccánica, con la finalidad de que contribuya al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, asimismo coadyuve al lector a ampliar y/o reafirmar los conocimientos sobre el tema tratado.

Nuestro objetivo es establecer un programa de capacitación que responda a las necesidades del personal de la empresa, así como ejecutarlo y evaluarlo con el fin de comprobar que el

proceso administrativo de capacitación llevado en la forma adecuada ofrece por resultado cambios de conducta y actitud del personal a nivel de supervisión. De esta manera se comprobará nuestra hipótesis de que la conducta mostrada por el diagnóstico de necesidades en donde los mandos intermedios no responden a las habilidades requeridas por el puesto, puede ser modificada mínimo al nivel de ejecución necesario para cubrir adecuadamente el perfil del mismo a través de una capacitación adecuada.

Las Autoras.

INTRODUCCION

A continuación se menciona de manera general la información de la cual consta esta Tesis, encontrándose dividida de la siguiente manera:

En el Capítulo 1, se hace mención a los aspectos que conforman el marco teórico conceptual de términos manejados dentro de la capacitación, así como la importancia y objetivos de la misma.

En el Capítulo 2, se hace referencia al proceso de detección de necesidades, de capacitación a nivel supervisión.

En el Capítulo 3, se analizan las posibilidades de implantar un curso externo y/o interno, estudiando las ventajas y desventajas de cada uno. En base a esto, se justifica la manera más conveniente de adaptarlo a las necesidades de la Organización.

En el Capítulo 4, se muestran las expectativas y objetivos de las diferentes áreas de la Empresa, así como su objetivo general de la misma.

En el Capítulo 5, se explica de manera analítica y sistemática, la trayectoria y seguimiento de actividades del curso a aplicar.

En el Capítulo 6, se hace mención a los Instrumentos de evaluación aplicados en el curso, obteniendo de ellos los resultados globales expresados en la forma más sencilla y lógica, comparándose así los resultados obtenidos contra los objetivos esperados del curso y el objetivo general de la Organización.

Por último, daremos nuestras conclusiones obtenidas del presente trabajo, apoyándonos el objetivo e hipótesis planteados al inicio del mismo.

ANTECEDENTES.

La principal actividad de la Empresa elegida es la recuperación y selección de cobre y bronce para la manufactura de lingotes. La Empresa inicia sus operaciones el 10. de julio de 1973 en Tultitlán, Estado de México, en una superficie de 48,079 m², de los cuales 14,719 están constituidos por naves industriales, 841 por oficinas y el resto son patios para el proceso de selección y almacenamiento de chatarra.

La experiencia que ha adquirido es muy amplia, ya que cuenta con la tecnología desarrollada en 85 años por una compañía de los Estados Unidos de Norteamérica y además con catorce años de experiencia en el manejo, fundición y refinación de cobre y aleaciones. Esta experiencia hace que su producto cuente con un estricto control de calidad tanto físico como metalúrgico.

Los recursos humanos con que cuenta actualmente ascienden a 1010 personas, de las cuales 630 son obreros y 380 empleados. Cuenta con las instalaciones más grandes y modernas en el país, lo cual da la facilidad de manejar volúmenes que aseguran el suministro de materias primas sin temor a interrupciones. Esta Empresa es actualmente la que marca las directrices en el mercado nacional de lingotes de bronce y latón.

CAPITULO 1

1. PRINCIPIOS DE LA CAPACITACION.

1.1. DIFERENTES CONCEPTOS DE LA CAPACITACION.

La constante innovación originada por la evolución científica y tecnológica de los últimos tiempos, ha propiciado grandes cambios en las diversas áreas del conocimiento humano, en donde éste forma parte integral de la Organización, ya que su influencia es decisiva en su ciclo de vida.

La administración de personal no es la excepción y es por ello que se debe contar con un mayor reconocimiento para cada una de sus áreas, haciendo especial énfasis en el mejoramiento y optimización de las actitudes y conocimientos que el recurso humano posee. Una de las formas por medio de las cuales se logra esto, es a través de la educación del elemento humano.

Es de incalculable valor todo esfuerzo que sea realizado por los integrantes de una Organización, que tienda a lograr una total compenetración del personal en cada una de sus funciones encomendadas.

Por lo anterior y atendiendo a la satisfacción de las necesidades de cualquier empresa, a continuación se mencionan los

conceptos que dentro de esta área se manejan frecuentemente y que sirven como antecedente de lo que en la actualidad se conoce como Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

1.1.1. EDUCACION.

En principio, consideremos que la definición del término Educación es: La adquisición del ser humano, de un conjunto de bienes culturales, científicos y tecnológicos que serán aplicados a sus conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y aptitudes que le permitan una mejor y adecuada optimización de los recursos materiales y económicos que utiliza en el desarrollo de sus actividades. Dentro de este concepto, quedan implícitos los términos de Entrenamiento, Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, ya que cuentan con una estrecha vinculación tal y como se muestra a continuación.

1.1.2. ENTRENAMIENTO.

"Es toda clase de enseñanza que se da con fines de proporcionar la adecuada preparación a los trabajadores y empleados de una Organización, tendientes a convertir sus actitudes innatas, en capacidades para un determinado puesto u oficio" (1).

El entrenamiento es toda clase de enseñanza que tiene por objeto proporcionar preparación adecuada al individuo dentro de una Organización, para desarrollar todas y cada una de sus habilidades a través del esfuerzo humano, físico y mental en

el desempeño de sus labores.

Por medio del Entrenamiento, se descubren una serie de habilidades, ya que éste, si bien no es un fin en sí mismo, sí es un medio para satisfacer sus necesidades, siendo una de las muchas herramientas disponibles en una Organización ayudando al cumplimiento de sus objetivos.

1.1.3. ADIESTRAMIENTO.

"Es toda aquella habilidad o destreza adquirida por el ser humano, que por regla general se traduce en el trabajo preponderantemente físico" (2).

Es toda enseñanza teórica y práctica que se le proporciona al ser humano, tendiente a adquirir cierta habilidad o destreza en un trabajo muscular o motriz.

Generalmente este tipo de educación es impartida a empleados (obreros) cuya labor es rutinaria y se realiza por medio de la utilización y manejo de máquinas y/o equipo de trabajo.

1.1.4. CAPACITACION.

"Es toda aquella actividad tendiente a realizar el mejoramiento de las habilidades funcionales (habilidades básicas relacionadas con la adecuada realización de una tarea), de las habilidades interpersonales (como relacionarse satisfactoria-

mente con los demás) o en las habilidades para la toma de decisiones (como determinar mejor los cursos de acción) o una combinación de los tres" (3).

La capacitación es la actividad planeada y basada en necesidades reales de una Organización a través de la cual se transmiten por un lado, y se adquieren por el otro, una serie de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

1.1.5. DESARROLLO.

"Es el proceso a través del cual se tiende a integrar el progreso integral del individuo, desde la formación de su personalidad hasta la sensibilidad hacia la resolución de problemas de cualquier índole" (4).

Este concepto cuenta con una mayor amplitud, ya que integra todo progreso del hombre y abarca la adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, disciplina en sí mismo y adquisición de habilidades requeridas para el desarrollo de cualquier actividad y a cualquier nivel dentro de una Organización.

1.2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

Cada uno de los elementos que integran una Organización, re-

presenta para ésta un problema de carácter individual, fundamentalmente porque difieren en las cosas que pueden realizar y para las que tienen capacidad definida. A cada uno lo motivan diferentes intereses, esperanzas, objetivos y temores, y la necesidad de reconocer estas diferencias induce a considerar a la Educación como un medio para equilibrar los ajustes del trabajador o empleado y su trabajo, así como de incrementar su efectividad, aumentando sus capacidades y orientando sus intereses.

Tomando en cuenta que la naturaleza del ser humano no es estática y los puestos en una empresa cambian con regular frecuencia, es importante hacer notar que siempre existe la necesidad de un constante entrenamiento y adiestramiento a causa de estos cambios en las técnicas del trabajo y en las modificaciones a los sistemas en la Organización.

A través de la Capacitación, se proporcionan herramientas que colocan en circunstancias de competencia a las personas. Si bien la incompetencia no será eliminada en términos absolutos, sí tiende a reducirse en proporciones considerables, ya que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una permanente actualización de conocimientos.

1.3. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

Los objetivos que suelen mover a una Organización para esta-

blecer la función de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo, no solamente son los de proporcionar conocimientos mayores a los integrantes de la misma, sino lograr que las actividades de todo el personal sean logradas con mayor eficiencia y menor costo.

Esta función utiliza medios sumamente adecuados para equilibrar los ajustes entre el trabajador y su trabajo, además, mediante éstos es posible la adaptación completa del empleado con su medio ambiente.

Otros de los objetivos que persigue la Capacitación, son el preparar al individuo para ascensos y promociones, reducir la constante rotación del personal, el desperdicio de la materia prima, lograr un uso óptimo del equipo de trabajo, disminuir los accidentes y las pérdidas de tiempos y movimientos, aumentar la eficiencia en el trabajo individual y de la empresa, facilitar el cultivo de las relaciones con el personal y desarrollar el talento administrativo, aumentar la mejoría en la seguridad del recurso humano, bien sea de tipo personal o económica, ya que un elemento eficiente obtiene y conserva más fácilmente su trabajo en relación al que no lo es.

Por medio de la Capacitación, se ayuda a la estabilización de la fuerza de trabajo de una nación, incrementando y ensanchando la destreza y conocimientos técnicos de ese esencial

elemento de la producción, a conservar su poder físico y mental y sobre todo a elevar la eficiencia en sus actividades.

Basta contemplar estos aspectos para tratar de disminuir y erradicar en lo máximo posible la ignorancia que sobre cierto tema en concreto se tuviere, lo cual podría redundar en un grave retraso en la vida personal y profesional del ser humano.

CAPITULO 2

2. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

Dentro de las primeras actividades que son necesarias para integrar el proceso administrativo de Capacitación y que constituye una parte importante, se considera el "Diagnóstico de Necesidades", analizando cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la Organización, con el fin de contar con elementos suficientes y necesarios para seleccionar los más importantes temas y necesidades a satisfacer por medio de la capacitación.

Es difícil poder descubrir con acierto cuáles son las necesidades que, en materia de capacitación, hay que satisfacer. Este tema se considera como la primera parte del proceso al que se debe ajustar el fenómeno de la educación dentro de la Empresa.

Sin una investigación previa de las necesidades, no se podría saber con certeza qué curso de capacitación deberá ser programado, pues la Capacitación tiende en forma sistemática, en primera instancia, a satisfacer necesidades presentes en la empresa, en base a conocimientos y actitudes; y en segundo

término, prever situaciones que se deban resolver con anticipación, ya que la empresa sólo desea que se imparta una capacitación con las dosis y medidas necesarias para cada caso, con el fin de evitar el gasto inútil en cursos superfluos e innecesarios.

La necesidad de entrenamiento especial para supervisores es obvia. Sus puestos se han venido haciendo completos conforme se ha elevado el nivel educacional de los trabajadores y conforme se han impulsado las políticas de empleo permanente en los mercados escasos de trabajo. El apoyo público a la negociación colectiva y desarrollo de los sindicatos, han creado también problemas a los supervisores. Los administradores en niveles más altos se han venido interesando no sólo en las limitaciones de muchos supervisores, sino también en su capacidad para administrar.

2.1. PROPOSITOS.

Hablar de Diagnóstico de Necesidades, implica necesariamente conocer su marco conceptual, delimitando cuál es el contenido y propósitos que éste mismo proporciona a la capacitación como parte integral de una fase de su proceso.

Una necesidad es "un impulso que hace que las causas actúen infaliblemente en cierto modo, es todo aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistirse" (5).

De esta forma, la necesidad de capacitación será todo aquel tema, conocimiento o habilidad que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y como preparación integral del individuo dentro de una Organización.

La Detección de Necesidades, se define como "un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la Organización" (7).

El estudio comparativo de estas diferencias, representará la información básica para el inicio del proceso de subsecuentes fases de la Capacitación.

De estos conceptos se desprenden los siguientes propósitos:

- a) Detectar las necesidades diarias en las cuales existen diferencias, problemas y desviaciones.
- b) Contar con una herramienta o soporte científico de información que muestre cuáles son las condiciones bajo las que opera actualmente la Organización y qué beneficios proporcionará en un futuro.
- c) Proporcionar un marco de referencia que muestre el comportamiento de cada individuo, así como sus causas.

- d) Conocer el grado de madurez Intelectual y física con el cual cuentan los integrantes de una Organización y su grado eficiente de aplicación dentro de la misma.
- e) Encontrar una serie de indicadores, de diversa índole, que expliquen las causas por las cuales el personal tiene ciertos problemas de manera que se le pueda estimular hacia un mejor desempeño de sus labores y consecuentemente hacia una mayor productividad.
- f) Lograr obtener un mejor desarrollo de los recursos con los cuales cuenta la Organización para lograr su éxito.
- g) Motivar al personal para mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- h) Fomentar en el recurso humano un espíritu de progreso y desarrollo personal haciéndolo sentir parte integral de la gran familia que conforma la Organización.

La obtención de todos y cada uno de los anteriores puntos, repercutirá en grandes beneficios para la organización en su existencia y deseo de crecimiento.

2.2. FUENTES DE INFORMACION.

Son todos aquellos indicadores que sirven como marco de refe-

rencia para una toma de decisión en materia de capacitación; estas fuentes se encuentran averiguando u observando todo lo que sucede en la realidad y confrontándolo con lo que debiera ser actualmente o en el futuro.

El medio por el cual se definen estas fuentes es a través del establecimiento de estándares o puntos óptimos de realización de actividades incluyendo las condiciones que prevalecerán durante la ejecución del trabajo.

Son ejemplos de Fuentes de Detección de Necesidades los siguientes:

- a) Análisis, evaluación y descripción de puestos.
- b) Calificación de méritos y evaluación del desempeño del empleado.
- c) Rotación del personal.
- d) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios y entrevistas.
- e) Índice de desperdicio y altos costos de operaciones.
- f) Niveles de seguridad e higiene industrial.
- g) Quejas.
- h) Peticiones expresas de capacitación (individuales o de grupo).
- i) Evaluación de cursos y seminarios.
- j) Expansión y crecimiento de la Organización.
- k) Inspecciones y auditorías.

1) Reconocimientos oficiales.

Estas y otras más, permitirán encontrar los elementos necesarios y fundamentales para conocer cuál es el problema prioritario o secundario a tratar de resolver en forma mediata o inmediata.

2.3. TECNICAS UTILIZADAS.

Dentro de este punto es necesario mencionar las herramientas de las cuales se vale la función de capacitación, con el objeto de poder encontrar las desviaciones suscitadas en las actividades, habilidades o conocimientos del personal de la Organización. Algunas se mencionan a continuación:

- a) Análisis de una actividad o serie de actividades homogéneas dentro de una determinada área de la Organización, así como su íntima relación para con otras áreas.
- b) Análisis del equipo y de la Organización.
- c) Reuniones individuales o de grupo de carácter creativo o llamadas también Brainstorming.
- d) Aplicación de cuestionarios, evaluaciones y pruebas.
- e) Inventario de recursos humanos.
- f) Indicadores estadísticos.
- g) Comités, conferencias, informes y opiniones de grupos consultores.

h) Buzón de quejas y sugerencias.

La selección y empleo de una o varias técnicas en especial, estará siempre relacionada con las políticas de la Empresa, así como la iniciativa y constante preocupación de ésta por hacer de la función de capacitación un engrane más, como parte integral de la misma.

2.4. METODOS.

Los métodos comúnmente utilizados para la Detección de Necesidades de Capacitación son:

- a) Elaboración de pláticas de carácter informal.
- b) Investigaciones de campo.
- c) Representación de papeles.
- d) Entrevistas.
- e) Observaciones.
- f) Autoanálisis.
- g) Estudios especiales.
- h) Simulación de casos.
- i) Formación de equipos de trabajo.

Para llevar a cabo la elección de alguno de ellos en especial, es necesario tomar en cuenta las condiciones en las cuales se encuentra la Empresa; asimismo conocer cuál es el objetivo final que se pretende conseguir, esto es, mejorar habilidades,

corcimientos y actitudes del personal.

2.5. BENEFICIOS.

Realizar un análisis de cada una de las situaciones que se presentan para integrar un diagnóstico de detección de necesidades, y el empleo de alguna o algunas de las técnicas o métodos, permitirá reflejar una serie de beneficios, tales como:

- a) Analizar y localizar más específicamente las necesidades educacionales.
- b) Obtener el perfil educativo de cada uno de los requerimientos del puesto de la Organización.
- c) Información para la programación de actividades.
- d) Precisión en la determinación del costo-beneficio de los planes de capacitación.
- e) Determinación de los recursos necesarios (materiales, técnicos, financieros y humanos) indispensables en el desarrollo de los planes de capacitación.

Por medio de la realización del Diagnóstico de Necesidades, se contará con una herramienta elemental necesaria e importante en el desarrollo de un plan de capacitación.

De la misma manera, redundará en una mayor y efectiva toma de decisiones, al tener un criterio más científico acerca de lo que se quiere y lo que se tiene actualmente.

2.6. PROCEDIMIENTO.

"Planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa" (8).

Considerando que un procedimiento es la secuencia de operaciones a realizar para el logro de un objetivo, al documentarse deberá contemplar los siguientes aspectos:

1. OBJETIVO:

Explicación breve y precisa de la finalidad para la cual se desarrolla el procedimiento.

2. ALCANCE:

Definición del campo de acción del procedimiento a documentar.

3. DEFINICIONES:

Explicación exacta de cada término técnico utilizado en el procedimiento.

4. RESPONSABLE(S):

Nombre del área, departamento o puesto y descripción de las actividades por las que se les responsabiliza.

5. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO:

Descripción del proceso o método de trabajo en base a la técnica o normas de elaboración seleccionadas. (En este caso se aplicó la técnica narrativa).

6. ACTUALIZACIONES:

Establecimiento de períodos de revisión.

7. REFERENCIAS:

Fuentes de Investigación e Información para la obtención de datos.

2.6.1. FORMATOS UTILIZADOS.

PROCEDIMIENTO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

(Ver Formato Anexo).

PROCEDIMIENTO DE OPERACION	HOJA DE CODIFICACION
FECHA EMISION	FECHA ANTERIOR: NUEVO:
<p>1. OBJETIVO.</p> <p>Sistematizar las actividades a realizar para diagnosticar los diferenciales de conocimientos, habilidades y actitudes entre el ideal de un puesto de trabajo y la ejecución actual.</p> <p>2. ALCANCE.</p> <p>Este procedimiento es de alcance general para todos los Jefes o responsables de la función de capacitación del personal de la empresa.</p> <p>3. DEFINICIONES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Diagnóstico de Necesidades.</u>- Determinar la Inconformidad del empleado en sus actividades y establecer alternativas de Capacitación de manera formativa y/o correctiva en función del ideal de su puesto y la ejecución actual del empleado. - <u>Conocimientos.</u>- Cúmulo de información necesaria para el óptimo desarrollo de las funciones de un puesto. - <u>Habilidades.</u>- Capacidades psicomotrices necesarias para enfrentar situaciones de trabajo adecuadamente. - <u>Actitudes.</u>- Conjunto de conductas positivas hacia el trabajo. 	

PROCEDIMIENTO DE
OPERACION

HOJA DE
CODIFICACION

FECHA EMISION

FECHA ANTERIOR

NUEVO:

- Puesto de trabajo. - Puesto ocupado actualmente por el trabajador.
- Ideal de puesto de trabajo. - Cobertura de la totalidad de las características expresadas en la descripción de un puesto de trabajo.
- Ejecución actual. - Desempeño actual en las funciones de un puesto de trabajo.

4. RESPONSABILIDADES.

Departamento de Capacitación.

- Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Elaboración, aplicación y control del plan anual de capacitación y programas de capacitación.
- Supervisión y control del nivel de instrucción, disponibilidad de aulas, apoyos técnicos y didácticos y demás requerimientos de instrucción.
- Supervisión de eventos y cursos no programados.
- Seguimiento de los programas de capacitación.
- Realización del análisis costo-beneficio de los cursos y eventos.
- Registro de los planes y programas de capacitación ante el Organismo oficial correspondiente.

**PROCEDIMIENTO DE
OPERACION**

HOJA DE
CODIFICACION

FECHA EMISION

FECHA ANTERIOR:
NUEVO:

- Control de asistencia del personal programado a cursos, considerando las cargas de trabajo en cada área.
- Información de los avances y resultados de los programas de capacitación a la Gerencia de Relaciones Industriales y Gerencias de las áreas correspondientes.

Gerencia de Relaciones Industriales.

- Autorización de los planes y programas de capacitación con la Gerencia General.
- Apoyo en la elaboración del plan anual de capacitación a las diferentes áreas de la empresa.
- Información a la Gerencia General sobre los avances y resultados de los programas de capacitación.

Gerencia de Area.

- Proporcionar requerimientos reales de capacitación para el mejor desarrollo de los objetivos de su área.
- Mantenimiento de disponibilidad para la asistencia de su personal a los cursos programados.

5. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO.

Capacitación.

- Entrevista tanto con las Gerencias de Area, para recabar los objetivos de la misma y de cada puesto,

**PROCEDIMIENTO DE
OPERACION**

HOJA DE
CODIFICACION

FECHA EMISION

FECHA ANTERIOR:
NUEVO:

como con los empleados para confirmar los objetivos del puesto.

- Obtención de las descripciones del puesto, evaluación del desempeño e Inventario de Recursos Humanos.
- Definición por Gerencias de las necesidades de capacitación para cada puesto en base al análisis de la información anterior.
- Revisión y Jerarquización de las necesidades de capacitación, conjuntamente con el Gerente de Relaciones Industriales y Gerentes de Área, obteniendo la aprobación correspondiente de las mismas.
- Establecimiento del Plan Anual de Capacitación y Programas de Capacitación por Área y/o puesto (según las necesidades de cada empresa y sus áreas).
- Entrevista con los Instructores potenciales, para establecer: temarios, fechas, capacidad, aulas, periodicidad de impartición, puestos o niveles de las personas a quienes está dirigido, apoyos técnicos, didácticos y de otra índole, así como demás requerimientos específicos.
- Presentación a la Gerencia de Relaciones Industriales del Plan Anual de Capacitación y Programas de Capacitación, para su autorización.

PROCEDIMIENTO DE
OPERACION

HOJA DE
CODIFICACION

FECHA EMISION

FECHA ANTERIOR:
NUEVO:

Gerencia de Relaciones Industriales.

- Revisión y autorización del Plan Anual y Programas de Capacitación, incluyendo requerimientos adicionales, producto de programas especiales o situaciones imprevisas.
- Presentación del Plan Anual y Programas de Capacitación a la Gerencia General, recabando la autorización correspondiente.
- Devolución de la Información a Capacitación.

Capacitación.

- Presentación de los Planes de Capacitación a las diferentes áreas para su ajuste y aprobación final.
- Reajuste de los programas (en su caso) y distribución de los mismos a las Gerencias para su difusión al personal.

Gerencia de Area.

- Recepción y distribución (o comunicación) de los Planes de Capacitación entre su personal, previendo las cargas de trabajo.
- Comunicación a Capacitación, con la debida oportunidad, de los cambios y/o los cursos y eventos no previstos en el Plan Anual y Programas de Capacitación, para que se tomen las acciones pertinentes.

PROCEDIMIENTO DE
OPERACION

HOJA DE
CODIFICACION

FECHA EMISION

FECHA ANTERIOR:

NUEVO:

Capacitación.

- Registro de los Planes y Programas de Capacitación (que así lo requieran) ante el Organismo oficial correspondiente.
- Registro e inclusión en el Plan Anual y Programas de Capacitación de los cursos y eventos no previstos, así como los cambios que previamente debió comunicar la Gerencia de Area, estableciendo las medidas correctivas pertinentes.
- Seguimiento indispensable al Plan Anual y Programas de Capacitación, comunicando al Gerente de Relaciones Industriales las incidencias y/o falta de cumplimiento a los mismos.

6. ACTUALIZACIONES.

- Elaboración anual del Plan de Capacitación y actualización de los Programas de Capacitación por cambios imprevistos propuestos por las Gerencias de Area, así como por los cursos y/o eventos no programados.

7. REFERENCIAS.

- Manual de Organización de la Empresa.
- Manual de Políticas y Procedimientos de la Empresa.
- Entrevistas personales.

SEIS REGLAS BASICAS PARA REALIZAR UN BUEN ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

1. Trabajar a partir de un modelo o teoria de desempeño humano.

Si trabajamos a partir de un modelo organizacional de desempeño humano, dispondremos de criterios para determinar cuáles factores o variables debemos buscar, para elegir las técnicas a utilizar en la detección y para desarrollar un marco de referencia para el análisis, Interpretación e Informe de los resultados.

2. Comenzar del más alto nivel organizacional posible - trabajar en forma descendente.

Para poder explicar el desempeño humano necesitamos entender para quién y porqué es importante el problema en cuestión. Además, es necesario "ver" la función organizacional a través de los ojos de la persona o personas que detectaron el problema.

3. Conocer a "quién" se está estudiando.

Por la prisa de "hacer algo" respecto al problema, con frecuencia olvidamos los criterios de efectividad y eficiencia. Ya sea que estemos considerando un problema de la organización a nivel de división como un todo o del individuo, ganaremos fuerza estudiando tanto a los que tienen un desempeño superior como a los que lo tienen

Inferior.

4. Utilizar técnicas múltiples al estudiar el problema.

Las técnicas que elijamos para averiguar las causas del problema, pueden influir en el resultado final. Al elegir cuando menos dos técnicas diferentes, duplicaremos la confiabilidad de los resultados. Esto se conoce técnicamente como el "Empieo de medidas repetitivas no redundantes"; que dicho de otro modo significa que: "si usamos al mismo tiempo cinturón y tirantes, no se nos caerán los pantalones".

5. Permitir que la Dirección tome las decisiones gerenciales.

Cuando nos familiarizamos demasiado con el problema o con las personas que encaran el problema, algunas veces comenzamos a actuar como los gerentes afectados. Debemos permitir que la Gerencia haga aquello que es su función: tomar decisiones.

Ellos deciden cuándo un problema necesita solución, lo que es un "buen" desempeño, y quiénes tienen un desempeño bueno y quiénes bajo.

6. K.I.S.S. Keep It short and sweet (mantener el problema pequeño y agradable).

Los GRANDES estudios generan GRANDES expectativas. Si el problema de desempeño en cuestión no puede analizarse

adecuadamente en un lapso de 20 a 40 días, existe la posibilidad de que ese análisis no dé los resultados deseados.

2.8. ENTREVISTAS.

- Definición.

Es la búsqueda para la obtención de información necesaria y suficiente acerca de las aptitudes, actitudes, conocimientos y personalidad del individuo.

Entre la persona que entrevista y la entrevistada existe una conversación mutua que va más allá de la palabra y que consiste en ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación, suponiendo una relación más cercana y sutil entre seres humanos.

- La entrevista como fuente de información.

La entrevista es uno de los métodos más antiguos para la obtención de datos acerca de los integrantes de una Organización y durante mucho tiempo fue el único medio de obtenerlos; en la actualidad, sigue siendo un punto clave en proceso de información.

- Pasos y etapas de la entrevista.

1. Obtener y estudiar la información previa.
2. Determinar los objetivos que deben lograrse.
3. Avisar al entrevistado.
4. Preparar el escenario:
 - . Privacfa.
 - . Comodidad.
 - . Atmósfera de calma.
 - . Confidencialidad.
5. Apertura.
 - . Clima de entrevista.
6. Contenido.
 - . Rapport o clima.
7. Cierre.
 - . Conclusión de la entrevista.
8. Registro.
 - . Redacción del Informe.

PLANEACION

ENTREVISTA

- Etapas de la Entrevista.

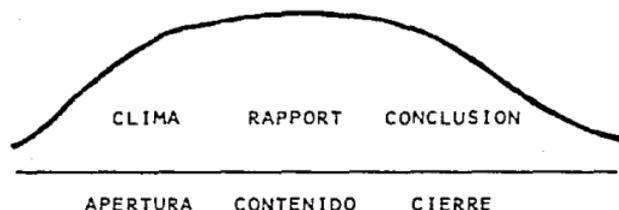


Fig. 2.1.

- Técnicas de la Entrevista.

a) TECNICA DEL ECO.

Repetir el final de la frase que el entrevistado acaba de decir, el objeto es que el entrevistado siga hablando más sobre el tema tratado.

b) TECNICA DEL SILENCIO.

Consiste en guardar absoluto silencio después que el entrevistado aparentemente ha terminado de hablar sobre el tema tratado, aquí el entrevistador debe ser capaz de soportar más el silencio que el entrevistado, ya que se trata de que el entrevistador anime con una

mfmica muy suave para que así el entrevistado siga hablando.

c) TECNICA DE CONFRONTACION.

Es aplicable para los entrevistados que tratan de sorprender, exagerando su capacidad y conocimiento. Consiste en pedirles datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechamos que está exagerando.

d) TECNICA DEL USO DEL AGRADO.

El entrevistado habla y el entrevistador hace gestos de aprobación, dando a entender que está de acuerdo con lo que el entrevistado dice.

e) TECNICA DEL USO DEL DESAGRADO.

Es lo contrario de la técnica anterior. Se trata de hacer gestos como indicando que el entrevistado no lo está haciendo muy bien.

2.9. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de las entrevistas llevadas a cabo a Gerentes y Superintendentes responsables de cada una de las diferentes áreas de la Organización. Se tomaron en cuenta únicamente las tres principales prioridades consideradas por dichos responsables, llegando a las siguientes conclusiones:

AREA	PRIORIDAD	% DE IM- PORTANCIA	CURSO
PRODUCCION	1	100	RELACIONES HUMANAS
	2	80	CONOC. EQUIPO
	3	60	METALURGIA
INGENIERIA Y MANTENIMIENTO	1	100	RELACIONES HUMANAS
	2	75	INTERP. PLANOS
	3	50	NEUMATICA Y ELEC.
PLANEACION Y CONTROL DE PRODUCCION	1	100	RELACIONES HUMANAS
	2	57	INVENTARIOS
	3	29	CONTROL PRODUCCION
TECNICA	1	75	RELACIONES HUMANAS
	2	75	METALURGIA
	3	50	C E P
RELACIONES INDUSTRIALES	1	100	RELACIONES HUMANAS
	2	67	SEGURIDAD INDUST.
	3	33	INFORMATICA
CONTRALORIA	1	83	INFORMATICA
	2	67	SISTEMAS FINANCIEROS
	3	50	RELACIONES HUMANAS

CAPITULO 3

3. CURSO INTEGRAL DE SUPERVISION.

El entrenamiento de los supervisores se ha convertido en algo sumamente común, las organizaciones tienen el deseo y esperanza de que sus problemas puedan ser resueltos con mayor facilidad a través de mejores supervisores.

El título supervisor significa "vigilante", conceptualizándose de la siguiente manera: "persona que tiene autoridad para ejercer un juicio independiente para contratar, recompensar, disciplinar y despedir, y puede tomar otras acciones similares en interés de los patrones" (5). En promedio y a través de la industria total, del 5% al 8% de todos los empleados se consideran supervisores o jefes de departamento.

Los empleados tienden a considerar a su supervisor como la personificación de la administración. Es el administrador con quien tratan. Las deficiencias que perciben en el supervisor pueden ser adscritas a la administración total. Si su supervisor es inefectivo como líder, entrenador o desarrollador o es del tipo disciplinario, los miembros de su cuadrilla pueden sentir, no solamente lo que Schleh ha llamado la "peligrosa resquebrajadura en la supervisión", sino que pueden atribuir

las mismas deficiencias a la administración total.

Además, muchos supervisores han desarrollado sus propias frustraciones. Los estudios sobre sus actitudes y moral, por lo general reportan que el supervisor encuentran la comunicación hacia arriba definitivamente insatisfactoria. Los supervisores más antiguos y experimentados consideran que su autoridad y autonomía se han venido reduciendo mucho, debido a la expansión de los contratos colectivos y la proliferación de servicios staff. Los técnicos de estudios de tiempos pueden establecer estándares para la ejecución del trabajo de los miembros de sus cuadrillas. Control de Calidad puede asumir las responsabilidades de inspección. El Departamento de Personal frecuentemente recluta a los solicitantes de empleo. Los miembros del grupo de relaciones de trabajo negocian los contratos colectivos e indican a los supervisores cómo interpretar dichos contratos. En ciertas organizaciones, especialistas funcionales dirigen a los hombres en los detalles de sus puestos. El supervisor ya no puede contratar ni despedir. Sus responsabilidades parecen haber aumentado al mismo tiempo que su autoridad se ha reducido.

El entrenamiento de supervisores ha sido uno de los métodos administrativos más ampliamente usados para resolver todas estas dificultades. Los administradores se han propuesto, a través de programas educacionales adecuados, reasegurar al

supervisor, ya que los mismos cambios en el medio ambiente han causado inseguridad en él. Así también convencerlo de que es un pariente consanguíneo de la familia ejecutiva e impulsarlo a desarrollar conocimientos y habilidades que aseguren su éxito como líder de otros hombres.

CURSOS DE CAPACITACION.

Son aquéllos en donde se utilizan métodos y procedimientos científicos y técnicos para llevar a cabo las acciones de capacitación que permitan a los trabajadores incrementar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y mejorar sus actitudes en beneficio propio y de la empresa.

SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION.

Consiste en proveer de un Instrumento Informativo del proceso de Capacitación capaz de incorporar en él los planes y programas necesarios para contribuir en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo y hacer posible la actualización permanente de los recursos humanos.

3.1. CURSOS EXTERNOS.

Ha habido cierta controversia acerca de los beneficios que se pueden obtener mediante los programas externos a la compañía. Hay casos en que el participante o su jefe han declarado que el programa no fue efectivo en cuanto a dar el entrenamiento

necesario. Uno de los elementos importantes en la decisión sobre el uso de un programa externo es el análisis del contenido en relación con los resultados que se desean obtener.

Podemos definir un curso externo de la siguiente manera:

"Es un servicio suministrado por personal especializado competente que trabaja fuera del personal de línea de la organización, orientado hacia ciertos aspectos de trabajo o habilidades".

VENTAJAS.

- Dan un punto de vista nuevo y fresco a los problemas y ofrecen una plataforma de experiencia que difícilmente se puede tener dentro de la Compañía, esto es útil para vencer los casos de necio provincialismo.
- Las agencias externas casi siempre cuentan con recursos humanos, facilidades y calidad de material impreso que puede ser difícil encontrar dentro de la Compañía.
- El haber sido seleccionado para asistir a un curso fuera de la Compañía da al sujeto un sentido de agradecimiento y lo estimula a lograr un provecho máximo del programa.
- El instructor observa la situación o problemática desde afuera de la organización, es decir, no se encuentra

"contaminado" con algunos aspectos ya cotidianos de la misma.

- Al acudir el empleado fuera de su centro de trabajo se evitan las interrupciones por cuestiones del mismo, por lo que no existe distracción alguna.

- Cambio de ideas con gente de industrias semejantes y mediante la discusión de problemas con personas de otras compañías se pueden encontrar soluciones posibles. Los programas externos permiten explicar a los miembros las nuevas técnicas que se están aplicando en otra empresa.

- El contacto con personas de otras compañías ayuda a vencer la normal resistencia al cambio que tan a menudo impide la introducción de otros métodos o equipo.

- La variedad del material de casos aumenta los conocimientos para la aplicación de los principios de relaciones humanas de supervisión bajo distintas circunstancias. Los instructores externos pueden presentar el mismo material con diferentes métodos.

- Se exige del participante que critique, pregunte, rebata lo que los otros han expresado, en vez de aceptarlo pasivamente, ampliando así el horizonte y la imaginación del

empleado, estimula su audacia y vuelve a cargar sus baterías mentales.

DESVENTAJAS.

- No siempre se dirigen a las necesidades específicas de la Compañía, ya que no se pueden concentrar en la línea de productos de una organización o en los problemas individuales de los Gerentes.
- El entrenamiento de equipo puede hacer falta, ya que es imposible mandar a varias personas al mismo tiempo.
- Los Ingenieros y los técnicos pueden ser pirateados como resultado de los impactos que hicieron en el programa.

3.2. CURSOS INTERNOS.

"Son aquellos que se desarrollan dentro de las instalaciones de la empresa que pueden ser impartidos por instructores externos o personal que trabaja dentro de la organización.

Se debe decir que la capacitación, tanto interna como externa, es una función de línea, ya que un ejecutivo o un jefe es responsable en el grado que le corresponde de que su personal se encuentre adiestrado, capacitado o desarrollado.

Asimismo, se debe tener en cuenta que toda la organización es

responsable del éxito de la capacitación, por desgracia existen algunos que piensan que ésta es sólo un gasto inútil y superfluo, sin entender que se trata de una excelente inversión.

De acuerdo a la definición de cursos Internos, la capacitación dentro de la Empresa se puede dar:

1. En Aulas.

Es la que se imparte en un centro establecido para tal fin, con un cuerpo de instructores especializados, también se le conoce como capacitación residencial y colectiva.

Ciertos aspectos se aprenden más fácilmente en el aula que en el trabajo, cuando se trata de aprender Filosofía, conceptos, aptitudes, teorías y capacidad para resolver problemas.

En este tipo de capacitación los métodos más usados son:

- Conferencia.- Disertación hecha en voz alta con fines instructivos; son pláticas formales sobre temas específicos; permite la presentación de un tópico en forma sistemática, organizada y rigurosa; y se puede aplicar en grupos grandes, lo cual reduce el costo por persona.

- Junta.- Es una reunión formal donde se lleva un análisis o consulta de algún asunto importante,

enfatisa el análisis de grupos pequeños, en forma organizada y con participación activa; los participantes aprenden unos de otros y no sólo de un instructor; puede ser dirigida o semiestructurada; es útil para el desarrollo del conocimiento conceptual y la creación y/o modificación de actitudes.

- Estudio de Casos.- Es una descripción breve, oral o escrita y el resumen de una situación dada, hipotética o real. Este método proporciona aprendizaje mediante la acción y promueve el pensamiento analítico y la habilidad para resolver problemas, se utiliza en escuelas profesionales y en programas de entrenamiento ejecutivo y de supervisión en las industrias.

- Desempeño de papeles (Role-playing).- Se establece cuando un individuo desempeña un papel, personaje o función, el cual o los cuales son un patrón de comportamiento esperado. En este método dos o más entrenados tienen determinados papeles asignados para desarrollarlos delante del grupo, es útil haciendo énfasis en el aprendizaje por acción, en la sinceridad humana y las interacciones a través de la práctica observando su propio comportamiento y respecto de éste con los demás.

- Instrucción Programada.- Abarca una secuencia de pasos predeterminados; este método incorpora planes o cursos propuestos de procedimiento relacionados con el aprendizaje o la adquisición de alguna habilidad específica o conocimientos en general; se divide en subunidades que bien arregladas forman un programa o paquete de aprendizaje lógico y subsecuente.

2. En el trabajo.

Son las actividades relacionadas directamente con el trabajo cotidiano; pueden ser concebidas en forma sistemática y transformarlas en entrenamiento permanente. La mayor parte del entrenamiento se hace en el trabajo y cuando menos el 90% de los conocimientos prácticos se adquiere mediante este método.

No se pueden puntualizar las técnicas que constituyen este tipo de capacitación interna, debido a su variabilidad según las funciones a desempeñar. Pueden ser informales y azarosos y otros formales y sistemáticos.

3. Vestibular.

Un vestíbulo es una cámara aislada o un área separada, pero forma parte de la misma organización; este tipo de capacitación se lleva a cabo en una escuela dentro de la planta en empleados de nuevo ingreso; por lo regular se

utiliza para rutinas de oficina; se hace cuando hay que entrenar a varios empleados para un mismo trabajo.

Se cuenta con instructores especializados al respecto, se usa en mecanógrafos, examinadores, tenderos, empleados bancarios, operarios de máquinas e inspectores.

4. Demostración y ejemplo.

Es el hecho de mostrar y explicar cómo funciona algo o cómo se hace; el sentido de la vista facilita este tipo de aprendizaje; éste suele combinarse con conferencias, fotograffas, materiales de prueba, etc.

Se aplica como técnica de entrenamiento y desarrollo gerencial; se utiliza para operaciones mecánicas y relaciones interpersonales, deberes y responsabilidades de trabajo, normas de grupos informales, esperanzas de supervisión y similares.

5. Simulación.

Es una situación o suceso que toma apariencia de realidad, pero es sólo una imitación de ésta, se hace una réplica lo más parecida posible a las condiciones reales que existen en el trabajo.

La simulación es un costoso tipo de entrenamiento, pero es

útil y necesaria en los casos en que la práctica de un trabajo pueda ocasionar daños, errores costosos o la destrucción de materiales valiosos o recursos de la Empresa.

6. Aprendizaje.

Es una forma de desarrollar las habilidades de un aprendiz, el cual es un empleado nuevo quien se ha comprometido mediante un acuerdo legal a desempeñar un puesto determinado o desplegar una habilidad por un período fijo para aprender un negocio.

Existen por lo menos 300 ocupaciones actuales que tienen este tipo de entrenamiento, en donde se requieren de 2 a 7 años para su complementación.

7. Entrenamiento Individual.

Intenta proporcionar en forma personal los conocimientos, experiencias y habilidades necesarios para el mejor desempeño de su trabajo.

Las lecturas, cursos, entrevistas y visitas, son medios recomendables para este tipo de formación. Este tipo de capacitación se puede dar tanto en cursos internos como en los externos.

Los cursos internos pueden realizarse de la siguiente manera:

- Curso interno con instructor interno.

Se adiestra a una o varias personas como instructores, lo cual permite contar con éstos cuando se necesite para impartir un curso.

- Curso interno con instructor externo.

Se contrata a una persona o varias personas especializadas, con habilidades y didáctica para impartir el curso.

Ventajas de impartir un curso interno:

- Permite satisfacer las necesidades de la Empresa en esta materia, pues se conocen las políticas de cada Gerencia y los problemas técnicos y personales de cada una de las áreas.
- Se pueden realizar programas para mayor volumen de personal a diferencia que el externo a los que sólo se puede enviar a algunos cuantos por cuestiones de costo y tiempo; asimismo, se permite repetir este programa cuantas veces sea necesario.
- Los cursos repercuten siempre en los costos que de esta manera son menores.
- Se puede controlar el pirateo de personal clave al tener contacto con gente de otras empresas.

- En este tipo de cursos se pueden tocar y resolver puntos críticos sin que éstos tengan que extenderse más allá de la Empresa.

Desventajas:

- El entrenado puede sufrir diversas interrupciones al encontrarse en la Empresa, por cuestiones de trabajo, lo cual provocaría distracción tanto para él como para los demás participantes.
- Los programas no siempre se encuentran tan actuales, lo que hace que el personal tampoco se actualice sobre nuevas técnicas o temas de actualidad que rodean a la Empresa.
- No se permite el fogueo con personal de otras Industrias, lo cual permite el enriquecimiento del personal y de la empresa por consiguiente.
- El participante se encuentra tan viciado con los problemas de su trabajo que no puede desilgarse de ellos, lo que provoca que no preste la total atención al desarrollo del curso e impide un total aprendizaje.
- En ocasiones no se cuenta con el instructor(es) adecuados(s), o bien preparado(s), lo que provoca desmotivación o negación del personal para asistir a los cursos.

Hay personal que conoce su trabajo "de cabo a cabo", pero tienen pocas actitudes para la enseñanza y no están compenetrados en su técnica, otros poseen habilidad informativa, pero carecen de técnica y conocimientos prácticos, aquí es precisamente cuando conviene contratar personal externo para impartir la capacitación en la Empresa, e en su caso, elegir cuidadosamente al personal idóneo que tenga iniciativa alentadora y sepa orientar al demás personal, se les adiestrará como instructores que efectuarán labores de desarrollo, siempre y cuando sus responsabilidades se los permita.

3.3. ADAPTACION DE UN CURSO A LA EMPRESA.

Existen ocasiones que se debe desarrollar un programa para todo el personal de la Empresa, pero por cuestiones de costos y de tiempo es imposible enviar a todos a una institución externa a que tomen el curso en cuestión, entonces para la Empresa es más costeable adquirir este programa y adaptarlo conforme a las necesidades y problemática que ronda en ésta. Dicho programa se impartirá cuantas veces sea necesario si la capacidad y recursos de la Empresa permiten que esto sea posible.

Asimismo, se adiestrará al(os) instructor(es) necesario(s), para poder desarrollar el curso sin tener que contratar a instructores externos para impartirlo.

SOPORTE.

Cuando se hace la selección de programas externos para adaptarlos a la Empresa hay que responder a la pregunta ¿qué beneficios y qué conocimientos se pueden aportar a los empleados de la Organización al adaptar un curso externo a la Compañía?

Los cursos internos se relacionan directamente con las actividades diarias; asimismo, los cursos externos adaptados a la Empresa complementan las necesidades de capacitación, cuando se trata de grupos grandes que requieren entrenamiento, los cuales no se pueden enviar a Instituciones especiales por tiempo y costo que afectan a los Interesados de la Compañía.

Se consideran los siguientes aspectos para soportar o justificar que se adapte un curso a la Empresa:

- Que los programas están estructurados para ser de igual valor en todos los niveles de responsabilidad, propician una mejor comunicación en todos los niveles después de que el programa ha terminado.
- Cuando la empresa instruye sobre el contenido de este tipo de cursos a equipos de hombres clave (representantes de distintos departamentos), lo que dará una aplicación más amplia y eficiente dentro de la Compañía.

- El personal que se encuentra en nivel más bajo comprenderá los objetivos y problemas del personal de nivel más alto, y los de nivel más alto podrán apreciar los problemas de sus subordinados, es decir, se tendrá mayor objetividad en los distintos niveles jerárquicos.

- Al tener este tipo de cursos dentro de la Compañía:
 - a) No existe el problema de que después del horario de entrenamiento tengan que trabajar más que ponerse al corriente.
 - b) No requieren delegar responsabilidades de importancia.
 - c) No requieren trasladarse fuera de la Compañía al lugar de la reunión.
 - d) El curso se impartirá dentro de sus horarios de trabajo, por lo que no tendrán que invertir de su propio tiempo.
 - e) Propician la participación activa dentro del desarrollo del programa.

Otros aspectos a considerar:

- La variedad del material aumenta los conocimientos para la aplicación de los principios de relaciones humanas de supervisión.

- En cuanto a costos se refiere, resulta más costeable

adaptar un programa externo, si éste requiere se proporcione a un gran número de participantes, además que se puede efectuar cuantas veces se requiera en la Empresa.

- Los cursos Internos que siempre se dan sólo complementan el entrenamiento, estos programas adaptados permiten el desarrollo del personal por ser más completos y actualizados.
- Al adaptarse a la Empresa se están cubriendo las necesidades propias de la misma o al menos se tratan de cubrir pudiéndose tocar puntos críticos en problemas suscitados en las diversas áreas laborales.
- Muchos programas adaptados se perfeccionan por repetición, es decir, que a medida que se imparten nuevamente se corrigen los errores de ejecución.

Para vender la idea del programa adaptado a la Empresa:

1. Mostrar como el programa da la oportunidad de aumentar los conocimientos y habilidades útiles en el futuro desarrollo del programa.
2. Informar al participante la razón por la cual ha sido escogido, la naturaleza del programa y sus responsabilidades.

dades de asistencia.

3. Hacer saber al participante la importancia que le dan los ejecutivos al programa y los cambios que se espera ocurran en el rendimiento del personal como resultado de ese curso.
4. Sugerir al participante cómo sacar mayor provecho de la reunión, como:
 - Escribir los puntos que a su criterio le sean de especial interés, estas notas servirán como recordatorio cuando las lea y se encuentre dentro de sus labores.
 - Hacer preguntas que le ayuden a acumular información sobre las aplicaciones específicas a su propio trabajo y a sus problemas.

3.4. CURSO INTEGRAL DE SUPERVISION.

Indiscutiblemente la capacitación diaria en el trabajo a cargo del inmediato superior es la más práctica, fructífera y aceptable. Sin embargo, tal método está limitado por la habilidad del superior en enseñar adecuadamente a sus subordinados, por los conocimientos y el tiempo disponible que puede dedicar al adiestramiento de sus hombres.

Contribuyen también a la mejora y perfeccionamiento de los

supervisores: las lecturas, las clases de adiestramiento, las observaciones de compañeros, las reuniones de personas, las visitas a fábricas, etc.

Existen dos posibilidades para empezar la capacitación de supervisor: cuando se contrata a un nuevo supervisor o cuando se promueve a un empleado a su primer trabajo de supervisor, de esta manera se suele recibir orientación del Departamento de Capacitación o de Recursos Humanos, así como también del superior inmediato o de ambos. Este es el principio del Plan para el Adiestramiento de un Individuo, a partir de entonces recibe la orientación y los consejos de su superior en el mismo lugar de trabajo, asiste a las clases de adiestramiento y toma parte en cualquier otra actividad de desarrollo.

Es aconsejable capacitar al futuro supervisor antes de que asuma las responsabilidades propias de su cargo; el proceder de tal forma proporciona confianza y estímulo al supervisor en el momento que más lo necesita. Por otro lado, el adiestramiento supervisor anticipado permite que el individuo se capacite, obtenga ayuda antes de que cometa errores que serían costosos para la Empresa y que perdurarían en la memoria de los subordinados y también de los supervisores; además las personas disponen de más tiempo para la capacitación antes de hacerse cargo de sus responsabilidades encontrándose más abiertos a la enseñanza y con más deseos de aprender.

Existen seis buenas fuentes de profesores para la enseñanza de un curso o programa de capacitación:

1. El jefe del empleado, de una forma diaria y continua por medio del asesoramiento y la experiencia guiada.
2. Los empleados de la entidad (gente con diversa jerarquía dentro de ella) que dan clases a petición del área de capacitación.
3. Los instructores internos todo el tiempo, que pueden ser o no profesores adiestrados profesionalmente.
4. Los profesores de escuelas, colegios y universidades.
5. Los especialistas externos y los expertos competentes en diversas materias, cedidos por el Gobierno o por otras entidades.
6. Los consejeros de adiestramiento que están profesionalmente preparados como instructores.

TIPOS Y TECNICAS DE CAPACITACION.

Existen diversos tipos utilizados en la Capacitación, mencionándose a continuación los más comunes:

- a) CAPACITACION RENOVADORA.- Es una revisión y puesta al día de conceptos ya establecidos, por ejemplo para los entrevistadores de personal sobre conocimientos generalmente conocidos como el reclutamiento, selección y emplazamiento. Sin embargo, pueden actualizarse sobre temas de

época como pueden ser: entrevista modelo, entrevista por grupos, situaciones de refuerzo, etc.

- b) CAPACITACION EN LA CASA CENTRAL.- Las empresas cuyos empleados están esparcidos geográficamente son concentrados en la casa central para capacitarlos, teniendo los cursos una duración de días o semanas y van dirigidos a todo el personal de la Empresa. Este tipo de capacitación refuerza los lazos psicológicos y sociales con la casa central, se eliminan distancias y se reduce a lo desconocido.
- c) SISTEMA DE ORIENTACION TUTELADA.- Es un plan con el cual el nuevo empleado es asignado a la tutela de un trabajador veterano que lo orienta sobre las funciones y herramientas de trabajo.
- d) SISTEMA DE COMITES ESPECIALES.- Sirven para desarrollar las habilidades y cualidades personales de los empleados.
- e) CAPACITACION ONDULANTE.- Es una rápida rotación de departamento en departamento, es decir una especie de orientación laboral intensiva que puede durar de dos semanas a dos años, permitiendo al adiestramiento la oportunidad de probar diversos trabajos y determinar por sí mismo a cuál de ellos se adapta mejor. Así también, permite que el

jefe decida qué empleado es el más apto para desempeñar el cargo.

3.4.1. METODOLOGIA.

POSTULADO.

"La supervisión es un sistema integrado por destrezas".

El programa pertenece a la clase de entrenamiento llamado Modelos de Conducta, el cual pone énfasis en el desarrollo de las habilidades, no sólo en el conocimiento y se realiza a través de la presentación de modelos a seguir para generar nuevos patrones de conducta.

ELEMENTOS DEL APRENDIZAJE BASADO EN LA TEORIA DE MODELOS DE CONDUCTA.

1. MARCO DE REFERENCIA.

Al hablar de cada uno de los temas, ubica a la Empresa y proporciona conocimientos de una revisión del tema, habla de su importancia y menciona las acciones clave; ayuda a describir situaciones y problemas concretos que enfrenta la Supervisión.

2. EJEMPLO-DEMOSTRACION.

A través de una videocinta en la que se muestra el manejo de una situación difícil como ejemplo en el que se modelan las habilidades y se puede analizar paso a paso.

3. PRACTICA.

Este es el corazón de los modelos de conducta, ya que es lo que se requiere para dominar cualquier habilidad, proporcionando confianza en el ambiente de trabajo. Se lleva a cabo con la demostración de voluntarios, en trabajos por ternas y de ahí en adelante en el trabajo de la Empresa.

4. RETROALIMENTACION.

A través de la cual se obtiene Información, ya sea de otros participantes, del Instructor o de uno mismo, para saber el grado de aproximación al buen uso de las acciones clave.

RECURSOS Y MATERIALES.

MATERIALES DEL CURSO.

- . 11 Video-cassettes.
- . 11 Carteles Impresos.
- . Carpeta del participante.
- . Tarjetero.
- . Guía del Instructor.

EN EL LUGAR DE IMPARTICION SE REQUIERE.

- . Mesas.
- . Sillas.
- . Monitor o televisión.

- . Letreros para los nombres.
- . Rotafolio.
- . Plumones, hojas, lápices.
- . Servicio de café, refrescos, galletas.

TECNOLOGIA INSTRUCCIONAL.

Hay que integrar tres puntos:

- . La presentación verbal y la participación del grupo.
- . El uso de los materiales de entrenamiento y de las videocintas.
- . El rotafolios o pizarrón.

DESTREZAS DEL INSTRUCTOR.

a) DESTREZAS DE FACILITACION.

- . Utilizar frecuentemente preguntas abiertas y pedir ayuda al grupo.
- . Respetar todas las contribuciones.
- . Utilizar efectivamente el Rotafolios.
- . Dar retroalimentación positiva o información de los errores a través de afirmaciones verbales o indirectas.
- . Fomentar la participación del grupo.
- . Mantener una actitud no defensiva; se trata de exponer información y practicar, no de ganar y someter.
- . Mantener la capacidad de resumir lo que se ha contribuido.

b) DESTREZAS EN LA CONDUCCION.

- . Proponer sean claros los objetivos del encuentro.
- . Consignarlos en el rotafolios.
- . Utilizar modelos gráficos.
- . Resumir y volver a empezar con preguntas para encontrar el camino perdido.
- . Ser firme en la estructura sin ser agresivo o destructivo.
- . Utilizar frecuentemente frases como: "Quiero dirigir la atención de ustedes hacia..." o "¿Qué opinan de esta aportación...?".
- . Recibir objeciones y reacciones negativas utilizando las técnicas del escuchar activo.

c) DESTREZAS PERSONALES DEL ESCUCHAR ACTIVO.

- . Escuchar las palabras y notar los mensajes del lenguaje corporal.
- . Mentalmente organizar lo que dice el participante.
- . Preguntar y requerir aclaraciones.
- . Resumir lo ofrecido.
- . No hacer inferencias personales.
- . Ubicar el contexto de lo escuchado.
- . Pedir confirmación.
- . Permitir hablar sin interrumpir cuando no se ha terminado.
- . Agradecer las aportaciones y enmarcarlas en la discu-

sión de grupos.

d) ERRORES A EVITAR.

- . Actuar frente al grupo como sabelotodo.
- . Asumir la responsabilidad por las preguntas y problemas planteados, quitándole al grupo la oportunidad de ejercitar su capacidad de analizarlos y resolverlos.
- . Dar sermones o conferencias académicas.
Producir cadenas oratorias.
- . Convertirse en juez de los participantes.
- . Descontar contribuciones porque no encajan en las ideas preconcebidas del instructor.
- . Asumir que cuando no hay entendimiento es responsabilidad exclusiva del participante.
- . Tratar de justificar a toda costa algún error o mal proceder, imponiendo la autoridad del instructor.
- . Manipular a los participantes para que lo reconozcan como el instructor super estrella en lugar de dirigir su atención al objetivo del aprendizaje.

ACTIVIDADES PRELIMINARES EN LA UNIDAD INICIAL DE TRABAJO.

- . Obtenga el compromiso de los participantes.
- . Defina porqué se está implementando un entrenamiento para la supervisión.
- . Bosqueje los beneficios que obtendrán los participantes.
- . Describa las sesiones de trabajo propuestas y su enfoque.

- . Mencione el compromiso de la gerencia.
- . Escuche las reacciones y maneje las objeciones y resistencias de una manera no defensiva.
- . Llegue a un acuerdo sobre los temas a tratar y pida a los participantes su compromiso.

SESION INTRODUCTORIA.

Al entrar de lleno a la primera unidad y en cada una de las sesiones se seguirán los siguientes pasos:

- . Introducción al tema.
- . Expectativas.
Discusión de ejemplos "situaciones vividas en el puesto".
- . Presentación de los principios básicos.
- . Presentación de la videocinta.
- . Análisis de la videocinta.
- . Demostración en el salón de clase y retroalimentación.
- . Práctica por ternas y retroalimentación.
- . Regresos a las expectativas.
- . Resumen de los puntos importantes de aprendizaje.
- . Asignación de tareas.

3.4.2. CONTENIDO.

A continuación se mencionarán y explicarán brevemente cada una de las unidades de que consta el curso de supervisión aplicado.

UNIDAD 1. "ASPECTOS BASICOS DEL CURSO".

Algunas organizaciones promueven a un trabajador a un nivel superior y le proporcionan solamente un resumen muy esquematizado de lo que se espera de él como nuevo supervisor. Otras definen con gran detalle las responsabilidades del puesto, pero no dan o casi no dan información de cómo se puede cumplir con estas responsabilidades de la mejor manera. Aún más, otras organizaciones que proporcionan entrenamiento teórico sobre la forma "correcta" de cumplir con las responsabilidades del supervisor, encuentran después del entrenamiento que dichas teorías y conferencias tienen poco que ver con la forma de manejar el puesto en la práctica.

Así pues, muchos supervisores, aún cuando poseen las habilidades técnicas, la inteligencia, el deseo y la capacidad para llenar el puesto, demuestran un desempeño inferior por faltarle el conocimiento y las habilidades necesarias para supervisar trabajadores. La experiencia ha demostrado que las soluciones a largo plazo provienen de cambios en el comportamiento. En situaciones problema, la manera más adecuada de mejorar el desempeño de los trabajadores a largo plazo, ha sido el resultado de concentrarse en cambiar el comportamiento, esto libera al supervisor de la tarea ardua y que le roba tiempo, de corregir un mismo problema una y otra vez, además conduce a la creación de grupos de trabajo caracterizados por una moral elevada y por niveles superiores de

desempeño.

A continuación, se presentan los tres aspectos básicos a seguir para lograr ser el mejor supervisor:

1. PRESTE ATENCION EN EL PROBLEMA, NO EN EL INDIVIDUO.
2. MOTIVE CONSTANTEMENTE A SU TRABAJADOR.
3. RETROALIMENTE PERMANENTEMENTE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN SU AREA.

UNIDAD 2. "COMO APOYAR EN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES".

Es un hecho que la gran diferencia entre un supervisor eficiente y uno meramente adecuado, estriba en su habilidad para mejorar el desempeño de sus trabajadores. Un gerente sincero no diría que se trata de una tarea fácil, gran cantidad de circunstancias suceden día a día haciendo que el trabajo de mejorar el desempeño de los trabajadores sea siempre postergado para el día siguiente, el cada vez mayor papeleo, las crisis sorpresivas en el puesto, y las descomposturas en la línea de ensambleado son ejemplos de actividades urgentes que distraen la atención del supervisor de los problemas de desempeño de los trabajadores; no obstante, el supervisor verdaderamente profesional tiene éxito porque no posterga esta tarea, los buenos supervisores ven en esto un reto que hay que superar, que hay que dominar y que ha de ser utilizado como

medida de su propio desempeño. Hay que enfatizar en esta unidad que los trabajadores necesitan un pronto seguimiento para saber si han avanzado, a menudo suponen lo peor y llegan a conclusiones con respecto a sus futuras probabilidades de éxito. Hay que poner de relieve la necesidad de dar ánimo y apoyo en lo posible considerando las circunstancias, el empleado necesita saber que no ha llegado a un callejón sin salida.

Lista complementaria de razones para hacer el seguimiento:

- . Hacer saber al trabajador qué avance ha logrado.
- . Clarificar la magnitud del problema.
- . Proporcionar nuevas alternativas para resolver problemas.
- . Solucionar el problema de una vez por todas para que el trabajador pueda ser más productivo.
- . Demostrar a los otros trabajadores que el desempeño no satisfactorio es un asunto significativo sobre el cual piensa actuar.
- . Demostrar el compromiso hacia el logro de altos estándares de desempeño.
- . Oportunidad de proporcionar reforzamiento positivo por los esfuerzos realizados para mejorar, así como el avance logrado.

UNIDAD 3. "SEGUIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES".

En caso de que el trabajador no haya cumplido sus objetivos y

su desempeño no haya mejorado, debe prepararse anticipando las acciones disciplinarias (actualmente en la mayoría de las organizaciones la disciplina es una acción progresiva), comienza con advertencias al trabajador, una copia de las cuales se coloca en el expediente personal del mismo, siguen a esto los días de castigo sin sueldo, las suspensiones temporales y finalmente la terminación del contrato de trabajo.

Existen tres razones por las cuales un supervisor implementa acciones disciplinarias causadas por un desempeño deficiente:

1. Por el bien de la Organización, para mantener los estándares que lleven al éxito.
2. Por el bien del supervisor, para conservar su propio prestigio como elemento efectivo e imparcial.
3. Por el bien del trabajador en cuestión, para conservar su oportunidad de avance y entrenamiento continuo.

UNIDAD 4. "APLICACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS".

Si el supervisor ignora o hace caso omiso del comportamiento problema, los trabajadores se darán cuenta que está permitiendo la violación de reglas y la disminución de estándares;

en cuestión de poco tiempo los otros miembros de su grupo probablemente comenzarán a disminuir sus estándares, produciendo de esta manera una moral baja y la reducción en los niveles de desempeño. De esta manera, el supervisor tendrá un problema grave y generalizado en lugar de un caso aislado de comportamiento problema de un solo trabajador.

Existen muchas formas de comportamiento de los trabajadores que no tienen un efecto visible o inmediato sobre el desempeño y que, sin embargo, al dejarlas sin control, conducen a problemas serios. Un supervisor que se enfrenta a un trabajador para tratar uno de estos "comportamientos problema", puede encontrar dificultades para mostrar evidencia de que el desempeño esté siendo afectado.

ALGUNOS COMPORTAMIENTOS PROBLEMA:

- a) Violaciones a las normas de seguridad.
- b) Conducta desordenada en el trabajo.
- c) Baja asistencia.
- d) Lenguaje ofensivo.
- e) Venta de productos en el trabajo.
- f) Retardos.
- g) Tener otro empleo.
- h) Violación a las reglas de la Compañía.
- i) Drogas, alcoholismo.
- j) Distraer a otros empleados.

- k) Uso excesivo del teléfono para llamadas personales.
- l) Crítica excesiva a la gerencia o a otros departamentos.
- m) Carencia de higiene personal satisfactoria.
- n) Ira Inadecuada, agresividad hacia los demás.
- o) Forma de vestir Inadecuada.
- p) Propaganda de causas especiales, movimientos activistas en el puesto.

UNIDAD 5. "APLICACION DE ESTIMULOS".

Una de las mayores necesidades humanas es la necesidad de reconocimiento y proporcionarlo a los trabajadores es un elemento clave para su motivación, ya que refuerza su ego y les da un empuje adicional y confianza para alcanzar niveles más altos de desempeño. Por regla general a la gente se le llama sólo cuando su desempeño es sumamente bueno o sumamente deficiente, los trabajadores cuyo desempeño es bueno, sin llegar a ser excelente, son a menudo pasados por alto cuando el supervisor reparte elogios.

Hacer caso omiso del buen desempeño de ese gran grupo de trabajadores que no sobresalen por su extremada competencia o Incompetencia es pasar por alto una estupenda oportunidad de incrementar la productividad en un grupo o compañía. Un supervisor profesional refuerza sus relaciones con sus trabajadores al dar reconocimiento por una tarea bien hecha, o por una dedicación constante o por un récord de asistencia

sobresaliente. Hay, sin embargo, dos fallas en las que se puede caer al dar reconocimiento a los trabajadores que están desempeñando bien su trabajo, mas no espectacularmente:

1. Elogiar excesivamente el buen desempeño.

El supervisor profesional da un reconocimiento que es sincero y preciso, pero al caer en la exageración en la motivación, hacen pensar al trabajador que se le está manipulando o que está a punto de recibir un bono, aumento de sueldo o una promoción. La creación de falsas esperanzas, mediante el exceso de elogios conduce a la larga a la desilusión y la decepción en los trabajadores.

2. Eliminar el elogio del buen desempeño.

Algunos supervisores se sienten incómodos al dar elogios por un desempeño simplemente bueno y no toman en cuenta que proporcionando aunque sea una pequeña motivación, el trabajador aumentará su rendimiento, sintiéndose verdaderamente útil e importante a la Organización.

UNIDAD 6. "SOLUCION DE PROBLEMAS EN EL TRABAJO".

El ambiente de trabajo de hoy en día es complejo, y la mayoría de la gente se encuentra bajo diversos grados de presión. La presión tiene el potencial de crear conflictos cuando la gente está esforzándose por cumplir con fechas de trabajo límites y olvida las necesidades y objetivos de sus compañeros de tra-

bajo, y el resultado a menudo es un conflicto. Lo importante que debe comprender un supervisor es que el problema es inevitable y que en sus etapas iniciales es normalmente sano, ya que es un subproducto de una organización dinámica. El conflicto puede provocar cambios positivos y soluciones sanas, tanto para los problemas de trabajo, como para los de personalidad. Sin embargo, si nunca se resuelven las situaciones de conflicto potencial o real, pueden ocasionar tensiones de trabajo que hagan menguar la productividad y la moral. A los trabajadores les gusta disfrutar de su trabajo. Los supervisores que reconocen los problemas existentes, enfatizan soluciones donde ambas partes ganan y allentan las discusiones directas para la resolución de conflictos, contribuyen a establecer un clima sano, en donde el mutuo arreglo y la consecución de las metas del departamento son lo más importante. La habilidad en la resolución de conflictos laborales aumenta la credibilidad del supervisor.

UNIDAD 7. "AUXILIO SOBRE PROBLEMAS PERSONALES".

Desde el punto de vista organizacional, sería ideal que los trabajadores pudieran mantener separada su vida de trabajo de la del hogar, pero esto no puede ser posible, ya que el trabajador invariablemente trae a la Empresa sus gozos y sus penas, en la misma forma sale del trabajo sintiéndose bien o mal según como le haya ido en el día; sin embargo, ocasionalmente

el supervisor observará un marcado cambio en el comportamiento de un trabajador que pueda afectar o afecte su desempeño, en estos casos el supervisor puede sentir que su intervención es necesaria por el bien del grupo de trabajo, en otras ocasiones el trabajador acudirá a solicitar ayuda. En cualquiera de estos casos el supervisor corre algunos riesgos:

1. RIESGO DE DAR UN MAL CONSEJO.

Tener cuidado al dar un consejo que mejor debiera provenir de algún profesional acreditado (abogado, psicólogo, etc.)

2. RIESGO EN LA RELACION DE TRABAJO.

Puede ser que tenga una buena relación laboral con el trabajador que necesita consejo y al proporcionárselo se arriesgue a perder el respeto y a dañar la relación de trabajo severamente.

3. RIESGO DE INVOLUCRARSE MAS.

Un supervisor demasiado compasivo, se arriesga a dedicar excesivo tiempo a los problemas personales de sus trabajadores, hasta el punto de afectar negativamente el desempeño del propio supervisor.

Una manera de minimizar estos riesgos es enfocarse únicamente en el desempeño actual y futuro del puesto.

Algunos problemas personales frecuentes son:

- a) El empleado tiene problemas con su matrimonio.
- b) El empleado está afectado por las repercusiones de un romance o noviazgo recién terminado.
- c) El empleado es afectado por la pérdida de un ser querido.
- d) El empleado es afectado por el vicio de los juegos de azar.
- e) El empleado tiene un hijo que toma drogas.

UNIDAD 8. "ATENCION DE INCONFORMIDADES DEL PERSONAL".

Es un hecho que el éxito como supervisor depende en gran medida de su habilidad para comunicarse con sus trabajadores, un medio común utilizado por éstos son las quejas. La reacción natural a una queja es desear que no la hubiera habido; sin embargo, hay que enfrentarlas, ya que son señales de advertencia de peligros por venir.

Más aún, al estar receptivo a las quejas, establecerá un sistema de información que proporcionará los datos precisos y necesarios para supervisar con efectividad. Si los trabajadores sienten que el supervisor no es receptivo a las quejas, puede ser que también piensen que tampoco está interesado en obtener otros tipos de información, que en un momento dado puede ser crítica para el desempeño de su grupo de trabajo. En el manejo de quejas, el reto está en buscar ese equilibrio

entre el estar abierto a la queja y crítica honesta, y convertirse en el depositario de los problemas de los trabajadores en la Organización.

Existe una serie de formas en las que un supervisor puede reaccionar a las quejas:

a) ENOJO Y CONTRA-ATAQUE.

El supervisor puede enojarse, ponerse a la defensiva y contra-atacar con igual o mayor resentimiento; esto evitará las quejas posteriores, pero suprimirá cualquier resultado positivo que pudiera venir del hecho de estar conforme con las quejas y encontrarles solución.

b) REPRESION.

Simplemente evitan hacerle caso a las quejas presentadas por los trabajadores, así como sugerencias presentadas por los mismos.

c) SUAVIZAR LA QUEJA.

Algunos supervisores utilizan el enfoque "estás haciendo una tormenta en un vaso de agua", lo cual acaba por negarle al trabajador la dignidad de que su queja se tome en serio.

d) BUSCAR UNA SOLUCION FACIL.

El supervisor buscará rápidamente alguna manera de resolver los síntomas del problema en lugar de las causas, produciendo cambios temporales.

e) LOGICA.

Algunos supervisores prefieren manejar el conflicto explicándole racionalmente al trabajador porqué debe o no sentirse así, esto por regla general no cambia la manera de sentir del trabajador. Hay ocasiones en que la lógica ayuda, pero parece ser que no en todos los casos es el procedimiento más efectivo.

f) SOLUCION CONJUNTA DE PROBLEMAS.

De todas las formas en que se puede responder a una queja, el enfoque de resolución conjunta parece producir los mejores resultados, puesto que busca las causas e invita a la participación del trabajador.

UNIDAD 9. "ENTENDIMIENTO MUTUO CONFIABLE".

La comunicación clara, es la clave de la supervisión exitosa. Los resultados provienen de mensajes exactos que dicen algo que expresen un sentimiento y proporcionen una idea. El supervisor que se comunica con claridad y con tacto, inspira respeto y genera entusiasmo.

Comunicarse con seguridad implica cinco fundamentos básicos:

- a) SEA DIRECTO Y VAYA AL GRANO.
- b) MUESTRE RECONOCIMIENTO, CONSIDERACION Y RESPETO POR LA PERSONA CON QUE SE ESTE COMUNICANDO.
- c) CONCENTRESE EN LO ESPECIFICO.
- d) EXPLIQUE SUS PROPIAS REACCIONES.
- e) CONVIERTA LA DISCUSION EN DOS SENTIDOS.

UNIDAD 10. "APRENDA A ESCUCHAR".

En esta unidad primeramente se aprenderá que uno debe oír lo que la otra persona está diciendo, en segundo término hay que entender lo que se está diciendo y, finalmente, hay que recordar lo que se dijo.

Hay que tomar en cuenta tres fundamentos básicos:

- a) INVITE AL DIALOGO A TRAVES DEL CONTACTO VISUAL Y LA EXPRESION.

Muchos trabajadores encuentran difícil comunicarse con el supervisor. Sin embargo, parte de las responsabilidades de éste es invitar al diálogo a sus trabajadores, ya que abre líneas de comunicación que contribuyen a mejorar el desempeño de los trabajadores en sus puestos, y su desempeño mismo como trabajador.

- b) ESCUCHE ATENTAMENTE, CONCENTRANDOSE EN LA PERSONA Y LO QUE SE ESTÁ DICIENDO.

Si piensa el supervisor que ya sabe lo que va a decir la persona, probablemente no escuchará activamente, en lugar de eso, su mente tenderá a divagar por otro asunto o empezará a prepararse para responder antes de que la persona haya terminado de hablar. Hay que escuchar tratando de buscar el punto principal, sin evaluar o juzgar lo que se está diciendo.

c) BUSQUE CLARIFICACION Y CONFIRMACION.

Esto no sólo ayuda a evitar malos entendidos, sino que muestra al interlocutor que uno está interesado en lo que está diciendo. La mejor forma de buscar clarificación es hacer preguntas inmediatas. Buscar confirmación es diferente a buscar clarificación, porque al confirmar asentimos con la cabeza, sentimos haber entendido lo que el interlocutor ha dicho y además se desea asegurar de haber comprendido realmente.

UNIDAD 11. "DESARROLLAR ACCIONES PARA LA RESOLUCION DE PROBLEMAS EN GENERAL".

Al crear acciones para la resolución de problemas en particular que surjan y practicándolas, el supervisor desarrollará un repertorio integrado y flexible que le permitirá manejar casi cualquier interacción concebible de manera positiva y productiva.

3.4.3. IMPORTANCIA.

La importancia de este curso radica principalmente en lo siguiente:

- Como Departamento de Capacitación y Desarrollo, se tiene la responsabilidad del entrenamiento de los supervisores, el cual por medio de este curso, dará resultados a corto plazo.
- Que como instructor, se puede incrementar la habilidad para impartir este curso de supervisión, mediante la aplicación del mismo proceso de aprendizaje sugerido para los supervisores participantes, convirtiéndose en un ejemplo positivo, al utilizar las experiencias personales para cada situación crítica, alentando así la práctica abundante y la retroalimentación en el curso.
- El curso cubre detalladamente los pasos críticos y las recomendaciones vitales para la administración exitosa del programa.

CAPITULO 4

4. RESULTADOS ESPERADOS.4.1. ORGANIGRAMAS DE LA EMPRESA.

(Ver Organigramas anexos).

4.2. QUE SE ESPERA CON RESPECTO AL NIVEL DE EJECUCION.

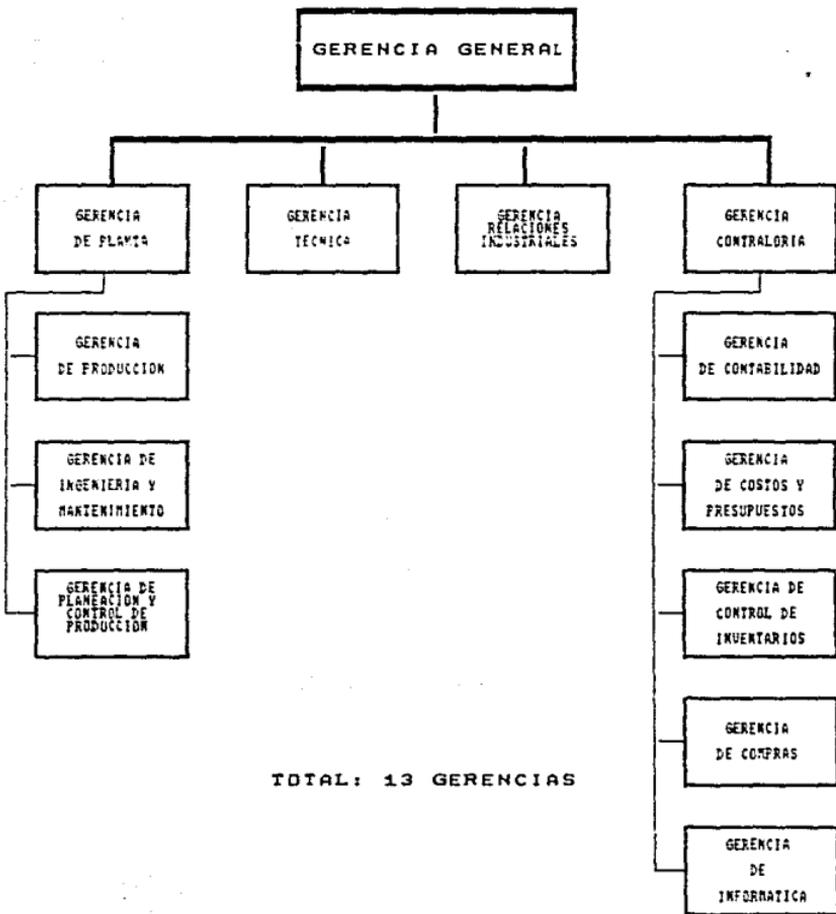
Una vez que se ha descubierto que es conveniente la implantación y ejecución de un curso de supervisión, se deben determinar los objetivos a cubrir a través del mismo, los cuales detallaremos a continuación:

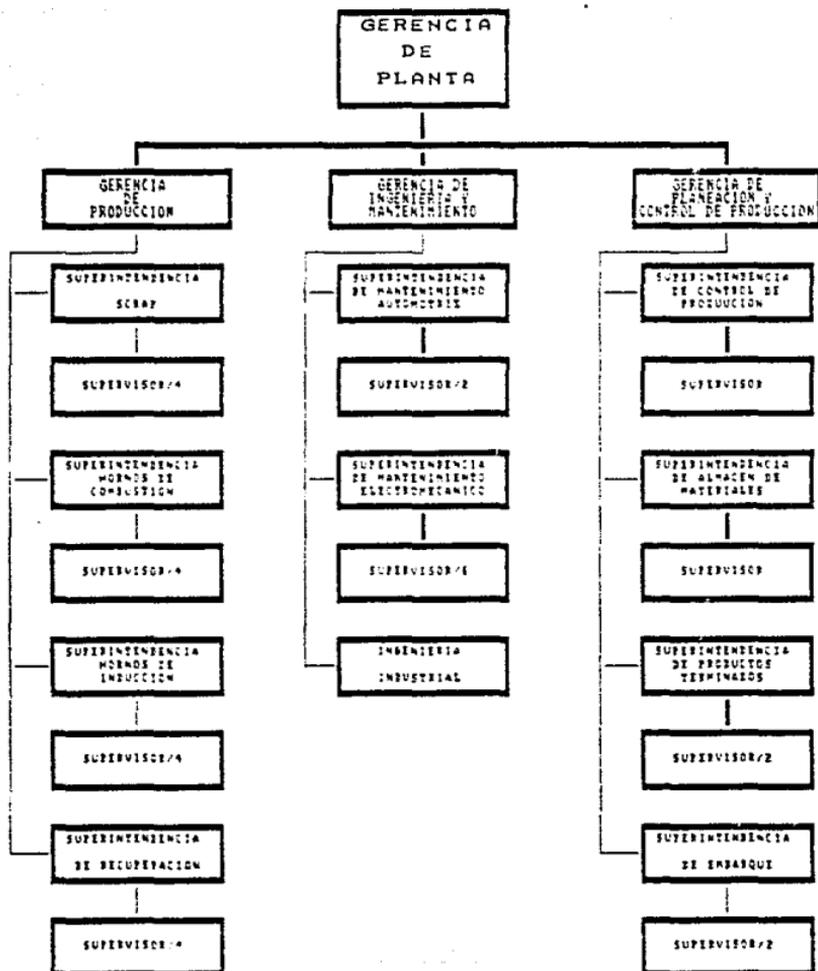
Objetivos del curso:

Los participantes a través de este curso:

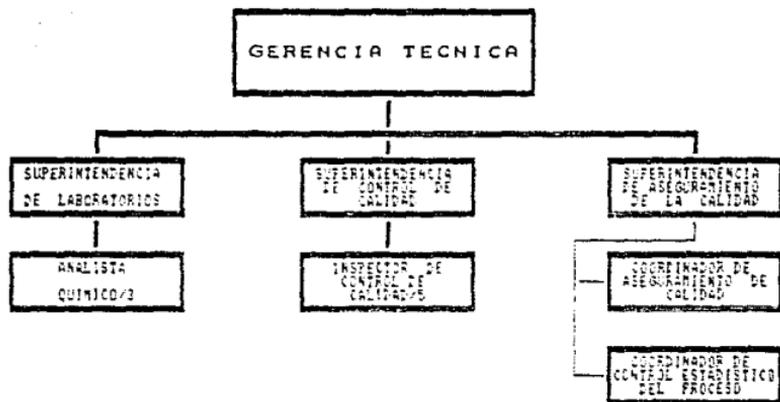
- Conocerán los conceptos básicos de "supervisión".
- Desarrollarán habilidades de instrucción y de aplicación de la estructura del programa.
- Manejarán en su área de trabajo los conocimientos obtenidos en el curso.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA
79

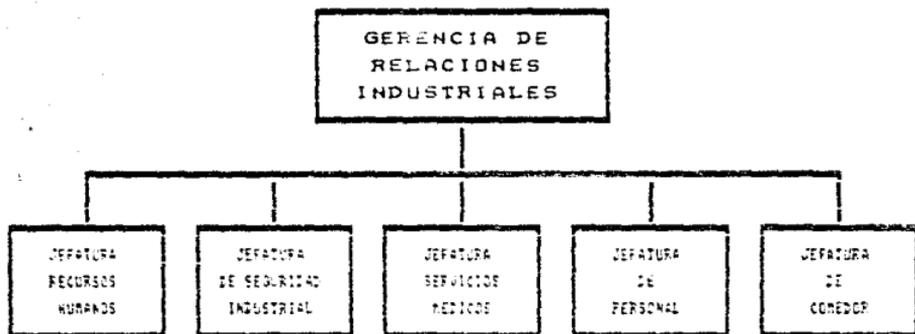




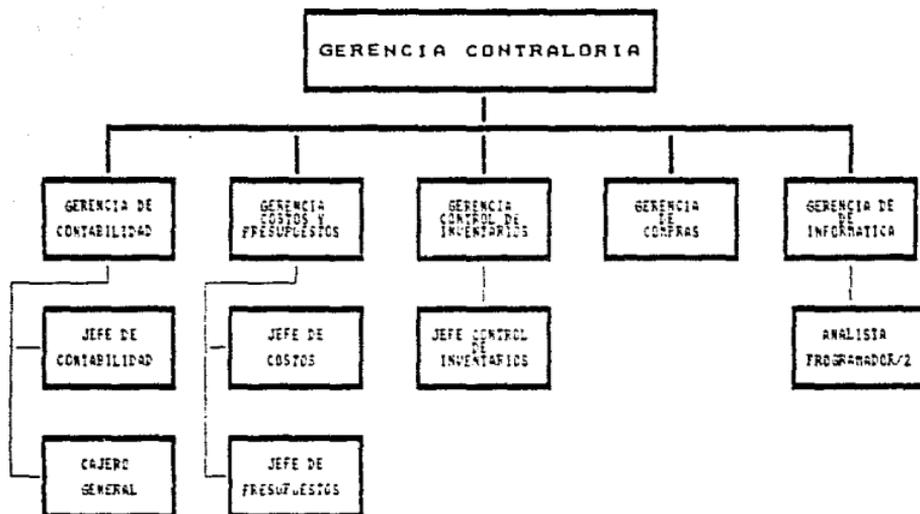
TOTAL: 41 PERSONAS



TOTAL : 13 PERSONAS



TOTAL: 5 PERSONAS



TOTAL : 7 PERSONAS

Debido a que es necesario conocer los objetivos y responsabilidades que se esperan de cada una de las áreas de la Empresa, a continuación se mencionan la descripción genérica y la finalidad de las Gerencias que integran la Organización, así como sus respectivas Estructuras Organizacionales.

4.2.1. GERENCIA GENERAL.

Planea, organiza, dirige y controla los programas de producción, mantenimiento y rendimiento de metal bueno, la implantación de los procesos técnicos, el desarrollo de los recursos humanos, la determinación de costos, obligaciones fiscales y operaciones financieras al igual que los servicios administrativos y el Área de Informática, con la finalidad de garantizar la optimización de procesos productivos, así como asegurar que el desarrollo del personal de la Empresa sea el óptimo y que la información generada en cada una de las áreas sea veraz, oportuna y confiable en términos de calidad requerida.

4.2.2. GERENCIA DE PLANTA.

Planea, controla, implanta y dirige los programas de producción, mantenimiento y rendimiento de metal bueno, vigilando su estricto cumplimiento; coordina estudios tendientes a mejorar procesos y prácticas de fabricación y vigila que se lleve un adecuado control de gastos de acuerdo al presupuesto existente, con la finalidad de garantizar la optimización de los

recursos y los procesos en términos de volumen, calidad, cantidad y costo establecidos.

4.2.2.1. GERENCIA DE PRODUCCION.

Realiza la administración adecuada en el sistema productivo, tomando acciones correctivas en caso necesario al analizar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos de producción, sugerir mejoras y administrar adecuadamente los recursos humanos y materiales de su área, con la finalidad de garantizar la optimización de los procesos de producción en términos de volumen, calidad y oportunidad que satisfagan las necesidades de los clientes, vigilando la conservación de activos de su área.

4.2.2.2. GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO.

Planea, organiza, dirige y controla la elaboración de los programas de mantenimiento, los estudios encaminados a mejorar la eficiencia del equipo y maquinaria de la Empresa, así como a desarrollar proyectos de operación de montaje, instalación y prueba y estudios de nuevas inversiones, permitiendo desarrollarse también al personal de su área, con el fin de garantizar el óptimo funcionamiento y conservación de la maquinaria y equipo en condiciones operativas que permitan el cumplimiento oportuno de los objetivos de producción de acuerdo a los parámetros de calidad y productividad al mínimo costo y tiempo posibles.

4.2.2.3. GERENCIA DE PLANEACION Y CONTROL DE PRODUCCION.

Se encarga de establecer y coordinar los programas de actividades de las áreas de abastecimiento de materiales, de embarque, control de inventarios y control de producción; así como de coordinar y vigilar que los programas de producción se ajusten a los recursos con que cuenta la Planta y compromisos contraídos, y que los productos terminados contengan las especificaciones solicitadas en cuanto al empaque, embalaje y embarque, con el fin de garantizar un servicio eficiente de manufactura, tendiente a cubrir los compromisos contraídos con clientes de la Empresa, en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad requeridos.

4.2.3. GERENCIA TECNICA.

Realiza estudios técnicos tendientes a mejorar los procesos de fabricación, dirige y controla la inspección de calidad de los materiales que entran y salen de la Empresa. También desarrolla el sistema de Aseguramiento de Calidad y supervisa que funcionen adecuadamente los laboratorios físico y químico, con la finalidad de garantizar que los procesos de fabricación y los productos elaborados en la Empresa cumplan con los requerimientos de calidad establecidos y de esta manera satisfagan las necesidades de los clientes.

4.2.4. GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES.

Planea, organiza, dirige y controla las áreas de Recursos

Humanos, Seguridad Industrial, Servicio Médico y Servicios Generales, así como lo relativo a relaciones obrero-patronales y Contrato Colectivo de Trabajo. También es responsable de coordinar las actividades recreativas y culturales de la Empresa, con la finalidad de garantizar que el personal que trabaja en la Organización cuente con un buen desarrollo personal y que se brinden eficazmente los servicios administrativos requeridos.

4.2.5. GERENCIA DE CONTRALORIA.

Planea, organiza, dirige y controla la determinación de los costos estándar de mano de obra y gastos de fabricación, la correcta elaboración de los Estados Financieros, el control eficiente de las operaciones financieras, así como de Inventarios, activos fijos y tesorería, con la finalidad de garantizar una información veraz y oportuna en cuanto a costos, obligaciones fiscales y operaciones financieras de la Empresa.

4.2.5.1. GERENCIA DE CONTABILIDAD.

Analiza y verifica la correcta elaboración de los Estados Financieros, participa en las auditorías proporcionando la información requerida, realiza la reexpresión de estados financieros y coordina el seguimiento de las obligaciones fiscales, con la finalidad de garantizar información veraz y oportuna para la toma de decisiones y asegurar que los registros contables cumplan con las normas de contabilidad

establecidas.

4.2.5.2. GERENCIA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS.

Coordina y supervisa la determinación de costos estándar, de mano de obra y gastos de fabricación; asimismo, coordina y analiza las variaciones correspondientes, verifica la contabilización de las transacciones de la cuenta de costos, evalúa los inventarios conjuntamente con la Gerencia de Control de Inventarios a UEPS y supervisa la toma de inventarios físicos y dirige la elaboración del presupuesto anual, con la finalidad de garantizar información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

4.2.5.3. GERENCIA DE CONTROL DE INVENTARIOS.

Coordina, vigila y lleva el control de la toma de inventarios físicos; verifica la facturación y la transacción de inventarios, con la finalidad de garantizar una información veraz y oportuna que permita optimizar el control y la determinación del costo promedio y de la existencia real de inventarios.

4.2.5.4. GERENCIA DE COMPRAS.

Planea, programa, coordina y vigila las compras futuras; asimismo, supervisa el stock de existencia en el almacén, realiza estudios de mercado y verifica la actualización de la cartera de proveedores, con la finalidad de garantizar que se cuente con una cartera confiable y el abastecimiento seguro de

materiales a las diferentes áreas de la Empresa en términos de calidad, cantidad, costo y oportunidad.

4.2.6. GERENCIA DE SISTEMAS.

Planea, desarrolla e implanta los sistemas de computo y logística, así como la operación de los mismos con el fin de garantizar la disposición de sistemas electrónicos adecuados que permitan cubrir las necesidades en Información en términos de calidad, cantidad costo y oportunidad.

4.3. OBJETIVO GENERAL.

¿Qué pretende la Empresa con este curso?

- Cambiar la conducta del personal que coadyuve al mejoramiento de las relaciones Interpersonales Jefe-subordinado.
- Desarrollar habilidades administrativas que apoyen el Incremento de la productividad.
- Motivar el desarrollo personal de los participantes del curso.
- Generar la toma de decisiones real y precisa.

De los puntos mencionados anteriormente, la Empresa tiene como objetivo general:

"Asegurar el éxito y progreso del trabajador y de la Empresa, en virtud de que entre más conocimientos y habilidades posean los trabajadores, mayores serán

las posibilidades de ser más productivos, de que haya mayor efectividad y calidad en el trabajo, logrando de esta manera reducir costos y aumentar las utilidades".

CAPITULO 5

5. PROGRAMACION DEL CURSO

El éxito en el desarrollo de un curso de capacitación depende fundamentalmente de su preparación cuidadosa y de su planeación integral; asimismo, depende de la dimensión y proyección del curso el éxito de los resultados esperados. Una vez determinados los temas a tratar en el curso, se deberán considerar los siguientes aspectos.

5.1. NUMERO DE PERSONAL.

Se deberá considerar sólo el personal clave que asistirá al curso y esto se determina conociendo:

1. A quién está dirigido el curso.
2. Los resultados arrojados por el estudio de necesidades.

Se deberá considerar un número determinado de asistentes a cada curso, de manera que el instructor logre un control estricto en el desarrollo del mismo y que mantenga la atención hacia él por parte de los participantes.

Para marcar la lista de asistentes, se deben considerar:

1. Participantes.

2. Invitados.
3. Instructor(es)
4. Organizadores y Coordinadores.

Asimismo, se debe confirmar la lista o relación de asistentes con el fin de prever:

- Material a utilizar o distribuir.
- Distribución de la sala o auditorio para participantes e Invitados.
- Distribución y colocación de material de apoyo.
- Lugar del instructor(es).
- Distribución del lugar y hora de servicio de cafetería y/o comida.

5.2. HORARIOS.

La planeación de la distribución del tiempo es una actividad que va de la mano con la programación de un curso de capacitación.

Una de las cuestiones más serias que afrontan las empresas en la época actual, consiste en la falta de tiempo para hacer las cosas. Por el contrario, contar con el tiempo suficiente, sin presiones, es fuente de beneficios incalculables en el logro de resultados esperados.

Como vemos, el tiempo es un elemento inestimado, pasa inde-

pendientemente de nosotros y sin darnos cuenta, con él suceden un sinnúmero de oportunidades para ser mejores, elevar nuestra productividad y, lo principal, encontrarnos con nosotros mismos.

Gran parte del tiempo del personal de una Empresa se derrocha en actividades Innecesarias que repercuten en el costo-esfuerzo-energía desperdiciados.

En lo referente a la pérdida de tiempo en el desarrollo de cursos de capacitación, es frecuente la falta de consideración sobre el tiempo de los demás, se empieza tarde o se prolonga más de lo necesario el curso.

Por lo tanto, se debe aclarar a los asistentes, antes del desarrollo del programa, que deberán observar puntualidad y asistencia continua al mismo.

El Departamento de Capacitación deberá decidir si el tiempo que los empleados pasan en actividades de capacitación debe o no ser considerado como tiempo de trabajo compensable.

Este problema es de gran importancia respecto a los programas que se realicen al final del día, porque si las horas se han de considerar como trabajadas de más, deberán ser compensadas como pago de tiempo extra. El organizador del programa debe

estar conciente de esto, ya que este tiempo extra repercutirá en los costos del programa y podría volverse prohibitivo y no ser autorizado por la Gerencia respectiva.

Se deben considerar los siguientes aspectos para decidir sobre la hora idónea para impartir el curso:

- a) Horario de trabajo de los participantes.
- b) Políticas de la organización con respecto al entrenamiento "dentro" o "fuera" de horas de trabajo.
- c) Disponibilidad de instalaciones.
- d) Preferencias particulares de los participantes.
- e) La mejor hora para el aprendizaje.
- f) Especificar si la asistencia al curso es obligatoria u optativa.
- g) Evitar interrupciones al participante por gestiones de trabajo que le ocasionen distracción y repercuta en los resultados del aprendizaje.

Se ha descubierto que es mejor comenzar proponiendo un horario basado en la hora adecuada para el aprendizaje. Dejar un horario enteramente abierto u opcional conduce a desacuerdos en cuanto a la elección de dicho horario.

De acuerdo a investigaciones realizadas sobre educación, la mejor hora es de 9:00 a 11:30 hrs. para el aprendizaje, pues

permite a los participantes comenzar el día en su puesto y regresar a él antes de mediodía. Las tardes y temprano por la noche funcionan, pero no son tan efectivas, dado que el rendimiento del participante no será el mismo.

Tomaremos en cuenta los siguientes criterios para evitar la pérdida de tiempo en el desarrollo de un programa de capacitación:

1. Previos a la reunión:

- a) Verificación del material audiovisual.
- b) Verificación del funcionamiento de luz, sonido, equipo de aire acondicionado, etc.
- c) Previsión de emergencias en caso de fallas o interrupción de los elementos mencionados anteriormente.
- d) Verificación del servicio de cafetería.
- e) Formulación y reproducción del Orden del Día.
- f) Comprobación de la preparación y presentación del material de apoyo para los participantes.
- g) Verificación de la lista de asistencia.

2. Una hora antes del curso:

- a) El organizador deberá preparar un lugar para registrar la asistencia de los participantes.
- b) Integrar el Comité de Bienvenida.
- c) Verificar que los puntos anteriores se hayan realizado.

3. Durante el curso:

- a) Acomodar a los participantes en sus lugares respectivos de manera rápida y eficiente.
- b) Pasar lista de asistencia.
- c) Vigilar que la ceremonia de apertura no se prolongue por mucho tiempo.
- d) Controlar estrictamente el manejo del Orden del Día.
- e) Controlar la secuencia del curso para evitar desviaciones sobre los temas a tratar.
- f) Vigilar al término de la sesión que los participantes se incorporen a su área de trabajo oportunamente si es que el curso se está realizando dentro del horario de trabajo.

5.3. FORMACION DE GRUPOS.

La sociedad se integra por la interacción de organismos, instituciones y grupos.

El concepto de Grupo se considera como la unión y/o vinculación de individuos de origen heterogéneo que persiguen fines comunes y poseen intereses afines. Sin embargo, la proximidad física y el interés común no siempre son suficientes para mantener integrado al grupo; pero cuando los miembros del grupo adquieren conciencia común y coordinan sus actividades ante un estímulo determinado, se transforman en Grupo.

Existen tres organismos grupales:

1. Autocráticos: Tienen un líder que impone el papel, objetivos y tareas.
2. Democráticos: El líder permite la participación directa de los involucrados en el grupo.
3. Dejar hacer, dejar pasar: El líder es pasivo, sólo presta ayuda en caso de que se le solicite, se depende de la comunicación para obtener resultados en la acción grupal.

En la selección de grupos para un programa de capacitación de supervisores existen cuatro tipos de participantes, que son:

1. Supervisores potenciales.
2. Supervisores recién nombrados.
3. Supervisores ya experimentados.
4. Gerentes a nivel medio y alto.

La participación de todos los miembros del grupo conforme a sus capacidades, aptitudes diferenciales, habilidades e intereses, determina la aceptación y éxito en el desarrollo de un programa de capacitación.

La dinámica interna de grupos estudia el grado de adaptación

al grupo a nivel individual y permite detectar la interrelación individuo-grupo-individuo.

No obstante la naturaleza social del hombre, la lucha por su existencia, le dificulta adaptarse a sus necesidades vitales y secundarias le orienta con resistencia a pertenecer plenamente al grupo y ambientarse en el medio grupal.

La dinámica de grupos estudia tanto las relaciones de los miembros, como sus reacciones y maneras de ser y actuar. Esto es parte importante en la constitución de organismos e instituciones.

El individuo presenta mecanismos de obstrucción en su adaptación al consenso y acción grupal, lo cual es un aspecto importante en la conducción y dirección de grupos.

Para poder controlar la acción grupal, se debe tener conocimiento de los mecanismos de ajuste por medio de los cuales llegado el momento se puede obrar en consecuencia, canalizar las trabas a la participación y orientar la acción del grupo.

Los principales ajustes que realiza el individuo para adaptarse al y en el grupo son:

- agresión

- identificación

- regresión

- compensación
- idealización
- negativismo
- racionalización
- proyección
- fantasfa

Estos mecanismos colocan al individuo en posición aparentemente normal, pero en su interior generan fuerza negativa, para el equilibrio del grupo. Para evitar la aparición de estos mecanismos, el conductor del grupo debe cuidar la actitud de los integrantes.

Existen también varios factores o situaciones que hacen que el individuo aporte sus fuerzas, canalice sus energías y colabore en el grupo en los marcos de referencia personal, existencial y social donde se desarrolla, lo cual provoca la acción grupal y la obtención de resultados, dichos factores son:

- Atmósfera del grupo
- Esquemas de comunicación
- Participación
- Normas de grupo
- Control social.
- Identidad o sentido del "Nos".
- Definición del papel general.
- Unidad de los integrantes del grupo (papeles; de tareas grupales, individuales y de formación y mantenimiento del grupo).
- Tamaño del grupo.

- Fines.
- Aptitudes para las relaciones humanas.
- Papeles para la productividad grupal.

Debemos considerar varios aspectos para formar un grupo que integrará un programa de capacitación:

- a) Tipo de curso a impartir.
- b) Nivel jerárquico al que se dirige el curso.
- c) Tamaño del local para impartir el curso.
- d) Tamaño del grupo.
- e) Homogeneidad de individuos (intereses y fines comunes).
- f) Identificación de objetivos a lograr en el curso.
- g) Resultados que se esperan en el grupo.

5.4. MEDIOS A UTILIZAR.

El número de medios entre los que podemos elegir es impresionante, la cuestión es cómo escogerlos. La elección de los medios de capacitación depende de dos factores:

Factores psicológicos.- Permitirán un eficiente trabajo de capacitación, lo cual es muy difícil de elegir debido a la gran cantidad de medios que hay, la eficiencia depende del modo en que se les utilice y considerando la diferencia psicológica en el aprendizaje, a través de calificar los medios que produzca éste mismo.

Para poder elegir los medios adecuados para un programa de capacitación, se debe considerar el diagrama de proceso de aprendizaje, el cual consta de cinco funciones básicas que son:

1. Generación del estímulo; debe venir de algún lado.
2. Presentación del estímulo; al entrenado.
3. Aceptación de la respuesta; el entrenado necesita algo para responder, con qué responder y sobre qué responder.
4. Apreciación de la respuesta; implica medida o comparación, con un estándar establecido.
5. Presentación de la retroacción; del entrenado.

Considerando esto, la elección del medio será eficaz y por ende su uso tendrá éxito. Además, se debe considerar con qué medios cuenta la empresa, considerando el punto de vista económico-administrativo.

La comunicación es eje de todo proceso de aprendizaje, éste es cuestión de especial interés; por tanto, entre más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el instructor, así los medios de comunicación en el campo de la enseñanza han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y apoyo en el avance de la tecnología.

La mayoría de las personas prefieren ver las cosas objeti-

vamente, que escuchar sólo una explicación de éstas, lo cual contribuye a hacer perdurable su recuerdo.

En el desarrollo de un programa de capacitación los medios auxiliares mantienen el interés de los participantes y permiten fijar las ideas más importantes que desea transmitir el instructor.

Estos materiales sirven para fijar ideas, registrar puntos clave, resumir, enfocar un problema, cristalizar las ideas de grupo y/o desglosar un tema extenso, pero tienen limitaciones, por lo que se les denomina "apoyos".

Lo importante en un programa de capacitación es lo que se desea transmitir y los medios auxiliares apoyan a través de los sentidos tal propósito, pero no resuelven todos los problemas ni deben considerarse lo principal para el éxito del programa.

Los medios auxiliares que se utilizan como apoyo en el desarrollo de un programa de capacitación son:

- Medios audibles o sonoros: grabadora, tocadiscos, cintas y radios.

- Medios gráficos o visuales directos: pizarrón de tipo

magnético, perforado de boletines y/o cuadrículado, fran-lógrafo, rotafollo o carteles seriados, gráficas, mapas, fotografías, maquetas, diagramas, carteles y cuadernos para escritura.

- Medios visuales o audiovisuales proyectados: transparencia, láminas, películas fijas o con movimiento, televisión, equipos de proyección, de cine de 16 mm, de transparencias, de filminas, de cuerpos opacos, retroproyector o proyector al hombro.

CARACTERISTICAS DE LOS MEDIOS DE APOYO.

- Medios audibles o sonoros.
 - Ventajas de uso.
 - . La voz es la expresión más genuina de la personalidad humana.
 - . El sonido a bajo costo y diálogo o narración estimulan la imaginación.
 - . La música provoca estados de ánimo.
 - Desventajas de uso:
 - . Ciertos conceptos no son fáciles de describir en términos auditivos.
 - . Sin el estímulo de la voz, los oyentes incurrir en distracciones.
 - . Es difícil sugerir nuevas experiencias a través sólo del oído.

Medios gráficos o visuales directos.

- Ventajas de uso:

- . Se pueden elaborar personalmente.
- . Son adaptables a diferentes situaciones.
- . La participación en su manejo estimula el aprendizaje.
- . Su uso es menos costoso que otro tipo de materiales.

- Desventajas de uso:

- . La escritura o dibujos confusos y descuidados suscitan críticas y entorpecen la percepción.
- . Únicamente cubren grupos realmente reducidos.
- . No siempre es posible emplearlos en forma simultánea ni trasladarlos de un lugar a otro.

- Medios Visuales o audiovisuales proyectados.

- Ventajas de uso:

- . Captan la atención de los participantes.
- . Las distracciones son mínimas y los espectadores son peculiarmente receptivos a la influencia personal en la oscuridad o semioscuridad.
- . Un público numeroso puede ser expuesto al mensaje.

- Desventajas de uso:

- . Estos materiales son más costosos que los audiovisos o los gráficos.
- . Requieren equipo especial, no siempre disponible y en ocasiones habilidades para su empleo.

GRADOS DE ABSTRACCION DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES.

En base a la pirámide que a continuación se describe, en el soporte de la misma se encuentran las situaciones más cercanas a la experiencia concreta y en su punta la mayor abstracción:



Fig. 5.1.

5.5. CONTROLES ESTABLECIDOS.

El control es una de las etapas del proceso administrativo y va de la mano con la etapa de planeación.

El control es una etapa importante de la Administración debido a que, aunque una empresa cuente con magníficos planes, estructura organizacional adecuada y dirección excelente, el ejecutivo no podría verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo a los objetivos.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos, además de tener carácter de pronóstico, pues sirve para medir el clima actual y futuro de la actuación de los recursos de la empresa, siendo su propósito principal preveer y corregir errores, no sólo registrarlos.

Según Burt K. Scanlan, el control tiene como objeto cerciorarse que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet, señalan que el control es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

George R. Terry, precisa que el control es un proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado.

Con estas definiciones se puede describir lo que sería el concepto de control en el desarrollo de un programa de capacitación.

"El control en un programa de capacitación, pretende regular y vigilar las acciones del grupo participante, así como el desarrollo de actividades del mismo y tomar las medidas convenientes en caso de desviaciones o situaciones suscitadas, orientando o encaminando éstas de acuerdo a los objetivos establecidos, para el éxito en los resultados".

La importancia del control radica en que:

- a) Establece medidas para corregir las actividades de manera que se alcancen los planes exitosamente.
- b) Se aplica a todo: cosas, personas y actos.
- c) Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- d) Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento que se establecen medidas correctivas.
- e) Proporciona información acerca de la situación en la ejecución de planes, sirviendo de base para nuevos procesos de planeación.
- f) Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

- g) Su aplicación incide en la racionalización en la Administración y por ende en el logro de la productividad en los recursos de la Empresa.

La aplicación racional del control se debe fundamentar en los siguientes principios:

Principio de Equilibrio. A cada grupo de delegación se debe proporcionar el grado de control correspondiente.

Principio de los Objetivos. El control existe en función de los objetivos, es un medio para alcanzar los objetivos.

Principio de la Oportunidad. Para su eficacia debe ser oportuno, debe efectuarse antes del error para tomar medidas correctivas a tiempo.

Principio de las Desviaciones. Las que se presenten en relación con los planes, se deben analizar detalladamente para conocer las causas de origen.

Principio del Costo. Debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero en relación a las ventajas que aporte.

Principio de Excepción. Debe aplicarse a las actividades

representativas o excepcionales, con el fin de reducir tiempo y costo.

Principio de la Función Controlada. El controlador no debe estar involucrado en la acción a controlar.

Las etapas del control son:

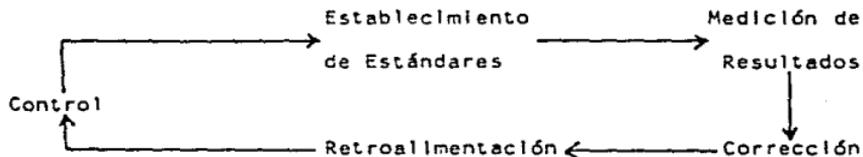


Fig. 5.2.

Establecimiento de Estándares.- Medida que sirve de patrón para efectuar el control, a través de éstos se pueden medir tanto los niveles operativos del trabajador como funciones básicas y áreas clave, las cuales son:

- a) Rendimiento de beneficios
- b) Posición del mercado
- c) Productividad
- d) Calidad del producto
- e) Desarrollo del personal

f) Evaluación de la actuación

Los tipos de estándares de acuerdo a sus características pueden ser:

- Cualitativos: Evaluación de la actuación, curvas de comportamiento, perfiles.
- En cuanto al Método: Estadísticos, por apreciación, técnicamente elaborados.
- Cuantitativos: Físicos (unidades de producción, unidades rechazadas, etc.), de costo (costo de operación, etc.), de capital (rendimiento de capital, etc.), de ingreso, de programas (de investigación, de capacitación, etc.).

Medición de Resultados.- Consiste en medir la ejecución y los resultados a través de unidades de medida definidas por los estándares.

Corrección.- La utilidad tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación.- Es básica en el proceso del control, pues a través de ésta, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo en el futuro.

Las características que el control debe reunir para su efectividad son:

1. Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional. deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar.
2. Oportunidad. Debe manifestar inmediatamente las desviaciones que se produzcan, si es posible y será de utilidad proporcionando información en el momento adecuado.
3. Accesibilidad. Debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación y que la información sea accesible a las personas a las que va a ser dirigido.
4. Ubicación estratégica. Resulta incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que se deben establecer en áreas estratégicas.

Existen cuatro factores a considerar para aplicar un control y son:

Cantidad. - Se aplica en actividades en las que el volumen es importante (presupuestos, estimaciones, productos terminados, unidades vendidas, unidades rechazadas, inventarios de perso-

nal, medición del trabajo, pronósticos, control de inventarios).

Tiempo.- Se controlan fechas programadas (estudios de tiempo, fechas límite, programas, tiempo-máquina, medición del trabajo, procedimientos, estándares).

Costo.- Se utiliza como indicador de eficacia administrativa, pues se pueden determinar las erogaciones de ciertas actividades (presupuestos, costo por m, costos estandar, pronósticos, contabilidad, productividad, rendimiento sobre la inversión).

Calidad.- Se refiere a las especificaciones que debe reunir un producto o ciertas funciones de la Empresa (evaluación de la actuación, pruebas psicológicas, inspecciones visuales, coeficientes, rendimiento del personal, informes, procedimientos, estándares, calificación de méritos).

De acuerdo al tiempo en que se aplica el control, se clasifica en:

1. Control preliminar.- Se efectúa antes de realizar las actividades.
2. Control concurrente.- Se ejerce de manera simultánea a la realización de las actividades, como un proceso continuo.

3. **Control posterior.**- Se aplica después de la realización de las actividades planeadas, con el fin de suministrar información sobre la comparación de resultados obtenidos en relación con lo planeado.

Las técnicas de control son herramientas utilizadas para llevar el proceso de control.

En la figura 5.3 se presentan estas técnicas:

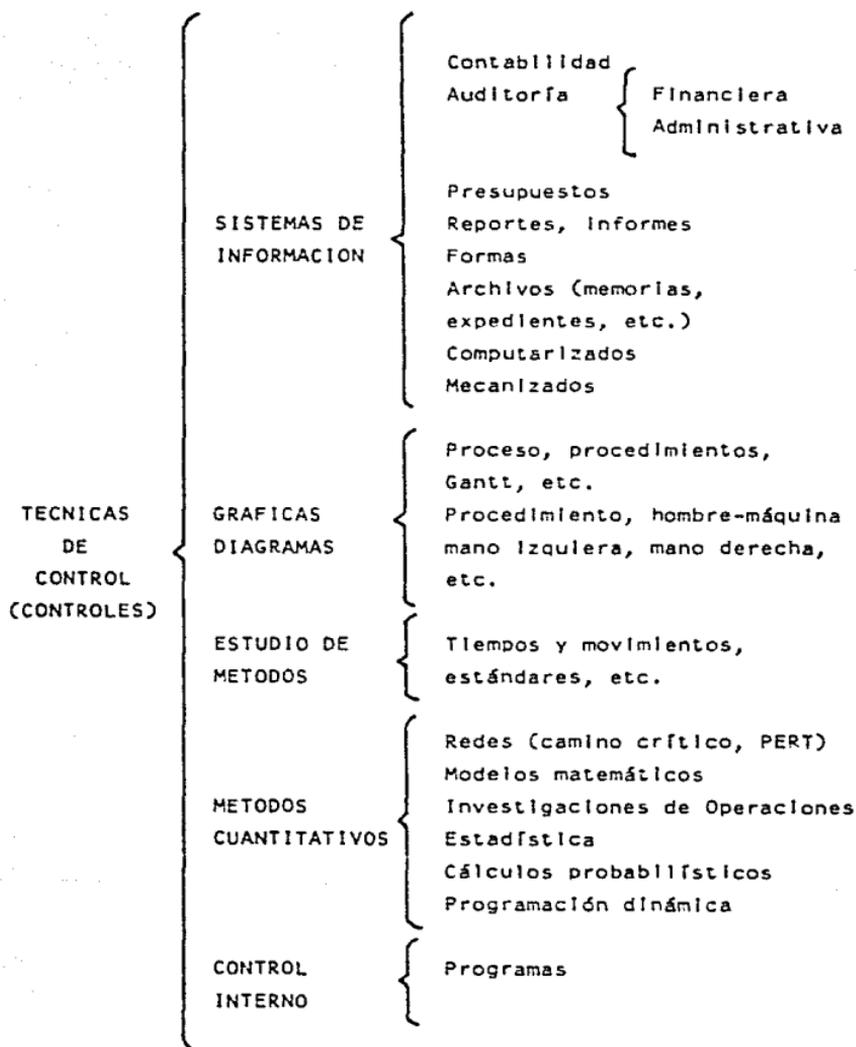


Fig. 5.3.

5.6. DURACION DEL PROGRAMA.

La duración o calendarización de un programa de capacitación se encuentra estrechamente relacionado con el factor horario, pues ambos requieren disponibilidad de tiempo para planearse y determinarse.

Lo básico a considerar para determinar la duración de un curso además de los aspectos para la determinación de un horario es lo siguiente:

- Determinar si se efectuará el curso dentro o fuera del horario de trabajo.

a) Si es dentro del horario de trabajo, se debe determinar cuantas sesiones puede tomar el participante sin que afecte esto a sus actividades laborales.

b) Si es fuera del horario de trabajo, se debe tomar en cuenta el tiempo disponible que tienen los participantes para asistir a cada sesión, y así determinar el número de sesiones que se podrán efectuar a la semana sin que esto afecte los intereses o actividades no laborales de estos.

- La coordinación con el instructor(es), sobre fechas y horarios disponibles para el desarrollo del programa y contar así con su asistencia al 100%.

- La disponibilidad y control de las aulas donde se efectuará

- el curso, verificando que no se traslape con otros eventos.
- Verificación del calendario de otros eventos donde el coordinador(es), tenga intervención, para evitar la duplicidad de actividades de control de cada evento.
 - Verificar el plan anual de capacitación y checar si el curso a impartir se encuentra contemplado y en caso contrario ver si es posible integrarlo a este plan, considerando la importancia y eficacia del curso.

Un programa de capacitación establece la ejecución de múltiples actividades, las técnicas que se pueden utilizar para controlar el tiempo de duración de un programa son muchas aunque las más comunes son:

- 1) GRAFICAS DE GANTT.- Consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, las que con sus cruces, niveles o líneas verticales indican en meses, semanas o días, el momento de iniciación y terminación así como su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suele indicarse también a veces, la persona, sección, etc; encargada de cada actividad o evento.
- 2) TECNICAS DE TRAYECTORIA CRITICA.- Aunque son métodos diversos, tienen elementos comunes que permiten agruparlos con esta denominación y son los siguientes:

- Técnica PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas), es un Instrumento de control basado en una red de actividades y eventos los cuales mediante la estimación de tres tiempos (tiempo estimado, tiempo perdido y tiempo real), se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.
- Técnica CPM (Método de Ruta Crítica), es prácticamente igual al PERT, con la diferencia de que trabaja sólo con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias registradas. Podríamos definirlo como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, a fin de fijar el tiempo más conveniente de acortamiento en la duración del proyecto.
- Técnica RAMPS (Programación de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos), tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia.

3) CUADRO Y TABLA DE ACTIVIDADES.- Consiste en integrar en forma de panel o matriz las actividades o eventos medibles en tiempo para el desarrollo de un programa como podría ser; horarios, fechas, nombre de participantes, duración de cada sesión, etc., su ventaja de esta técnica es que se visualiza en forma sistemática el contenido en factor tiempo aspectos importantes a considerar en el desarrollo

Los calendarios de un programa se pueden realizar tan detalladamente como se requiera, es decir, pueden realizarse de lo más general como: número de personal asistente y fechas o duración del programa; o de lo más detallado que se requiera: nombre de los participantes, puesto, fecha de cada sesión, su horario de ejecución, número de sesiones, tiempo aproximado de duración del evento, etc.

Elegir qué tan detallado se desea un calendario es básico para la elección de la técnica más adecuada sobre el control en el factor tiempo de un programa de capacitación.

5.7. FORMACION DE INSTRUCTORES.

La clave de éxito en un programa de capacitación es el papel que desempeña el instructor en sus varios enfoques; como maestro, líder, expositor, mediador, etc., se le da el nombre de instructor por ser el más común.

La decisión de quién va a instruir o entrenar, se ve influenciada en el hecho de que el entrenamiento sea: sobre la marcha, dentro y/o fuera del lugar de trabajo o en un aula de capacitación. En el entrenamiento sobre la marcha es típico de un individuo solamente, en cambio los demás estilos de entrenamiento son a nivel grupal, en el caso individual la persona más indicada para elegir a su instructor es el jefe inmediato en coordinación con el Departamento de Capacitación.

La decisión de quién va a instruir o entrenar, se ve influenciada en el hecho de que el entrenamiento sea: sobre la marcha, dentro y/o fuera del lugar de trabajo o en un aula de capacitación. En el entrenamiento sobre la marcha es típico de un individuo solamente, en cambio los demás estilos de entrenamiento son a nivel grupal, en el caso individual la persona más indicada para elegir a su instructor es el jefe inmediato en coordinación con el Departamento de Capacitación.

Los instructores se deben seleccionar por sus conocimientos técnicos, familiaridad con los problemas de la Empresa, habilidades en las relaciones humanas, así como la habilidad y deseo de ayudar a otros a aprender.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción como son: edificio, mobiliario, equipo, métodos, etc., pero si el instructor falla o no es aceptado, todo irá mal. Pero si por el contrario, no se tienen los medios adecuados para la instrucción y el instructor es eficiente y sus habilidades de liderazgo son tales que mantienen el interés del grupo, se logrará el éxito deseado del programa.

El reto para todo instructor es saber manejar un grupo e instruirlo con éxito.

A continuación, se señalan las características de liderazgo que debe tener todo instructor para lograr el éxito:

- Ser capaz de señalar un objetivo común.
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr este objetivo común.
- Tener los conocimientos necesarios; estar al día en su especialidad.
- Ser un agente de cambio.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas a tratar.
- Lograr la involucración plena del grupo en los objetivos del curso, y lograr un ambiente que coadyuve a la automotivación del grupo.
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su apoyo y amistad.

Se señalan también algunas actitudes que un instructor debe considerar para lograr el éxito de su labor y son notas elocuentes de su interés y compromiso:

- a) Se debe informar al máximo sobre su grupo; número de asistentes, edad, escolaridad, etc.
- b) Ser puntual, pues la impuntualidad crea un ambiente negativo y de crítica.
- c) Ser un elemento de motivación del grupo, demostrando entu-

siismo en todo momento.

- d) Tener tono amable, para despertar confianza en el grupo.
- e) Al hablar, debe ver de frente, dirigiéndose al grupo con voz y mirada firmes y comunicar ideas con claridad, para hacer sentir al grupo seguridad y confianza.
- f) Observar postura adecuada, para propiciar interés y dinamismo.
- g) Evitar mímica exagerada o tics nerviosos.
- h) Evitar acciones que distraigan la atención del grupo, como jugar con gises, clips o cualquier otro objeto.
- i) No debe disculparse, pues propicia inseguridad o debilidad en sí mismo hacia el grupo.
- j) Al iniciar una idea o concepto, debe terminar y hasta entonces ceder la palabra a quien lo solicite para evitar interrupciones en lo que se trata de decir.
- k) No demostrar nerviosismo.
- l) Hacer comentarios sobre las ideas que expresan los participantes como: es un buen comentario..., su opinión nos aclara el camino..., etc.

Para implementar exitosamente la SUPERVISION como un sistema de entrenamiento, el instructor debe generar un cambio en el comportamiento, desempeñar este papel eficazmente requiere que el instructor cumpla con lo siguiente:

- Ser capaz de explicar los conceptos y estrategias clave de SUPERVISION.

- Persuadir a la Administración sobre las técnicas uniformes de SUPERVISION en la Organización, compartiendo principios semejantes. La medición y premiación de la práctica administrativa debe hacerse con estándares iguales en todo el sistema.

- Convencer a la Administración sobre la necesidad constante que existe de desarrollar una mejor práctica de SUPERVISION dentro de la Organización, de que la SUPERVISION efectiva es uno de los ingredientes clave para el éxito de la Organización y que el enfoque utilizado en SUPERVISION es el proceso más efectivo que existe en cuanto a costo.

- Involucrar a las Gerencias para familiarizarlas con lo que se enseña a los Supervisores para que ellos mismos aprendan estos conceptos y animen a sus supervisores a utilizar las habilidades aprendidas.

- Conducir las sesiones de trabajo y producir una mejora duradera en la práctica de SUPERVISION.

- Demostrar a las Gerencias que las mejoras en la práctica de la SUPERVISION justifican la inversión en tiempo y

dinero.

5.8. APOYO Y EJECUCION DEL PROGRAMA.

Proporcionar Información suficiente acerca del curso a los interesados, así como Invitar a los candidatos, son aspectos que provocan el Interés en el participante y reduce la Inasistencia al mismo.

Entendemos por promoción y publicidad de un curso el manejo de cualquier medio de comunicación por el cual se invita, o se da a conocer un programa de capacitación por realizar, así como sus objetivos e importancia.

Este aspecto no es muy utilizado en la actualidad con la eficacia debida, puede decirse que una correcta y oportuna promoción influye en gran medida a despertar el Interés e Involucración en la función educativa de la Empresa, Independiente de que constituye una eficaz comunicación por parte del Instructor.

A continuación detallamos de acuerdo a lo mencionado anteriormente en este Capítulo, la forma en que se llevó a cabo la programación y aplicación del curso realizado en la Empresa, tema de estudio en la presente Tesis.

Número de personal.

El número de personal elegido fue el siguiente:

Nivel Gerencia.....	13 asistentes
Nivel Superintendencia y Jefatura.....	24 asistentes
Nivel Supervisión.....	<u>42</u> asistentes
TOTAL:	79 asistentes

Horarios.

Los horarios establecidos fueron de acuerdo al rol de turnos de los Supervisores, siendo éstos los más factibles para la asistencia y beneficio de la propia Organización, programándose éstos dentro de sus horas de trabajo, el cual es de 9:00 a 11:00 hrs.

Formación de Grupos.

De acuerdo a las necesidades de la Empresa, se formaron once grupos heterogéneos, distribuidos de la siguiente manera:

11 grupos de 6 participantes	66
1 grupo de 13 Instructores	<u>13</u>
TOTAL:	79 asistentes

Medios a utilizar.

- Material de los asistentes:
- Cuadernillos que contienen:
- . Portada

- . Generalidades
- . Principios Base
- . Conclusión del tema
- . Hojas en blanco para tomar notas
- . Un lápiz por participante
- Material de instructor:
 - . Un rotafolios
 - . Plumones
 - . Videocasetera
 - . T.V.
 - . Dos videocintas del contenido del curso
 - . Rollo maskintape
- Material común:
 - . Refrescos, galletas, café.

Controles establecidos.

Se utilizaron para mejor desarrollo y éxito del programa los siguientes controles:

- Programa General de Sesión, el cual constará del día, fecha, participantes, instructores, horario y lugar de asistencia.
- Cronograma, que constará de puntos a tratar en cada sesión y duración de cada una, éste deberá respetarse al máximo, apartándose ligeramente del tema de acuerdo al interés y

disposición de los participantes e instructor, sin que exista una prolongación exagerada del tema y tiempo de discusión.

El cronograma será estandar para cada sesión.

- Control de Asistencia, se efectuará por el instructor turnándolo en el momento del término de la sesión al Area de Capacitación, la cual llevará un récord de cada uno de los grupos, indicándoles a los participantes con anticipación de su asistencia obligatoria a cada sesión.
- Cuestionario final del curso, el cual será aplicado por el Departamento de Capacitación a cada participante, para evaluar el desarrollo del curso hasta ese momento, al término de la quinta sesión.

Duración del Programa.

El programa se llevará a cabo durante once sesiones, cada sesión se efectuará cada quince días, por lo cual cada grupo asistirá a dos sesiones por mes.

Formación de Instructores.

Anticipadamente fue impartido un curso de Supervisión a los instructores siendo éstos Gerentes de la Empresa, los cuales fueron:

- Gerente General
- Gerente de Planta
- Gerente de Producción
- Gerente de Ingeniería y Mantenimiento
- Gerente de Planeación y Control de Producción
- Gerente Técnico
- Gerente de Relaciones Industriales
- Contralor
- Gerente de Contabilidad
- Gerente de Costos y Presupuestos
- Gerente de Control de Inventarios
- Gerente de Compras
- Gerente de Sistemas

Estos instructores tendrán un Grupo a su cargo durante todo el programa y por causas extraordinarias de trabajo que no puedan asistir a su sesión, deberán coordinarse con los demás instructores para que asistan en su lugar y de esta manera evitar la cancelación de la sesión que perjudicaría el buen desarrollo del programa.

Se les proporcionará el material necesario al inicio del programa a cada instructor para el éxito de sus actividades.

Apoyo y Ejecución del Programa.

Se Invitará personalmente a los participantes al curso mencionándose que será de asistencia obligatoria, solicitándoles se Informe al Area de Capacitación sobre alguna Inasistencia Imprevista siempre y cuando sea justificada la misma.

Asimismo, se recordará a través de cartulinas colocadas en lugares estratégicos la promoción, fecha de asistencia, nombre del participante a cada sesión.

Al Invitarlos personalmente, se les indicará la fecha, lugar, hora e Instructor, al igual que se les entregará una Invitación escrita que irá firmada por el Gerente General para dar mayor importancia y formalidad al evento.

Un ejemplo del contenido de la cartulina es:

UNIDAD UNO

NO. DE PARTIC.	NO. DE GRUPO	NOMBRE PARTIC.	FECHA SESION	LUGAR	HORARIO	INSTRUCTOR
----------------	--------------	----------------	--------------	-------	---------	------------

TOTAL

CAPITULO 6

6. ANALISIS Y EVALUACION DEL CURSO.

Una vez que se han señalado los contenidos de educación a tratar y se han escogido los métodos de instrucción que correspondan a dichos contenidos, se podrá realizar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la Empresa. Cuando éste se termine, deberá evaluarse a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno al igual que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

El tema de evaluación a enjuiciar es difícil de precisar, pues es término subjetivo. Siendo lo más objetivo posible con este concepto, se puede definir a la evaluación como "la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, obteniendo información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores".

Con la evaluación se establece una comparación entre los logros obtenidos a través de las actividades desplegadas y lo que pretendía alcanzar, lo cual constituye una comparación entre la realidad y un modelo establecido de antemano (objetivos establecidos).

En la capacitación deben evaluarse al menos cuatro aspectos que son:

a) El evento:

- Obtener la opinión de los participantes sobre los aspectos operativos del curso.

- Los renglones más comunes de este aspecto se refieren a las instalaciones (iluminación, ventilación, mobiliario, limpieza, etc.), así como a los instructores (claridad de expresión, disposición para responder preguntas, etc.), los materiales empleados, el horario, y así sucesivamente, puede emplearse un formato único para la mayoría de los acontecimientos de capacitación en la Empresa.

b) Los materiales:

Se debe responder a la pregunta: Los materiales (apuntes, ejercicios, películas, etc.), ¿facilitan más unos que otros el aprendizaje del alumno?

c) El aprendizaje:

La evaluación va enfocada a detectar si los participantes del curso modificaron su conducta y/o actitudes como resultado de lo que aprendieron.

d) La capacitación:

Consiste en determinar si la capacitación resolvió el problema por el cual se emprendió, y si ésta incrementó o no la productividad y el nivel de vida de los empleados. Este tipo de valoración deberá diseñarse para cada caso en específico, pues se encuentra estrechamente relacionado con las necesidades detectadas.

El punto vital es determinar si las personas practican en el trabajo aquello en lo cual se capacitaron.

Cada uno de los aspectos mencionados tienen sus propios procedimientos, técnicas y métodos de evaluación, asimismo, son independientes en su evaluación, uno de otro. En otras palabras, una buena evaluación del curso no significa necesariamente un beneficio o un aprendizaje para la Empresa, sería ideal que se obtuvieran resultados positivos en todos los aspectos mencionados, pero esto sólo puede determinarse si se siguen las técnicas y métodos pertinentes para cada caso. Es claro que si la evaluación conduce a respuestas positivas en los tres primeros aspectos y no en el último, no se propicia la productividad; antes bien, lo que podría ocurrir sería que la redujera, sin que por esto se diga que se está invirtiendo inútilmente o que sea una inversión innecesaria, ya que si el curso impartido satisface las necesidades detectadas se puede decir que fue una inversión adecuada para la Empresa que coadyuvará al logro de los objetivos establecidos en la misma.

Los principios fundamentales para el éxito en el desarrollo y evaluación de un curso son:

1. Que los jefes por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:
 - a) Establecer los comportamientos necesarios en su subordinado(s).
 - b) Observar cotidianamente dichos comportamientos.
 - c) Detectar las necesidades de capacitación.
 - d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.
2. La elevación en la efectividad del personal es responsabilidad del jefe. Por tanto, en la medida que la capacitación contribuye a ello, cae también bajo su responsabilidad.
3. Se puede decir que los jefes tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus empleados.
4. La tarea del capacitador es pues, apoyar a los jefes principalmente en:

- a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a los modelos.
 - b) Procesar la Información.
 - c) Establecer programas de capacitación en base a las necesidades detectadas.
 - d) Facilitar el cambio de comportamientos, mediante las técnicas y procedimientos adecuados.
 - e) Evaluar los resultados de la capacitación.
5. No existen formas rápidas, sencillas e infalibles de lograr eficientemente lo anterior. Cualquier método, para lograr buenos resultados, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo.
6. Un sistema de capacitación requiere, para su creación, implantación y funcionamiento de personas con talentos y capacidades a nivel superior.
7. Cualquier instrumento de evaluación puede resultar fatal o muy benéfico, dependiendo del empleo que se le dé por las personas encargadas de ello.

6.1. TIPOS DE EVALUACION.

Los criterios que se deben seguir para el ordenamiento de las evaluaciones están en función de los que se desea medir. Es necesario hacer hincapié de que se trata tanto de la califica-

ción de la capacitación como del participante.

Existen cuatro tipos de evaluación de acuerdo a los criterios generales, los cuales son:

1. Reacción: ¿Gustó el programa a los participantes?
2. Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
3. Actitudes: ¿Qué cambios de conducta en el trabajo han resultado del programa?
4. Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

1. Reacción.

Es el grado en que los asistentes disfrutaron del programa de entrenamiento, o sea, deben evaluarse sólo los sentimientos de los participantes, ningún aprendizaje. La reacción, en cierta forma, es fácil de medir.

Las guías para evaluar la reacción son las siguientes:

- Determinar lo que se quiere investigar.
- Usar una hoja escrita, especificando los puntos que se desean investigar.
- Hacer que las formas se contesten en forma anónima para que sean más veraces.
- Permitir que los participantes anoten observaciones adicionales en caso de que no hayan cubierto sus preguntas.

En este tipo de evaluación, tanto el coordinador como el grupo, pueden evaluar al instructor(es), ya que éste es parte importante en lo agradable y atractivo del desempeño del curso, para lo cual se recomienda que el coordinador proporcione al instructor información oportuna mediante retroalimentación, señalando aciertos y errores. La reacción, en cuanto a actitudes, es evidente. Si ésta es de gusto, se presupone que el curso fue productivo o motivador; por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso.

2. Aprendizaje.

Se define para este propósito, como los principios, hechos y técnicas, comprendidos y asimilados por los individuos sin incluir el uso que se haga de éstos en el trabajo.

Como guías para evaluar el aprendizaje se indican las siguientes:

- El aprendizaje se debe medir en forma de que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
- La evaluación se debe hacer antes y después del curso para medir el grado de aprendizaje.
- Debe medirse objetivamente.
- Se procurará tener un grupo testigo que no haya sido entrenado para hacer la comparación con el grupo que ya lo ha sido.

- La evaluación puede hacerse oral o escrita.

Se debe saber qué aprendió el alumno y en qué grado, distinguiendo dos aspectos; lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

La evaluación del aprendizaje, aparte de hacerse por medio de cuestionarios orales y escritos, también puede hacerse por otros medios, como son: preguntas personales, entrevistas, intervenciones en el curso, mesas redondas, dramatizaciones, investigación de opiniones, etc. Cuando se usan estos medios, es necesario contar con medidores y tablas que vayan indicando los resultados y apreciaciones, debido a que es muy común que con frecuencia los participantes califiquen a los programas educativos de acuerdo con su valor de entrenamiento, facilidad, resultados o características de la personalidad del instructor y no de su contenido informativo.

3. Actitudes.

Este aspecto está directamente relacionado con el desarrollo de la personalidad y es el más difícil de dilucidar.

En él se deben ver qué cambios se registraron en la conducta del alumno en su actitud.

Como se sabe, de la teoría a la práctica hay un paso, en

este caso se trata, precisamente, de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio se debe efectuar en forma personal, ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- Querer cambiar (mejorar).
- Reconocer las propias debilidades.
- Trabajar en un ambiente favorable.
- Tener la ayuda de una persona hábil que comparta intereses.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

Las guías para evaluar los programas de capacitación en lo referente a cambios generados en la conducta o actitud son:

- Hacer una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de la capacitación, dicha estimación pueden efectuarla el capacitado, sus superiores, sus colaboradores o subordinados, además de las personas que realizan el mismo trabajo que él o que lo conocen profundamente en su desempeño.
- Se debe utilizar un grupo testigo, si es posible.
- La evaluación en el desempeño del trabajo después de la capacitación se hará, por lo menos, tres meses después, para dar oportunidad a que el participante

practique lo aprendido, es recomendable hacer estimaciones periódicas.

- La evaluación se debe realizar por escrito, con tablas y medidores.

Es conveniente señalar la aplicación de la teoría impartida en el curso y la forma de práctica, resaltando los puntos importantes del curso, que estarán en función de las necesidades descubiertas y las evaluaciones del trabajo antes del curso.

4. Resultados.

Dependen en gran parte la eficiencia que los directores y sus programas prueben sus buenos resultados.

En la evaluación de resultados nos enfrentamos a un problema fuerte: demostrar la utilidad y los beneficios de un curso. Con esto queremos indicar los resultados específicos posteriores al curso y que significarán una mejora, un cambio en el puesto de trabajo, es decir, ¿qué grado de motivación hay?, ¿las quejas se redujeron?, ¿cómo se abataron los costos?, ¿en qué aspectos se ahorró?, etc. Este problema requiere una correcta organización en el Área de Capacitación para descubrir resultados y necesidades, así como fijar metas en lo que se desea lograr, primordialmente en medidas contables o económicas, para

apreciar mejor el ahorro que se logra con la capacitación y contar con apreciaciones cuantitativas.

Esto es sencillo cuando se trata de niveles operativos, ya que es fácil determinar, por ejemplo el volumen de ventas alcanzado, la reducción de personal, manteniendo o elevando la productividad, disminución de accidentes, etc. Pero cuando se trata de mandos intermedios y Gerencias la apreciación se hace más subjetiva, ya que intervienen otros factores más. Sin embargo, el uso de la unidad en el trabajo del evaluado es un medidor eficaz en su labor, así como la encuesta personal sobre las mejoras que ha obtenido en su unidad, qué tipo y qué tanto mejoró, y si estas mejoras surgieron a raíz de las ideas expuestas durante el curso.

Cabe mencionar que cada uno de estos cuatro tipos de evaluación tendrá prioridad en la evaluación según sea el objetivo que se pretenda lograr, o según la estructura del curso. Si los objetivos que se desean lograr son de impartición de conocimientos, el aspecto a evaluar, más importante, será el aprendizaje sin importar el desarrollo de actitudes, la misma situación puede presentarse para los otros tres tipos de evaluación.

Además de considerar los cuatro tipos de evaluación anteriores

se deben considerar:

- Si el medio que se utilizó fue el adecuado.
- Si todos escucharon y entendieron lo impartido.
- Si fue suficiente el tiempo para abordar los temas.
- Y otros aspectos que a consideración del Area de Capacitación sean importantes de evaluar para el logro de sus fines.

6.2. INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

La actividad del coordinador para evaluar la capacitación en aulas es determinante en cuanto al control y seguimiento de resultados en el área de trabajo, puesto que la labor para fijar objetivos se vería afectada o sería nula, si no se cuenta con medidores apropiados que cuantifiquen el resultado conseguido a través de técnicas de Instrucción empleadas durante el curso. No se puede pensar en programas de capacitación en las aulas, si no existen medidores de resultados que brinden información real para fijar objetivos de proyección Individual y de grupo que cubran las necesidades de la empresa a corto y mediano plazo.

Es deseable alcanzar propósitos de cuantificación, por eso es

Importante el establecimiento de parámetros de referencia y de eficacia, pues para la consecución de objetivos es importante contar con la realidad de su operación, con el mejor sistema posible de evaluación.

Los instrumentos de evaluación facilitan la obtención de resultados como:

- a) La cuantificación del grado de sensibilización de los participantes.
- b) El análisis de opinión del grupo.
- c) Tomar medidas correctivas.
- d) Conocer el grado de éxito del curso.
- e) Conocer puntos positivos o negativos del instructor(es).
- f) Plantear perspectivas de acción del grupo después del curso, etc.

Es indiscutible la necesidad existente en un programa de capacitación de contar con un sistema de control que permita evaluar en forma objetiva, la medida en que se satisface a las necesidades de la empresa y ver hasta qué punto se alcanzaron los objetivos fijados.

Para poder tener un criterio de selección y ordenamiento es necesario saber las características de una buena evaluación.

Hay cuatro cualidades necesarias:

1. Validez.

La evaluación se basa en hechos y datos ciertos.

2. Confiabilidad.

La evaluación tiene alto grado de consistencia al medir y redimir los mismos examinados.

3. Objetividad.

La evaluación se debe realizar de manera que se cuente con dos o más calificadores independientes, que den los mismos resultados.

4. Estandarización.

La evaluación se aplica a un grupo de personas en condiciones uniformes para establecer normas de desarrollo y distribuciones porcentuales de los examinados, con el propósito de hacer comparaciones correctas.

Lo más conveniente es crear formas de evaluación propias que determinen lo aprendido y nuevas necesidades de capacitación que correspondan a la realidad que esté viviendo la empresa.

No se pueden perder de vista las formas de evaluación existentes, que servirán como base para la realización de la

batería de evaluaciones que se adecuarán según las necesidades y objetivos, los medidores para cada caso específico de los participantes, algunas formas de las más usuales son:

Evaluación antes y después del curso.

Es un método efectivo de evaluación donde el participante elabora una prueba antes del curso y una vez completado el programa, vuelve a realizar la misma prueba, lo cual indicará el grado de asimilación en el valor informativo del contenido del curso.

Evaluación anterior y posterior al desempeño.

Se determina cierto índice del desempeño del trabajo real. Los participantes son evaluados antes del curso y al final de éste son reevaluados utilizando el mismo índice de desempeño del trabajo. Los resultados reflejan la competencia y desempeño del trabajo.

Evaluación de grupos experimentales y de control.

Se utiliza el método de evaluación antes mencionado tanto para el grupo experimental como el control. Se evalúan ambos grupos, pero al grupo experimental se le imparte el curso de entrenamiento, mientras el grupo control se sigue desarrollando en sus funciones; después del curso se vuelven a evaluar ambos grupos, si la calificación del grupo experimental es mayor que la del grupo control. significará que el aprendizaje se logró,

si no es así, entonces el aprendizaje se debe a la práctica del trabajo, esto comparando ambos resultados.

Otros tipos o formas de evaluación pueden ser:

Exámenes.

Sirve para formular un diagnóstico en relación con lo aprendido, permite analizar el aprendizaje y asimilación del alumno hacia el curso. Estos pueden ser escritos y orales, así como prácticos (realizando una labor).

Los exámenes escritos objetivos permiten la creatividad del educando, conocimiento de opiniones, así como criterios personales, es decir, la individualidad del participante.

La prueba objetiva se basa en respuestas concretas y pueden ser:

1. Examen a base de respuestas de falso y verdadero.
2. Prueba de elección múltiple.
3. Prueba de frases incompletas.
4. Prueba de coincidencia.

En los exámenes orales, en cambio, las preguntas que se hacen arrojan resultados subjetivos.

Tablas y Gráficas.

Las tablas son un ordenamiento de diferentes datos en columnas

e hileras, las columnas corresponden a las características o valores que se otorgan a puntos de evaluación, como preguntas, individuos, grupos, etc., que correspondan a hileras.

EJEMPLO

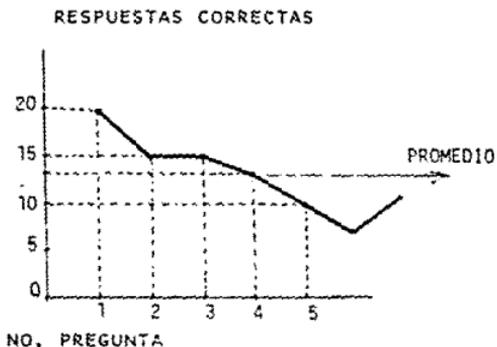
NO. DE PREGUNTA	RESPUESTAS CORRECTAS	RESPUESTAS INCORRECTAS	NO. DE PREGUNTAS RESPONDIDAS
1	16	1	1
2	15	3	2
3	15	4	1
4	13	---	7
5	10	4	6
... etc.			

La variedad de tablas es enorme, éstas se deben realizar y adaptar según los resultados que se deseen obtener.

Las gráficas consisten en representar en un cuadro de coordenadas los datos asentados en una table que sean graficables, que están valorados numéricamente, ya que valores subjetivos no pueden ser graficados hasta que no se les dé un valor

numérico.

De acuerdo a la tabla anteriormente mencionada, un ejemplo es el siguiente:



Las tablas y gráficas que se hagan deben ir encaminadas a obtener los resultados que se deseen, pudiéndose obtener en una sola tabla, datos de diversos temas. En este tipo de evaluaciones se permite observar alguna anomalía y se pueden estudiar las causas que la originaron.

Evaluación a través de la estadística.

El uso de la estadística descriptiva en evaluaciones es muy común, permite obtener resultados más concretos y determinar el índice de aprendizaje de una manera más certera y confiable, aunque es la forma de evaluación más tardada y laboriosa

para obtener resultados.

Asimismo, existen otros tipos de evaluación como pueden ser Ruta Crítica, Cálculos Probabilísticos, etc., pero tratamos de mencionar las formas más usuales y conocidas en el Área de Capacitación.

6.3. MEDICION Y OBTENCION DE RESULTADOS.

Una vez realizada la evaluación y obtenida su información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares establecidos, determinándose las desviaciones si las hay, que deberán analizarse inmediatamente.

Si se requiere obtener una eficacia óptima dentro de la organización, los programas de entrenamiento y las evaluaciones deben tener una secuencia lógica, basándose en alternativas y contingencias aceptadas, las mismas deben corresponder a las necesidades del individuo y a los objetivos de la organización

Uno de los objetivos de la capacitación es lograr los mejores resultados a través del incremento de conocimientos, habilidades y/o modificación de actitudes, el coordinador debe señalarlo antes de iniciar el curso, así el objetivo debe aparecer impreso en el programa. Pero se deben considerar algunas excepciones, según el tema a tratar en el curso, pues en algunos casos no será prudente ni necesario explicar el objetivo.

Es importante planear objetivos cuantificables, a fin de Interpretarlos objetivamente, ya que éstos van a ser base de los resultados que se logren en posteriores cursos.

La interpretación de resultados correctos además de indicar qué tan bien se han logrado los objetivos, señala los siguientes aspectos:

- Saca a la luz las impresiones causadas en el desarrollo del curso.

- Determina nuevas necesidades de capacitación, lo cual coadyuva a realizar una mejor planeación para cursos posteriores y tomar medidas dentro de los planes permanentes de capacitación.

No se puede pensar en programas de capacitación, si no existe cuando menos un medidor de resultados que permita fijar objetivos reales que cubran las necesidades individuales y generales de la empresa a corto y mediano plazo.

Para efectuar una adecuada cuantificación de objetivos fijados, se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Revisión de objetivos.

Dará el índice exacto de la detección de necesidades de

capacitación y si estos objetivos se están logrando o se lograron, si se realiza este paso al finalizar el curso, lo que permite corregir objetivos y/o modificarlos para cursos posteriores.

2. Medidores empleados.

Sirve para evaluar o cuantificar los objetivos, ya que de estos depende el conocimiento de los resultados del curso.

3. Revisión del contenido o temario.

Es donde se ve si el contenido cubre los objetivos señalados, o si por el contrario fue deficiente o repetitivo. De los resultados de evaluación se deduce si se requieren cambios para cursos posteriores al mismo nivel o si es correcto y apropiado el contenido.

4. Técnicas y métodos.

Es importante determinar qué tan eficientes son las técnicas o métodos empleados de acuerdo con los objetivos fijados y si coadyuvan a la enseñanza del contenido del curso.

5. Nuevas Informaciones.

Surgirán de la revisión de los pasos anteriores y de una adecuada evaluación, dando la pauta a seguir para planear cursos posteriores.

Todo esto permite captar más objetivamente los resultados obtenidos y no caer en apreciaciones subjetivas que transtornen la interpretación de los resultados.

Las organizaciones generalmente evalúan el sistema de capacitación que están desarrollando, para asegurarse de su efectividad.

Existen diversos tipos de evaluaciones para tales efectos:

1. Mediciones básicas.

- Reacciones de los participantes.
- Incidentes y anécdotas reportados por los participantes.
- Observaciones realizadas por jefes, compañeros y subordinados.

2. Mediciones más precisas.

- Encuestas de actitudes.
- Encuestas sobre prácticas de supervisión.

Métodos de laboratorio.

De acuerdo al objetivo general de la empresa y de acuerdo a nuestra hipótesis formulada al principio de la Tesis, es conveniente efectuar una encuesta de actitud que nos permita observar si se generaron o no cambios en el comportamiento que repercute en la eficiencia de los participantes y en la productividad de la empresa.

A continuación se anexa copia del cuestionario aplicado al personal participante del curso en cuestión, así como los resultados arrojados en el mismo.

CUESTIONARIO CONFIDENCIAL
DEL SUPERVISOR

PARTE 1: HASTA QUE PUNTO:

NADA POCO MUCHO

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1.- ¿Expresa apreciación por el trabajo de su personal? | 1 | 2 | 3 |
| 2.- ¿Proporciona reforzamiento frecuente sobre el desempeño de sus subordinados? | 1 | 2 | 3 |
| 3.- ¿Explica y describe claramente cómo hacer las cosas indicando el porqué es importante hacerlas? | 1 | 2 | 3 |
| 4.- ¿Hace preguntas para aclarar un problema y solicita sus ideas para solucionarlo? | 1 | 2 | 3 |
| 5.- ¿Recibe sugerencias positivamente y ofrece su ayuda? | 1 | 2 | 3 |
| 6.- ¿Ante un problema permanece calmado y constructivo atacando el problema y no a sus subordinados? | 1 | 2 | 3 |

NADA POCO MUCHO

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 7.- ¿Establece fechas de seguimiento chequeando el avance del mismo? | 1 | 2 | 3 |
| 8.- ¿Interviene en los problemas rápidamente antes de que escapen de su control? | 1 | 2 | 3 |
| 9.- ¿Hace sentirse bien a su personal por lo que hacen en la organización? | 1 | 2 | 3 |
| 10.- ¿Parece sincero en lugar de manipulador? | 1 | 2 | 3 |
| 11.- ¿Escucha cuidadosamente los problemas? | 1 | 2 | 3 |
| 12.- ¿Comunica respecto por sus subordinados? | 1 | 2 | 3 |
| PARTE II: EN GENERAL: | | | |
| 13.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted para dirigir efectivamente a sus subordinados? | 1 | 2 | 3 |
| 14.- ¿Mejorará su habilidad para ser un mejor supervisor a través del presente curso? | 1 | 2 | 3 |
| 15.- ¿Su actitud ha cambiado desde que ha tomado el curso? | 1 | 2 | 3 |

INCIDENCIA RELATIVA EN EL CUESTIONARIO DE ACTITUD QUE SE
 APLICO AL PERSONAL DEL CURSO DE SUPERVISION.

NO. PREGUNTA	GRADO DE EVALUACION	% INCIDENCIA
1	Mucho (1)	79
	Poco (2)	21
	Nada (3)	0
2	Mucho (1)	56
	Poco (2)	44
	Nada (3)	0
3	Mucho (1)	77
	Poco (2)	23
	Nada (3)	0
4	Mucho (1)	74
	Poco (2)	26
	Nada (3)	0
5	Mucho (1)	79
	Poco (2)	21
	Nada (3)	0

6	Mucho	(1)	82
	Poco	(2)	18
	Nada	(3)	0
7	Mucho	(1)	64
	Poco	(2)	36
	Nada	(3)	0
8	Mucho	(1)	67
	Poco	(2)	33
	Nada	(3)	0
9	Mucho	(1)	85
	Poco	(2)	15
	Nada	(3)	0
10	Mucho	(1)	85
	Poco	(2)	15
	Nada	(3)	0
11	Mucho	(1)	83
	Poco	(2)	17
	Nada	(3)	0
12	Mucho	(1)	91
	Poco	(2)	9

	Nada	(3)	0
13	Mucho	(1)	86
	Poco	(2)	14
	Nada	(3)	0
14	Mucho	(1)	89
	Poco	(2)	11
	Nada	(3)	0
15	Mucho	(1)	69
	Poco	(2)	11
	Nada	(3)	0

CUESTIONARIO CONFIDENCIAL
DE EVALUACION DEL CURSO

NO. DE PREGUNTA(1)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
NOMBRE DE APLICACIONES	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															
33															
34															
35															
36															
37															
38															
39															
40															
41															
42															
43															
44															
45															
46															
47															
48															
49															
50															
51															
52															
53															
54															
55															
56															
57															
58															
59															
60															
61															
62															
63															
64															
65															
66															
TOTAL DE PREGUNTA	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
PERCENTAJE	0.21 78	0.41 56	0.22 77	0.25 76	0.21 79	0.18 81	0.30 69	0.22 78	0.15 84	0.18 81	0.24 75	0.18 81	0.18 81	0.18 81	0.18 81

1 0 0 0 0
2 0 0 0 0
3 0 0 0 0

6.3.1. RESULTADOS OBTENIDOS CONTRA NIVEL INICIAL.

El programa de capacitación que fue impartido obedecía a la necesidad de contar con el personal formado en diversas técnicas de supervisión tendientes al mejoramiento de la relación Jefe-Subordinado y aumento de la productividad en la empresa.

Con los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó se puede observar que la capacitación ha resultado altamente exitosa en relación a la eficiencia de supervisión, con lo cual se determina que hubo un cambio considerable contra el nivel inicial de los participantes y su resultado final después de haber tomado el curso.

6.3.2. RESULTADOS OBTENIDOS CONTRA OBJETIVOS.

Con la implantación de este curso se esperaba que los participantes:

- Obtuvieran conocimientos básicos en la función "supervisión".
- Desarrollaran habilidades de instrucción, aplicando la estructura del programa.
- Manejarán en su área los conocimientos obtenidos durante el curso.

Conforme a los resultados arrojados en el cuestionario, se observa que los objetivos del curso se cumplieron exitosamente, recomendándose que éste sea aplicado a todos aquellos que participen en la función supervisión en subsecuentes fechas.

6.3.3. RESULTADOS OBTENIDOS CONTRA OBJETIVO GENERAL.

La empresa buscaba como objetivo general, al desarrollar el curso, asegurar el éxito y progreso del trabajador, debido a que con mayores conocimientos y habilidades los trabajadores serían más productivos, generando así mayor eficacia y calidad en el trabajo, repercutiendo en la reducción de costos e incremento de la productividad.

Los resultados arrojados, permiten observar que el objetivo general de la empresa también fue cumplido, puesto que:

- Se generaron cambios positivos de conducta en el personal participante, lográndose mejoras en las relaciones internas personales de jefe-subordinado.
- Lograron el desarrollo de habilidades administrativas que inciden en el incremento de la productividad.

- Provocó el incremento de autoestima, que genera mayor desarrollo personal.
- Generó interés en la observación y resolución de problemas en su área.
- La forma de tomar decisiones es más real y acertada.

6.4. TRAYECTORIA Y SEGUIMIENTO DESPUES DEL CURSO.

El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que ésta es dinámica y no se debe limitar a impartir sólo el curso, sino que se debe continuar en la labor de capacitación, a fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener mayor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

El seguimiento o continuación de cada curso impartido conlleva a mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo, para que un curso por largo que sea, no refleje un mero paréntesis cultural de la persona sino que perdure y continúe en el tiempo.

El éxito del seguimiento de un curso depende del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación al egresado del curso, pues es común la notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni completa lo que en un curso se dice.

Se dice que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra o decrece su ánimo porque no encuentra apoyo de su jefe o su grupo de trabajo. Este problema es el que ataca el concepto de seguimiento.

Después de medir los resultados de un curso, por un lado, y seguir el camino o trayectoria personal del participante, en

los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, compromiso y otros de igual importancia, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso, el cual debe investigar directamente si se han registrado cambios en la personalidad del participante, pudiendo presentarse tres situaciones.

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

La información que se intercambie bajo esta base, tendrá valor especial para establecer futuros planes.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es el plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

El seguimiento se puede clasificar en cuanto a la forma de organizarse en:

- Eventual: para casos en que se establece un programa específico en un curso determinado.
- Permanente: cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente.

Para establecer un programa efectivo de seguimiento es necesario considerar los siguientes factores:

1. Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esto se debe hacer con base a las necesidades descubiertas y en la proyección del puesto y la empresa, a corto, mediano y largo plazo, y capacitar al individuo para el mejor desempeño de sus funciones. Los objetivos a corto plazo son muy cambiantes, ya que las necesidades descubiertas también varían; pero los objetivos a mediano y largo plazo se deben mantener fijos, a menos que se susciten hechos imprevistos que modifiquen la proyección de la empresa. En muchos casos las evaluaciones periódicas sirven para detectar necesidades.
2. Descubrimiento periódico y eficaz de necesidades de entrenamiento. El programa se debe elaborar de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se efectúen en el programa no sean violentos, pues esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación de manera negativa.
3. Facilidad para adaptar el programa a nuevas necesidades. Asimismo, el programa debe adaptarse a las condiciones de trabajo en las diferentes unidades, el cambio de métodos

de trabajo y del personal mismo que lo desempeña, uniformando el programa en lo posible, para evitar desajustes por cambios internos del personal.

4. Evaluación periódica del programa.

Esto es para observar el desempeño del programa y la manera de obtener resultados de éste, además de que las evaluaciones sirven para descubrir necesidades.

5. Control estadístico de los resultados.

Es conveniente utilizar medios estadísticos para analizar los resultados y detectar más rápidamente fallas del programa, cuando éstas se detecten corregirlas inmediatamente.

Según la naturaleza del programa, se necesita que el seguimiento vaya dirigido a reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar el grado de avance en el aprendizaje.

Considerando que el tiempo y esfuerzo realizados en estos aspectos es relativamente pequeño, se necesita dedicar mayor tiempo para lograr un cambio en el comportamiento individual y de grupo, el seguimiento pues, puede coordinar con los programas de capacitación permanente, aún y cuando no forme parte de ellos.

De esto dependerá el éxito o fracaso de los resultados que obtengan, ya que el lugar de trabajo es donde se verá y se hará valer la efectividad de lo realizado en las aulas.

El seguimiento es realmente importante para la capacitación, ya que es donde se verificará lo aprendido y su aplicación práctica en el trabajo.

Para mayor efectividad en el seguimiento, es necesario que exista comunicación fluida entre el área donde se realiza éste y el departamento de capacitación.

Este aspecto no es el que generalmente se satisface totalmente en las empresas, ya que es necesario una gran involucramiento en la función capacitación por parte de los jefes, considerándose una pérdida de tiempo y de dinero el realizarlo.

El seguimiento sería un buen sistema de control y contacto con las diferentes áreas de trabajo en el aspecto de capacitación y desarrollo de personal, si realmente se llevara a cabo en todas las empresas.

Debido a que la empresa no nos permitió realizar tal función, sólo llegamos a los resultados evaluativos del curso. Haciendo mención del tema, únicamente como complemento a nuestra investigación.

De esto dependerá el éxito o fracaso de los resultados que obtengan, ya que el lugar de trabajo es donde se verá y se hará valer la efectividad de lo realizado en las aulas.

El seguimiento es realmente importante para la capacitación, ya que es donde se verificará lo aprendido y su aplicación práctica en el trabajo.

Para mayor efectividad en el seguimiento, es necesario que exista comunicación fluida entre el área donde se realiza éste y el departamento de capacitación.

Este aspecto no es el que generalmente se satisface totalmente en las empresas, ya que es necesario una gran involucramiento en la función capacitación por parte de los jefes, considerándose una pérdida de tiempo y de dinero el realizarlo.

El seguimiento sería un buen sistema de control y contacto con las diferentes áreas de trabajo en el aspecto de capacitación y desarrollo de personal, si realmente se llevara a cabo en todas las empresas.

Debido a que la empresa no nos permitió realizar tal función, sólo llegamos a los resultados evaluativos del curso. Haciendo mención del tema, únicamente como complemento a nuestra investigación.

CONCLUSIONES.

Considerando que la hipótesis era marcada por un cambio de conducta de los trabajadores a nivel supervisión, ya que estos no cubrían los requisitos del puesto, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- . Por el grado de incidencia en que caen los resultados del cuestionario, se observó que los supervisores se volvieron más eficientes y efectivos en cuanto al trato con sus subordinados que repercuten en los indicadores de manejo de personal y en el desempeño y productividad de la Organización, comprobando así la hipótesis de que aplicando este curso existirán cambios de actitud que modificarán el comportamiento de los supervisores cumpliendo de esta manera las habilidades requeridas para el puesto.

- . Así también, el curso en cuestión dejó huella en los participantes en cuanto a:
 - 1) Enfocarse más en el comportamiento que en el individuo y su personalidad, pues un subordinado es más receptivo por su comportamiento que sobre sí mismo.

- 2) Conservar el autoestima, y procurar un mejoramiento general del valor de la persona y su autoconfianza, factor importante en el cambio de comportamiento, y
- 3) Tomar la responsabilidad de mantener relaciones fuertes y funcionales entre ellos y sus subordinados.

NOTAS DE REFERENCIA:

- 1) Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Personal, Primera Parte", Ed. Limusa, pág. 103.
- 2) Siliceo, Alfonso: "Capacitación y Desarrollo de Personal", Ed. Limusa, pág. 13.
- 3) Harris, O'Jeff: "Administración de Recursos Humanos, Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos." Ed. Limusa, pág. 422.
- 4) Arias Galicia, Fernando: "Administración de Recursos Humanos." Ed. Trillas, pág. 320.
- 5) Yoder, Dale: "Manejo de personal y relaciones Industriales". Ed. Cecsa, pág. 397.
- 6) Hachette, Castell: "Diccionario Enciclopedico." Ed. Castell, pág. 1501.
- 7) Siliceo, Alfonso: Op. Cit. Pag. 59.
- 8) Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Empresas" Primera Parte". Ed. Limusa, pág. 172.

BIBLIOGRAFIA

- 1) SILICEO, ALFONSO: "Capacitación y Desarrollo de Personal", Ed. Limusa. México, 1978, 128 págs.
- 2) C. HOWELL, WILLIAMS: "Psicología Industrial y Organizacional, sus elementos esenciales." Ed. El Manual Moderno, S.A., México 1979, 398 págs.
- 3) YODER, DALE: "Manejo de Personal y Relaciones Industriales". Cía, Editorial Continental, S.A., México, 1980, 806 págs.
- 4) C.SMITH CAMERON: "Guías para Supervisores." Ed. Trillas. México, 1979, 141 págs.
- 5) RIOS SZALAY, ADALBERTO/PANIAGUA ADUNA, ANDRES: "Orígenes y Perspectivas de la Administración." Ed. Trillas. México , 1981, 212 págs.
- 6) FERNANDEZ ARENAS, JOSE ANTONIO: "El Proceso Administrativo" Ed. Diana. México, 1981, 248 págs.
- 7) L. SISK, HENRY / SVERVUK, MARIO: "Administración y Gerencia de Empresas". Ed. Saber. México, 1979, 646 págs.
- 8) ARIAS GALICIA, FERNANDO: "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas. México, 1981. 513 págs.
- 9) S. SIKWLA, ANDREW: "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas. México, 1982. 516 págs.
- 10) REYES PONCE, AGUSTIN: "Administración de Empresas. Primera y Segunda Parte". Edit. Limusa. México, 1981. 392 págs.

- 11) FERNANDEZ ARENAS, JOSE ANTONIO: "Auditoría Administrativa"
Ed. Diana. México, 1984. 232 págs.
- 12) G. PLANTY, EARL/FREESTON J. THOMAS. "Dirección de Empresas". Ed. Hispano Europea. España, 1965. 579 págs.
- 13) MUNCH GALINDO/GARCIA MARTINEZ. "Fundamentos de Administración". Ed. Trillas. México, 1985. 240 págs.
- 14) GRAIG, ROBERT L./BITTEL, LESTER R. "Manual de Entrenamiento y desarrollo de Personal". Ed. Trillas. México, 1985. 688 págs.
- 15) HARRIS, O' LEFF. "Administración y Desarrollo de Personal". Ed. Limusa, México, 1979. págs.
- 16) HACHETTE, CASTELL. "Diccionario Enciclopédico"
Ed. Castell. España, 1981. págs.