



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA**

**NUEVAS TENDENCIAS DE LA CAPACITACION :
REINGENIERIA.**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

CESAR AUGUSTO FLORES RAMOS

ASESORES: JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES

ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN

FRANCISCO JAVIER RODRIGUEZ GARCIA



MEXICO, D. F.,

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

A Reyna:

Por su apoyo y comprensión en muchas situaciones adversas. Por ser fuente de inspiración y fuerzas para continuar. Te amo.

A Alondra:

Por su ternura y amor que despiertan muchas sensaciones que nunca creí tener. Con todo mi amor.

A mi Madre:

Por ser un ejemplo de constancia y honradez. Gracias por todas tus enseñanzas. Te amo.

A Mario y Araceli:

Aunque su vida ha tomado diferente rumbo siempre los llevo en mi corazón.

A Fernando:

Por ser el amigo incondicional que me ha acompañado en los mejores y peores momentos de mi vida.

A Arturo Nicolas:

Por ser más que jefe y compañero de trabajo. Un verdadero amigo y maestro de la vida.

A Patty, Elizabeth, Javier, Mary, Betty y Gloria:

Por ser más que compañeros de estudios, son ejemplo y amigos que me han mostrado su cariño incondicional.

A Doña Flor, Mary, Vice y Karina:

Por ese ejemplo de unión y apoyo incondicional.

A Norma, Claudia, Ivan y Ma. Joaquina:

Por su amistad y hospitalidad que aprecio y atesoro.

A todos mis amigos:

Por que todos me han dejado una parte de su corazón. No los menciono para no omitir a alguno.

INDICE

Nuevas Tendencias de la Capacitación: Reingeniería.

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO 1. Antecedentes Históricos	1
1.1 Antecedentes Históricos de la Psicología Industrial	1
1.3 Antecedentes Históricos de la Capacitación	5
CAPITULO 2. Aspectos Legales	11
2.1 Bases Jurídicas de la Capacitación.	11
CAPITULO 3. Proceso de Capacitación	17
3.1 Conceptos básicos	17
3.2 Fases de la capacitación.	27
CAPITULO 4. Detección de Necesidades de Capacitación	45
4.1 Diagnostico de necesidades de capacitación	45
CAPITULO 5. Reingeniería	54
5.1 Situación económica de las empresas mexicanas	54
5.2 Antecedentes históricos de la reingeniería	56
5.3 Definición de reingeniería	62
5.4 Reingeniería y capacitación	66
CONCLUSIONES	72

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis histórico de la psicología industrial y de la capacitación, de esta. Recibe especial énfasis su desarrollo en México. Especifica los artículos constitucionales que justifican a la capacitación así como los derechos y obligaciones que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social establece para los trabajadores y las instituciones públicas y privadas a través de la Ley Federal del Trabajo. Se definen conceptos relevantes al tema como son: educación, capacitación, adiestramiento, aprendizaje y desarrollo. También se analizan y describen los pasos del proceso de capacitación. Se profundiza en el diagnóstico de necesidades de capacitación como punto central para un buen inicio del proceso de capacitación. Se ubica el momento social, económico, político e histórico por el cual la reingeniería adquiere importancia como una alternativa para la subsistencia de las organizaciones. Se describe la forma en que se distribuye el trabajo en las organizaciones para dar pauta a la definición de la reingeniería y por último se establece su relación con la capacitación. Las conclusiones derivadas de la integración de la información destacan la importancia de rediseñar los métodos de diagnóstico y planeación para lograr un proceso que esté acorde con las nuevas demandas de las organizaciones.

INTRODUCCION

El presente trabajo plantea la revisión teórica de la capacitación y una de sus nuevas tendencias, que permita un primer acercamiento a la reingeniería y su relación con la capacitación.

En este sentido, la psicología como ciencia tiene pocos caminos recorridos por su relativa juventud. Uno de ellos es la psicología industrial, en donde se ha aplicado con mucha reserva este carácter de ciencia que busca la psicología general. En menos de un siglo de existencia de esta área de la psicología, se han tratado de fortalecer las actividades relacionadas con éste campo, gracias a que en su momento redituó con grandes beneficios en términos de productividad, eficiencia y calidad para quienes hicieron uso adecuado de ella.

A pesar de que es difícil fijar una fecha para la fundación de esta disciplina, se cree que la psicología Industrial se inició en 1901 con el discurso del Doctor Walter Dill Scott, psicólogo norteamericano, acerca de la posibilidad de aplicar los principios psicológicos al campo de la publicidad (Ferguson, 1962 en Blum y Naylor, 1985).

Inicialmente la Psicología Industrial se ocupaba de problemas como la fatiga, aburrimiento, monotonía y los factores conexos de las condiciones de trabajo, que obstaculizaban una eficiente realización del trabajo.

En los últimos años, la Psicología Industrial ha ampliado su campo de actividad y ahora se involucra en el aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento del liderazgo, las necesidades, las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo y los procesos de toma de decisiones, la evaluación del desempeño, la medición de actividades y moldeamiento de conductas de los empleados inmersos en una organización (Robbins, 1987).

Los países altamente industrializados han apoyado e invertido fuertes recursos económicos para desarrollar investigaciones y generar nuevas ideas para aplicarlas en sus empresas con el fin de ser más competitivas. No obstante, en México, la capacitación ha desempeñado un papel poco importante dentro de las instituciones públicas y privadas, pues al parecer, no fue sino hasta 1940 que en el país surge la necesidad de considerar a la capacitación como una función organizada y sistematizada, a partir de la década de los 70's, en México las empresas públicas y privadas se interesaron en la capacitación y adiestramiento, ya que el gobierno mexicano elevó a éstas el rango Constitucional y del Derecho Obrero (Siliceo, 1982).

Esto último merece un análisis específico para la definición de las bases jurídicas que sustentan a la capacitación. Pues las normas jurídico legales que rigen a la capacitación y adiestramiento obligan a los empresarios, a proporcionar capacitación a todo su personal, y al no cumplir con estas obligaciones se someten a sanciones económicas, las cuales tienden a exigir y no a liberar de su obligación. Así lo establece la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123, apartado A, fracción XIII y XXXI.

Es importante distinguir cuatro conceptos básicos: la educación, la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo. Brevemente, el primero se refiere a la adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean (Arias, 1987). Según Nava y cols. (1979) la única diferencia que existe entre capacitación y adiestramiento es el puesto, en su definición los dos son procesos de enseñanza-aprendizaje que están orientados para dotar a una persona de *conocimientos*, *desarrollar habilidades* y adecuarle una serie de *actitudes* para que alcance los objetivos -para el caso del adiestramiento- de su puesto; con la capacitación, de otro puesto. El desarrollo, hace referencia al progreso integral del hombre en cuanto a la adquisición de conocimiento, fortalecimiento de habilidades y la modificación de actitudes.

No basta con definir los conceptos básicos. Se tiene que describir cuáles son las fases del proceso de capacitación, al respecto Aguilar y Frías (1989) categorizan cinco:

1. Detección de necesidades
2. Redacción de objetivos
3. Elaboración de planes y programas (técnicas y materiales)
4. Ejecución de planes y programas
5. Evaluación del proceso

La capacitación ofrece beneficios objetivos para las organizaciones, estos pueden trascender a la propia empresa o institución pública en términos de mejoras de la calidad en los productos que se generan y/o servicios que se ofrecen, mayor grado de eficiencia, reducción de costos, mayor adaptabilidad

del personal a la organización y por tanto menor rotación de personal, en una palabra, verdadero desarrollo organizacional (Harrington, 1988).

Si no está adecuadamente aplicada puede pasar desapercibida o tener consecuencias desfavorables para el desarrollo de las instituciones públicas o privadas. Reza (1995) destaca que el principal problema de la capacitación - y de quienes la aplican, es la falta de métodos adecuados para su planeación y tiene su origen en la deficiente Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). La DNC proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporciona la materia prima para elaborar un plan y programas concretos de trabajo, abastece de los indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.

La capacitación, como otras actividades dentro de una organización tiene que evolucionar de acuerdo a los cambios en la estructura organizacional que sufra la institución. Cuando se considera a los métodos de desarrollo organizacional, implícitamente se refiere a la existencia de una forma o aproximación para conceptualizar a la capacitación. Una de las nuevas tendencias de dichos métodos es la llamada Reingeniería. En forma general, "la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez" (Hammer y Champy, 1995, pp.34).

En términos generales, la reingeniería se centra en el rediseño de los procesos, por lo que inicialmente establece lo que *debe hacerse* y luego en el *cómo hacerlo*, es por ello que los cambios son radicales, alcanzando niveles de mejora espectaculares.

Zendejas (1995) expone que la capacitación debe orientarse más hacia los procesos y hacia las personas en lo individual, que hacia las actividades y los grupos funcionales. Esta última forma de capacitar, ha demostrado su inoperancia e ineficacia bajo las condiciones actuales, aunque en el pasado ha resultado sin lugar a dudas eficaz cuando se ha tratado de capacitar a muchas personas en actividades similares.

Las conclusiones generales del trabajo resaltan la necesidad de establecer sistemas de diagnósticos de necesidades de capacitación que incluyan los aspectos psicológicos relacionados al aprendizaje para poder diseñar cursos que no solamente sean novedosos en técnica (proceso de enseñanza), sino también abundantes en calidad (proceso de aprendizaje).

Si se logra que la capacitación represente resultados observables y sobre todo redituables en términos de producción es muy probable que se le deje de considerar como un gasto. Idealmente la capacitación debe ser entendida como una inversión y no como otra obligación a la cual hay que someterse para no enfrentar penalidades que la propia Constitución de los Estados Unidos Mexicanos señala.

CAPITULO 1

Antecedentes Históricos

1.1 Antecedentes Históricos de la Psicología Industrial

La Psicología Industrial, es sin duda una área relativamente nueva de la psicología, en comparación con otras áreas de aplicación. Aunque es difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, es probable que la Psicología Industrial se inició el 20 de diciembre de 1901, en este día el Doctor Walter Dill Scott, psicólogo norteamericano, pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios de la psicología al campo de la publicidad (Ferguson, 1962 en Blum y Naylor, 1985). Además, en 1903, editó el primer libro que trataba de la aplicación de la psicología al mundo de los negocios: "The Theory of Advertising".

En 1908, Scott fue director de la Universidad de Northwestern, en Chicago, donde publicó otros libros sobre la importancia de las condiciones físicas en el ambiente laboral, afirmando que tales condiciones pueden favorecer o afectar el rendimiento de los trabajadores.

A pesar de las aportaciones de Scott a esta área de la psicología, se le ha reconocido como el primer Psicólogo Industrial al alemán Hugo Munstemberg; en 1903, este investigador publicó su texto "Psychology and Industrial Efficiency". Este y otros libros sirvieron como plataforma para el desarrollo de la psicología industrial como se conceptualiza actualmente, ya que incluían temas como el

aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta, etcétera (Blum y Naylor, 1985).

Contemporáneo a Munstemberg, el norteamericano F.W. Taylor (conocido como el padre de la Administración) estudió la economía de los movimientos; Taylor trabajó como Ingeniero en una compañía de fundición, donde observó la frecuente ineficacia al aplicar el modelo tradicional de enfocar y realizar el trabajo; señalando que el empresario conoce sólo la capacidad de rendimiento de la maquinaria, pero no tiene idea clara de los límites y capacidades de rendimiento de los obreros (Chruden y Sherman, 1970). Bajo estas consideraciones realizó una investigación en la Rethlehem Steel Company, postulando tres premisas: 1) seleccionar a la gente adecuada para una tarea determinada 2) instruirla en métodos más eficientes y movimientos más económicos de aplicación en su trabajo 3) conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores (Brown, 1977). Dicha investigación consistía en capacitar a un conjunto de obreros en cuanto a la forma de cargar cajas, para ahorrar tiempo y fatiga de obreros; antes de la capacitación la empresa tenía 500 empleados y con las aportaciones de Tylor, se logró que el número de trabajadores se redujera a 140, los cuales realizaban la misma cantidad y calidad de producción en el mismo tiempo. Los beneficios que obtuvo la empresa repercutieron en mejor salud de los trabajadores y en su economía, ya que se les proporcionaba un incentivo adicional por buen desempeño (Katz, 1977).

Así como estas investigaciones, se realizaron muchas otras enfocadas en un primer momento a las aptitudes de los empleados de las organizaciones (industria, escuela, familia) para desarrollar mejores pruebas y procedimientos de entrevista para seleccionar a los empleados adecuados. Posteriormente cobraron interés los problemas relacionados con grupos de trabajo; estudiando temas tales como: liderazgo, motivación, estructura organizacional.

Antes de la segunda guerra mundial, en 1937, se fundó la primera Asociación Americana de Psicología Aplicada, la cual tenía por objeto demostrar las múltiples contribuciones de la psicología aplicada al campo de la capacitación, motivación, selección, orientación vocacional, modificación de conductas, etcétera, pero no fue sino hasta la segunda guerra mundial cuando esta asociación tuvo gran aceptación (Blum y Naylor, 1985).

En 1948, se publicaron en la revista "Personal Psychology" varios estudios psicológicos en diferentes campos de la psicología industrial con el fin de llamar la atención de los empresarios para que investigaciones como análisis de puestos, selección, evaluación, motivación, condiciones de trabajo, diseño de equipos, actitudes de trabajo, entre otros, se pusieran en práctica en las empresas y los dirigentes o responsables de éstas obtuvieran beneficios económicos y/o humanos.

En 1950, la compañía Western Electric en su fábrica Hawthorne emprende sus propios estudios y contrata 55 psicólogos que asesoraron y recomendaron los cambios necesarios para crear un ambiente adecuado a los trabajadores. Este enfoque de la conducta de grupo y los sentimientos de los

trabajadores asociados con la productividad y la moral caracterizaron el movimiento llamado Relaciones Humanas (Gutiérrez, 1982 en Urbina, 1989).

Dentro de la especialización de la psicología industrial en las universidades surgieron otras áreas más específicas. En la actualidad el psicólogo industrial no sólo aplica pruebas de selección, sino también se ocupa de crear circunstancias para la mejor utilización del recurso humano, se interesa por el problema de la productividad, de la ejecución de tareas, del aprendizaje humano, de la adquisición de destrezas, de la motivación, de los efectos de los incentivos, de las circunstancias ambientales, de las necesidades de las industrias, de las necesidades de los trabajadores, etcétera (Dunnette y Kirchner, 1985).

1.2 Antecedentes Históricos de la Capacitación.

La psicología industrial, en un momento de su desarrollo y evolución enfocó sus esfuerzos en la elaboración de métodos de evaluación y selección, pero hasta hace medio siglo se observó la importancia del desarrollo de la capacitación y se le incorpora como parte esencial.

En las primeras civilizaciones, el padre era el responsable del entrenamiento de sus hijos en los oficios. En la época de la colonia, el entrenamiento se basaba en el binomio maestro-aprendiz. El primero se consideraba una persona conocedora y hábil en las actividades de algún oficio y por consiguiente con elementos suficientes para conducir el aprendizaje de su pupilo en dicha labor (Ramírez, 1984).

En 1940, se comienza a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, la cual se empezó a aplicar a partir de los 70's, cuando las empresas públicas y privadas otorgaron la importancia a la capacitación y al adiestramiento, debido a que el Gobierno Mexicano elevó estas actividades al rango Constitucional y del Derecho Obrero (Siliceo, 1982).

Con el impulso científico que se origina en la década de los 70's, nuevos países disputan una efectiva participación en el mercado mundial, junto con las naciones tradicionalmente industrializadas. Nuevas tecnologías y el impulso al control de calidad, marcan un nuevo carácter a las relaciones comerciales. Para México, es inevitable modernizarse y tener la posibilidad de competir con otros mercados para estar a la vanguardia de la transformación mundial. Para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas tienen que conjugar sus esfuerzos

tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos, previniendo así errores y obteniendo la colaboración de sus miembros para realizar todo correctamente desde la primera vez y poder cumplir con los siguientes propósitos:

- a. Incrementar la calidad
- b. Entregar a tiempo el producto
- c. Reducir los desperdicios de tiempo, esfuerzos y materia prima para abatir así el costo de producción.

Lo que implica la necesidad de impulsar a la capacitación, actualizar los métodos y técnicas (Pinto, 1992).

Rae (1994) señala que inicialmente las necesidades de formación eran casi completamente funcionales, por ejemplo, las relacionadas única y directamente con la habilidad de ejecutar una función o tarea, o bien por la máquina u otras operaciones implicadas, o por las referencias personales del empresario. Estas necesidades proporcionaban al capacitador, los parámetros entre los que tenía que desarrollarse la formación, asegurándose de que la actividad no interfiriese con ninguno de los otros trabajos realizados en la empresa.

Normalmente se disponía de dos técnicas: "diles" o "siéntalos con X". El enfoque "diles" se usaba habitualmente en la formación con grupos en los que el capacitador estaba de pie de cara a la "clase" y les hablaba hasta que parecía que aprendían (no necesariamente comprendían) lo que se requería que realizaran. La alternativa, principalmente para los individuos, aunque se tratara de un pequeño grupo al mismo tiempo, si bien de manera individual, era

la "formación para el trabajo", sentándose junto a "X", quien normalmente era un hábil operador(a) junto al que se sentaba el aprendiz para observar la operación hasta considerarse capacitado(a) para hacer lo mismo. Entonces, se le dejaba solo(a). En otras empresas había una máquina aparte para el aprendiz, además del formador (probablemente un operario que estaba haciendo su propio trabajo) que tenía la orden de vigilar o supervisar al aprendiz.

La formación en los ámbitos de supervisión y de habilidades para la dirección de equipos y destrezas técnicas, virtualmente, no existía. Se dejaba a los directivos que fueran escalando jerárquicamente sus puestos , y de paso, adquirir el mayor número de habilidades posible (Rae, 1994)

Paulatinamente, la psicología ganó terreno al demostrar que no sólo servía para seleccionar a las personas adecuadas para los trabajos, sino que además podía aconsejar sobre los métodos de enseñanza, al señalar que el simple hecho de contar algo no producía ningún aprendizaje, explotó la demanda de conocimiento acerca de las formas de imprimir rapidez y eficiencia para la formación eficaz de grupos grandes de personas que tuviesen una gran variedad de trabajos. Probablemente, el primer avance en esta teoría fue la introducción de lo que Siliceo (1982) denomina el método de los cuatro pasos, 1) mostrar, 2) decir, 3) hacer y 4) comprobar. Este enfoque utilizaba de manera natural todos los sentidos del aprendizaje, por lo que éste era más potente y producía probablemente una mayor retención y facilidad para recordar. Por supuesto, nada de esto era nuevo (Rae, 1994).

El siguiente elemento de investigación del aprendizaje que se tradujo en capacitación fue el postulado de, que la gente podía aprender más fácilmente mediante práctica directa y no en un ambiente de "aprenda mientras trabaja", sino en uno que fomentará el aprendizaje y fuera favorecedor en sí mismo. Esto significaba estar alejado del trabajo, en ambientes más especiales, que eran normalmente cursos de capacitación. En esta etapa, la formación en grupo y las actitudes del desarrollo del grupo maduraron, y la naturaleza práctica y experimental de las actividades de grupo parecían ofrecer una caja de pandora en ayuda de la enseñanza. Se logró la transición de los cursos en los que no se aprendía, a situaciones absolutamente divertidas, activas, con juegos, donde era inevitable aprender.

Sin embargo, aún se necesitó algún tiempo para darse cuenta, de que el aprendizaje total, no se lograba ni en la "clase", ni con las técnicas "experimentales"; únicamente, los instructores observaron en sus cursos, que algunas personas, en ciertos aspectos del aprendizaje, respondían más favorablemente a unos enfoques particulares, mientras parecían necesitar diferente tratamiento para otro(s) aspecto(s) del aprendizaje. Personas diferentes parecían variar en las formas básicas en las que aprendían.

Sin embargo, el desarrollo de los últimos años ha mejorado la capacitación gracias a la mezcla equilibrada de técnicas y enfoques: sesiones de lección magistral, cifras y coloquios, actividades de grupo, estudio de casos, escenificaciones, juegos de simulación interactivos, películas, videos, ayudas visuales, etcétera (Rae, 1994).

La integración de las acciones de capacitación a lo cotidiano de la empresa ha generado innovaciones en la organización, cuya difusión se extiende cada vez más. Algunas de ellas buscan involucrar a la alta dirección, cuya función es crear las condiciones necesarias para que los resultados de la capacitación sean incorporados al trabajo; otras se vinculan con la aparición del "capacitador ocasional": un miembro de la empresa que incluye en su función la transmisión de su conocimiento o de su saber hacer.

Otra innovación metodológica producida es la división de la operación de capacitación en varias secuencias, más que la concentración durante una o varias semanas, para estimular la articulación entre los aprendizajes en el aula y la acción en el lugar de trabajo; en la cual los participantes refuerzan las habilidades deseadas. Finalmente, se pueden mencionar las experiencias de auto instrucción con la operación de centros de recursos y otros medios de enseñanza individualizada que atraen cada vez más a los adultos , quienes toman la capacitación en sus manos a partir de proyectos personales y profesionales, en los cuales la definición de los objetivos dirige la elección de los medios la inversión de los objetivos dirige la elección de los medios y la inversión personal (Pain, 1989).

En resumen, la psicología industrial como un área de la psicología tiene un desarrollo relativamente reciente. Este se puede dividir es dos etapas substanciales. La primera, en donde se dirigía al diseño de pruebas psicológicas, la segunda, en el estudio y desarrollo de condiciones para mejorar los procesos de entrenamiento del personal. Paulatinamente se están mejorando los métodos

y técnicas de capacitación pero estas innovaciones capacitadoras están en estrecha relación con las necesidades propias de cada una de las organizaciones.

En México la capacitación, formalmente, es relativamente joven y empieza a tener impulso cuando se legisla a nivel constitucional y se elabora la Ley Federal del Trabajo donde se establece claramente los derechos y las obligaciones de las empresas y los trabajadores en materia de capacitación y adiestramiento. Por ello es importante señalar en el siguiente capítulo los artículos de la citada Ley referentes a estas actividades.

CAPITULO 2

Aspectos Legales

2.1 Bases Jurídicas de la Capacitación.

En la década de los 70's la capacitación y el adiestramiento fueron elevados por el Gobierno Mexicano al nivel Constitucional. Cabe señalar que dichas normas jurídico legales que rigen a la capacitación y adiestramiento obligan a los empresarios, a proporcionar capacitación a todo el personal, y al no cumplir con estas obligaciones se someten a sanciones económicas, las cuales tienden a obligar y no a eximir de sus responsabilidades.

La constitución política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123, apartado A, fracción XIII y XXXI, establece lo siguiente:

Fracción XIII: Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estará obligada a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajador. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXXI: La aplicación de la ley del trabajo correspondiente a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales en lo relativo a” también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de disposiciones del trabajo,.....” respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..... para lo cual

las Autoridades Federales se auxilian de los Estados, cuando se traten ramas o actividades de jurisdicción local.

La ley Federal del Trabajo apoya lo anterior, entre los artículos que se refieren al propósito de la capacitación se encuentran los siguientes:

Artículo 153.- Señala que "todos los trabajadores tienen derecho a que su patrón les proporcione capacitación y adiestramiento que permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formados de común acuerdo, por el patrón el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social."

Artículo 153 F.- "La capacitación y el adiestramiento deberá tener como objetivo:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

La Ley Federal del Trabajo establece obligaciones para las empresas entre las cuales resaltan los siguientes artículos:

Artículo 25, fracc. VIII y Artículo 391, fracc. VII: En los cuales se señala que se deben incluir puntos referentes a la capacitación en los contratos colectivos de los trabajadores.

Artículo 132 fracc. XV: Se debe proporcionar capacitación y adiestramiento.

Artículo 132 fracc. XXVIII: Se debe promover la participación de las comisiones para este objetivo.

Artículo 153 fracc. E: La capacitación y el adiestramiento a que se refiere el artículo 153 fracc. A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo.

Artículo 153 fracc. K: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de la empresa que constituyan comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Artículo 153 fracc. N: Se deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan establecido, implantadas con la aprobación laboral.

Artículo 153 fracc. O: Las empresas deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

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

- I. Referirse a programas no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores.
- IV. Especificar a través de qué procedimiento de selección, se establecerá el orden en que será capacitado un mismo puesto o categoría.
- V. Especificar el nombre y el número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de las entidades instructoras.
- VI. Algunas otras modificaciones serán publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

Artículo 153 fracc. V: Establece que se proporcione constancias de habilidades laborales, con el cual el trabajador acreditará haber cursado la capacitación. Asimismo, la empresa estará obligada a enviar estas constancias a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control.

Los derechos y obligaciones de los trabajadores se especifican en los siguientes artículos de la Ley Federal del Trabajo:

Artículo 153 fracc. A: Establece el derecho del trabajador a recibir capacitación.

Artículo 153 fracc. H: A los trabajadores a quienes se les imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos.

II. Atender las indicaciones de los instructores y cumplir con los programas respectivos.

III. Presentar los exámenes de evaluación que sean necesarios.

Artículo 153 fracc. I: Cada empresa constituirá Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar las necesidades de los trabajadores y de los patrones.

Artículo 153 fracc. T: Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que el instructor autorizado les proporcione la constancia respectiva y autenticada por la comisión mixta.

Artículo 153 fracc. U: Cuando implantado el programa, el trabajador se niegue a recibir la capacitación por considerar que posee los conocimientos necesarios, deberá presentar un examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 fracc. S: establece que cuando el patrón no cumpla la obligación de presentar los planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en el plazo correspondiente será sancionado conforme a la ley.

En resumen, para dar cumplimiento con lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación, es necesario seguir estos pasos:

1) Constituir la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

- 2) Formular e implementar los programas de capacitación y adiestramiento, atendiendo a las necesidades detectadas.
- 3) Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias de habilidades laborales, las cuales acreditan al trabajador el haber llevado y aprobado un curso de capacitación y/o adiestramiento.

Sin embargo, las empresas capacitan sólo por una obligación legal, perdiendo de vista que la capacitación representa una inversión que puede redituar en múltiples beneficios tanto para el trabajador como para la empresa y no es sólo otra actividad con la que se puede tener a la gente ocupada o se está a la moda. El proceso de capacitación pierde sentido de utilidad práctica pues se da mayor importancia al cumplimiento de las obligaciones que a los beneficios que de ésta pueden derivar. Ello se comprueba con la falta de sistematización que se observa para capacitar al personal, con el poco interés que se tiene para capacitar y adiestrar a las propias áreas de capacitación en las actividades que realmente deben de realizar y que constituyen el proceso de capacitación. Dicho proceso se describirá en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3

Proceso de Capacitación

3.1 Conceptos básicos

Para describir un proceso de capacitación, primero se debe definir los conceptos afines. A continuación se mencionan las descripciones más comunes de los aspectos a considerar.

En principio, se definirá la educación como un factor inevitable dentro de toda actividad de capacitación, pues por ella se entiende la adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean, ya sean los aspectos técnicos, artísticos o humanísticos. Así como los utensilios, herramientas y técnicas para usarlos. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana (Arias, 1987).

Desde este punto de vista, el proceso educativo consiste en la asimilación de la cultura del grupo en que se vive y en la formación de una actitud que se adapte adecuadamente a él.

Por esta razón puede decirse que la educación es una función social, que es la sociedad la encargada de realizarla mediante una serie de actos destinados al efecto (Rojas, 1985).

Si se ubica a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores al interior del campo de la educación, se entiende como un proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su

realidad circundante con objeto de influir en ella, es interesante resaltar que la educación siempre deberá tener un objetivo, ya que no se educa para un mundo abstracto, sino para influir participando de una manera u otra dentro de una colectividad de la cual se forma parte. Es en este punto cuando se integra el aspecto educativo con el laboral, se considera que el hombre es plenamente social cuando pasa a formar parte de la fuerza productiva del país, para lo cual se utilizan los conocimientos adquiridos durante su proceso educativo.

En este sentido, se considera que no toda información que se adquiere dentro del proceso educativo formal, proporciona los medios necesarios para adaptarse íntegramente a las formas de producción y a las condiciones de trabajo; esto es, no todos los conocimientos adquiridos durante la fase educativa, facilitan a los individuos su acceso a un puesto de trabajo, por lo que se hace necesario establecer un puente entre el sistema educativo regular y el aparato productivo. Esto exige un perfeccionamiento constante en la medida en que se desarrolla la tecnología y evolucionan las formas de producción, por lo que se puede concluir que la educación regular proporciona los conocimientos generales a la vez que desarrolla la capacidad cognoscitiva básica, mientras que la capacitación y el adiestramiento, tienen como función primordial el desarrollo de especializaciones cambiantes y redefinidas de acuerdo con las necesidades de desarrollo social y económico (Reza, 1995).

El término educación comprende toda la actividad humana, ya que es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje por medio del cual un individuo

o grupo de ellos, adquieren un repertorio de comportamientos que les hace posible su supervivencia en la sociedad en la que se desenvuelven (Reza, 1995).

[Además señala que la meta de la educación es proporcionar herramientas (conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes) útiles a los individuos, para poder subsistir socialmente de una manera digna y satisfactoria.]

Según Reza (1995), los procesos educativos varían en cuanto a su temporalidad y forma de aplicación, esto es, existe un tipo de educación formal y otra informal:

- 1) La educación formal es un proceso de enseñanza-aprendizaje, estructurado y sistematizado, que se imparte a través de instituciones que se rigen, en el caso concreto de México, bajo los criterios establecidos por la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Nacional Autónoma de México; la función de estas instituciones es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana. Los individuos sujetos a este tipo de educación, obtienen un grado de calificación reconocido en todo el país y con la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países.
- 2) Por su parte, la educación informal es un proceso de enseñanza-aprendizaje, asistemático, desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve el individuo. A este punto corresponden los términos de experiencia, práctica, habilidad y

todos aquéllos que proporcionan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo.

Es evidente, considerando las definiciones anteriores, que la capacitación y el adiestramiento forman parte de la educación y concretamente, según Reza (1995), de sus procesos informales.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general en las actividades preponderantemente físicas. Usualmente se destina el adiestramiento para el uso y manejo de maquinarias y equipos (Siliceo, 1982).

La definición que proporciona la Secretaría del Trabajo y Previsión Social respecto al adiestramiento enfatiza el desarrollo de habilidades y destrezas del personal para el óptimo desempeño de las diversas funciones de su puesto.

Para Siliceo (1982), la capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimiento, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social la define como una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Mendoza (1986) señala que para fines legales es importante plantear una distinción entre los conceptos de adiestramiento y capacitación, en la siguiente forma: se imparte capacitación a quienes desempeñarán un puesto diferente al que ocupan; y el adiestramiento es dirigido a quienes continuarán en el mismo

puesto, es decir, se proporcionará capacitación o adiestramiento en función de la situación particular de cada trabajador; refiriéndose a lo que la capacitación señala que es, la adquisición de conocimientos asociados a ciertos niveles jerárquicos de los mismos.

Siguiendo esta línea, Calderón (1979) indica que la capacitación y el adiestramiento son actividades planeadas y basadas en necesidades reales presentes, que además prevé necesidades futuras orientadas hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes.

Este autor enmarca a la capacitación y el adiestramiento como un conjunto de elementos que trabajan agregadamente para el objetivo de la organización.

Alvarez (1985) describe los objetivos de la capacitación y el adiestramiento en una organización de la siguiente manera:

- ◊ Brindar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas adecuadas en su trabajo.
- ◊ Facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y al ambiente laboral, tanto en condiciones cotidianas como en actividades de innovación técnicas y científicas.
- ◊ Permitir una mayor movilidad de la mano de obra (ascensos y transferencias).
- ◊ Proporcionar a los trabajadores un sentimiento de seguridad ante las contingencias de la demanda laboral.

- ◊ Satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente a su autoestima, formación y desarrollo.

Concretamente, a la capacitación se le reconoce como un medio de acceso a los conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición.

La capacitación es una tarea que involucra a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social, siendo así, una responsabilidad colectiva (S.T.P.S., 1991).

Según Pinto (1992), la capacitación y el adiestramiento son aprendizaje y afecta tres esferas que conforman el individuo:

- 1) Cognoscitivo: que se refiere a la adquisición de conocimientos, ideas y conceptos.
- 2) Psicomotriz: es la adquisición de habilidades físicas o destrezas.
- 3) Afectivas: consiste en la adquisición de actitudes que tienen relación con sentimientos, intereses e ideales.

De manera similar, Reza (1995) comenta que el aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano:

- ⇒ Cognoscitivo: comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Comprende básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

- ⇒ **Psicomotriz:** comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.
- ⇒ **Afectivas:** comprende el conjunto de actitudes, valores opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidad estéticas.

Es importante señalar que, aunque las áreas de aprendizaje mencionadas juegan un papel específico; esto no quiere decir que se presenten por separado. Entre ellas hay una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres. Es decir, en mayor o menor proporción y dependiendo del tipo de habilidad, destreza o conocimiento que se pretenda desarrollar, la participación de alguna de las áreas será también mayor pero siempre estará acompañada por las otras dos (Reza, 1995).

Con esta idea, las áreas cognoscitivas y afectivas se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales. De lo anterior se desprende que la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, posibilitan al individuo desarrollar

sus potencialidades con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una unidad de trabajo e integrarse a su medio ambiente socio-laboral. Por su parte, los aspectos relativos a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son susceptibles de perfeccionarse, mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo que permiten una mayor precisión en la ejecución de las tareas inherentes a su ocupación (Reza, 1995).

Rojas (1985) señala que es común asociar la idea de aprendizaje a la simple acumulación de datos en el cerebro. Pero, afirma que el aprendizaje ocurre cuando el individuo sufre cambios en su conducta. Por eso, cuando se describe el aprendizaje se debe hacer referencia a la adquisición de ciertos comportamientos que no se poseían originalmente. Al referirse a la adquisición resulta obligado hablar de las categorías de aprendizaje y que son:

- 1) Conductas genéticamente determinadas, conductas innatas-reflejos y reflejos condicionados.
- 2) Conductas adquiridas a través de la experiencia diferentes al condicionamiento automático (hablar, practicar un deporte, ir al trabajo, detenerse ante la luz roja de un semáforo, etcétera).

El aprendizaje es adquisición de conductas que se manifiestan en el comportamiento posterior del individuo. Esto es, se dice que un individuo aprendió si se observa que realiza actos que no ejecutaba lo cual implica la incorporación de ciertos patrones de comportamiento a su repertorio anterior.

En general, en la medida que se produzca un cambio real de conducta con cierta permanencia se puede decir que existe el aprendizaje.

Tratándose de aprendizaje de adultos en las empresas, el aprendizaje debe entenderse como un proceso interno que a través de la práctica adquiere y reafirma conocimientos y actitudes que conducen a una modificación de conducta (Rojas, 1985).

En la capacitación (y en otras situaciones) se pueden adquirir conocimientos, habilidades y actitudes, esta adquisición aumentará en la medida en que se tengan mayores posibilidades de práctica.

El cambio de conducta se manifestará cuando el trabajador ejecute sus labores o se relacione con otras personas de diferente manera a como lo hacía antes del curso. Además, este cambio debe ser relativamente permanente.

El cambio de conducta, en muchos casos, no sólo requiere adquisición de conocimientos sino también cambios de actitudes (Rojas, 1985).

Pinto (1992) señala que existen tres procesos que se conjugan para integrar un proceso amplio en el que se cubren las tres áreas del aprendizaje:

- I. Capacitación: en el ámbito de trabajo se orienta hacia la facilitación para acceder a los conocimientos que requiere un trabajador para saber cómo hacer (*cognoscitiva*).
- II. Adiestramiento: se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para poder hacer (*psicomotriz*).
- III. Motivación: concepto asociado para querer hacer (*afectivo*).

Por último, se considera al desarrollo como un concepto que implica una acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito de que comprenda las características de la

empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y la importancia de los procesos de calidad total.

Es también el progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea. Involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva (Reza, 1995).

3.2 Fases de la capacitación.

La capacitación significa aumento o mejoramiento de la cantidad de producción; calidad de la producción; control de calidad; utilidades; ventas; ahorro en mantenimiento de equipo; métodos de trabajo; calidad de la dirección de supervisión; calificación del personal; grupo de ejecutivos potenciales; etcétera (Alvarez, 1990).

Sin embargo, por cuestión de interés para una organización es necesario traducirlo en términos de beneficios directos e indirectos, de corto y largo plazo de la capacitación, justificando de esta manera su permanencia y la autorización de sus respectivos presupuestos. Lo anterior puede incitar al desarrollo de los recursos humanos mediante la capacitación considerando su rentabilidad, esto es, la recuperación del capital invertido y la superación del monto de la inversión. La capacitación debe estar planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada según el rumbo marcado por los objetivos que se diseñan para cada caso particular (Archila, 1992). La planeación es un elemento fundamental para un desarrollo adecuado de la capacitación evitando de esta manera la formación azarosa de los trabajadores.

El proceso que permite definir con antelación los resultados previstos o que se esperan en la función de la capacitación, se realiza a través de la planeación. Con la planeación se pretende prever con toda intención el futuro e identificar los cursos alternativos de acción, en este sentido, se constituye como la base fundamental de un sistema integral de capacitación (Reza, 1995).

En la planeación se considera un proceso en el que se incluyen elementos de manera sistemática. Estos son:

- 1) Diagnóstico de necesidades de capacitación
- 2) Establecimiento de objetivos de aprendizaje
- 3) Elaboración de planes y programas de capacitación
- 4) Ejecución de los planes y programas de capacitación
- 5) Evaluación del proceso

Dicho proceso constituye una secuencia en la cual se planea, organiza, dirige y controla la capacitación, siendo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), la etapa sustantiva de la que se deriva la información necesaria para continuar el proceso y retroalimentarlo (S.T.P.S., 1991). Sólo se describe de forma general este concepto, dejando para el siguiente capítulo un análisis más detallado.

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Mendoza (1986) expone que las necesidades de capacitación son entendidas como la diferencia existente entre los estándares y ejecución de un puesto, es decir, lo establecido por la empresa y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales, actitudes, etcétera. Con esta definición debe quedar claro que un desempeño deficiente del trabajador, no necesariamente se relaciona con la falta de capacitación, es decir, pueden existir otros factores que originan tal situación, por ejemplo, la falta de motivación, problemas personales, problemas laborales, etcétera.

2. Establecimiento de objetivos de aprendizaje. Una vez establecido claramente que existe un problema susceptible de solución (parcial o total) mediante la capacitación, se deben establecer los objetivos del proceso de capacitación, los cuales deben estar perfectamente claros, de ellos depende el resultado que se pretende obtener (Leigh, 1992).

La razón principal para fijar objetivos antes de desarrollar un curso es que si no se sabe a donde se quiere ir, lo más probable es que se llegue a otra parte. En consecuencia, la fijación de objetivos de aprendizaje puede:

- **Orientar:** la fijación de objetivos, indica lo que se debe alcanzar realizando un curso particular de capacitación.
- **Destacar niveles:** muy frecuentemente, sólo cuando se establecen objetivos se hace evidente que antes no existía un nivel de rendimiento o que los niveles no reflejaban lo que se podía cumplir.
- **Dar consistencia:** asegurar que quienes asisten a la capacitación o adiestramiento recibirán instrucción pertinente y que ésta sea consistente en la sección, el departamento o la compañía (Leigh, 1992).

Ferrer (1981) define los objetivos como la determinación y la especificación de la capacidad (conducta) deseada en los capacitandos, al término de una experiencia de aprendizaje. Esta definición incluye tres criterios:

- a) Condiciones
- b) Conductas
- c) Algo estándar

Si no se proporcionan los criterios no se tiene objetivo.

Leigh (1992) señala que los términos *metas* y *objetivos* frecuentemente se consideran como intercambiables, pero en la práctica existe una diferencia entre los dos, pequeña y sutil.

Cuando se considera las *metas*, se indica invariablemente un propósito general. Da una dirección o una definición de lo que se intenta. En cambio, el *objetivo* expresa claramente lo que se logra y cuándo.

Para que los objetivos sean un reflejo realista de lo que se puede lograr y de lo que se requiere, es necesario que sean la consecuencia de un proceso consultivo. En otras palabras, a los objetivos fijados para un curso determinado, debe llegarse sólo después de un DNC.

Según este autor, los objetivos propuestos deben cumplir ciertos criterios y ser:

- 1) Realistas: los objetivos que se fijan deben ser alcanzables. No tienen que ser tan sencillos que no impliquen un reto ni tan abrumadores que su logro parezca sin esperanza.
- 2) Aplicables: si los objetivos van a tener algún significado, deben considerarse que tienen directa aplicabilidad en el individuo. Esto puede significar que van a tener un impacto en el rendimiento del trabajo ahora o en el futuro, o que tendrán alguna influencia sobre el desarrollo personal del aprendiz.
- 3) Positivos: de aquí se concluye que si los objetivos deben tener aplicabilidad directa, también tienen que ser beneficio para el

individuo. En consecuencia, los objetivos se proyectan para que tengan un resultado positivo, más que para determinar lo que el capacitando ya no deberá hacer como consecuencia de asistir a un curso.

- 4) Ciertos: los objetivos vagos no son objetivos. Los objetivos deben especificar quién recibirá qué, cuándo y en qué circunstancias. También deben describir los repertorios conductuales que se tendrán al finalizar el curso y cualquier restricción de costo o tiempo que se requiera.
- 5) Justificables: independientemente de qué tan laudables sean los objetivos de un curso, la verdadera medida de sus éxitos se considera en términos financieros.

En la capacitación y el adiestramiento existen dos tipos de objetivos: los de enseñanza, son aquellos que están redactados en términos de lo que se pretende obtener al implementar cierto programa y los de aprendizaje, que están redactados en términos de lo que se espera que realicen los participantes al finalizar un curso (Ferrer, 1981).

Leigh (1992) indica que para que cualquier objetivo de aprendizaje sea efectivo, debe tener tres elementos:

- a) Una acción observable: cualquier objetivo debe demostrar requerimientos comportamentales que se puedan observar independientemente. Esto es necesario porque si la actividad no se puede evaluar objetivamente, no se puede medir la efectividad de la

capacitación. El mejor método para seleccionar esta actividad es identificando qué es lo que se quiere que los participantes puedan hacer una vez terminado el curso.

b) Una medida de rendimiento: incorporada en el objetivo debe haber alguna indicación del nivel de rendimiento requerido, para que cualquier participante pueda estar seguro de cómo hay que realizar la tarea.

c) Condiciones pertinentes: los objetivos deben establecer los parámetros o circunstancias en los cuales se han de cumplir las normas.

En referencia a lo anterior, Vargas (1980) propone lo siguiente:

- ◆ Referirse a un individuo (el que ejecutará la conducta)
- ◆ Identificar el tipo de conducta observable que será evidencia de que el sujeto ha alcanzado el objetivo.
- ◆ Hacer referencia a un contenido académico
- ◆ Especificar la precisión mínima aceptable con la que debe realizarse la conducta
- ◆ Describir las condiciones bajo las cuales se espera se ejecuten las conductas

Para complementar lo anterior, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social propone una serie de verbos que pueden auxiliar para que los objetivos cumplan con los criterios antes señalados (ver anexo).

3. Elaboración de planes y programas. La elaboración de planes y programas debe contemplar en primera instancia, el tipo de organización a la

que se está proporcionando dicho servicio, así como las necesidades reales de ésta. Para tener una visión más clara, es necesario definir lo que se entiende por un plan y lo que se considera por programa de capacitación y adiestramiento.

Un plan de capacitación es definido por Martínez y Hernández (1982), como un programa que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto a cada área de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral de los programas que lo contienen.

Tena (1982) plantea que las características de un plan deben ser las siguientes:

- ✓ Sistemico: debe formar parte del sistema que conforma la empresa
- ✓ Gradual: las acciones que se determinan en su ejecución deberán aplicarse paso a paso
- ✓ Contínuo: debe tener permanencia, ya que la mayoría se inicia pero no se termina
- ✓ Real y objetivo: debe corresponder a necesidades reales
- ✓ Acorde a los objetivos: de acuerdo a la empresa, es decir, a sus políticas, propósitos y situaciones propias de la misma

Para complementar , Leigh (1992) afirma que si se espera que los capacitados obtengan el máximo beneficio del entrenamiento que recibe, es indispensable que esta experiencia se diseñe en tal forma que el aprendizaje resulte lo más fácil posible. Esto significa que se debe tener una idea clara de lo

que se trata de lograr al realizar la capacitación y cómo se intentan alcanzar estas metas.

El autor expone que se podría optar por el método tradicional estructurado: poner en orden los puntos de aprendizaje, junto con las actividades propuestas para lograrlos. Alternativamente, puede parecer más apropiado elegir un formato menos rígido, en el cual la oportunidad de determinar los medios de orientación del aprendizaje se delegue en el grupo. Por supuesto, son dos extremos opuestos de la escala y no existe nada que impida a cualquier curso incorporar aspectos de cualquiera de los métodos en el diseño final.

Si se escoge un método controlado o flexible, es necesario fijar ciertos parámetros de antemano. Aún el programa de capacitación más informal necesita definir objetivos de aprendizaje y tener en cuenta los recursos y el tiempo disponibles.

Las razones para elaborar un programa de capacitación son: Primero, concentra la atención del instructor y del grupo en áreas que requieran el máximo relieve. Segundo, asegura que se tengan en cuenta adecuadamente los recursos disponibles y que éstos se utilicen hasta su máximo potencial. Esto vale especialmente para uno de los recursos de capacitación más escasos: el tiempo. Establecer un programa e incluir horas generales, ayuda a mantener el grupo encauzado y a evitar que el programa se vuelva demasiado ambicioso. En tercer lugar, ofrece un medio para verificar que nada se haya pasado por alto, no se le haya dado suficiente relieve o se haya interpretado mal.

La simple existencia de un plan puede tener efectos positivos. Muchos participantes encuentran que el curso es una perspectiva intimidante y el hecho de establecer líneas directrices hace algo por tranquilizarlos. Les presentará metas claras y hará ver las expectativas que el instructor tiene para ellos. Mientras estas expectativas sean realistas, ayudará a motivar a los individuos del grupo (Leigh, 1992).

Martínez y Hernández (1982) definen al programa como la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene en términos de tiempo, recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación en relación a un puesto.

4. Ejecución de planes y programas. Uno de los aspectos por considerar cuando se diseña un curso de capacitación es la manera como se pretende transmitir la información al grupo de alumnos. Existen numerosos métodos diferentes de entrenamiento para escoger y seleccionar el más apropiado y así lograr la adecuada recepción de nuestro mensaje y su retención prolongada en los receptores.

El factor importante por reconocer es que no hay solamente una forma de difundir el conocimiento. En la misma forma en que podría haber muchas rutas hacia el mismo destino, puede haber varios métodos diferentes que cumplan los objetivos esperados. Ninguna ruta es la correcta, pero una alternativa particular podría ser más efectiva cuando se toman en cuenta todas las circunstancias.

Algunas de las variables que influyen en la elección del método podrían ser:

- * Objetivo del curso
- * Tiempo disponible
- * Nivel de comprensión del participante
- * Experiencia previa
- * Recursos financieros disponibles
- * Equipos necesarios
- * Grado de interacción requerida
- * Grado de participación esperada
- * Tamaño del grupo
- * Facilidades disponibles

No hay regla invariable que diga que el instructor debe utilizar un solo método durante el curso. Utilizar diversas técnicas no solamente aumenta el tiempo de atención del grupo, sino que frecuentemente reflejará la realidad funcional donde se podría necesitar una combinación de métodos (Leigh, 1992).

Para ejecutar un programa de capacitación deben formularse las siguientes preguntas: ¿a quién debe instruirse? ¿en qué se le ha de instruir? ¿cómo debe hacerse?; esta última pregunta es de suma importancia pues es el medio que va a propiciar que la información sea bien transmitida y por tanto, asimilada. En esta parte del proceso es de gran importancia la persona que transmite la información, llamada comúnmente instructor (Alvarado, 1972).

Existen esencialmente tres formas en las cuales un facilitador puede ofrecer instrucción:

1°. *Comunicando* verbalmente la instrucción

2°. *Demostrando* las habilidades o tareas requeridas

3°. *Proporcionando* a los alumnos las oportunidades de *practicar* las destrezas necesarias

Cualquier método de entrenamiento escogido comprenderá uno o más de estos componentes: comunicación, demostración o práctica. También es importante señalar que la inclusión de un componente no excluye el empleo de los demás (Leigh, 1992).

Los métodos específicos más comunes en su uso son:

a) Conferencia: en su forma más común, una conferencia es una charla o presentación verbal dada por un catedrático, instructor o expositor ante un público. El objetivo consiste en que el conferencista transmita aspectos de sus conocimientos al grupo, del cual se espera que los asimile y retenga. La ausencia de cualquier participante distinta a escuchar por parte de la audiencia significa que el proceso es esencialmente pasivo con poca o ninguna oportunidad de que el grupo participe.

b) Desempeñar papeles: desempeñar el papel de alguien es un medio de ampliar la experiencia de los capacitandos, exponiéndolos a una situación que ocurre con frecuencia y pidiéndoles que se coloquen en la posición de las partes involucradas (el papel) y luego actuando en

la forma en que las circunstancias puedan llegar a una conclusión apropiada (desempeñar).

- c) Estudio de casos: el empleo del estudio de casos como un medio de capacitar, en los últimos años es cada vez más popular. En la mayor parte de ellos, a los alumnos se les presentará el registro de una serie de circunstancias que se podrían basar en un acontecimiento real o en una situación imaginaria.
- d) Gaveta de entrada: los ejercicios de gaveta de entrada, también llamados de canasta de entrada, consisten en la simulación del manejo de papeles basada en el contenido de una gaveta normal de entrada de un trabajador de la compañía. El objetivo del ejercicio consiste en que el alumno participante se proyecte en la posición de la persona encargada de manejar los elementos de la gaveta de entrada y luego resolver todo el trabajo que contenga. Al terminar el ejercicio, se revisa el progreso del alumno.
- e) Lluvia de ideas: su principal función consiste en ofrecer un medio práctico para producir ideas sin que los participantes se involucren en análisis y discusiones improductivas.
- f) Discusión: es intercambio libre de conocimientos, ideas u opiniones entre instructor y alumnos (Leigh, 1992).

Otro medio para facilitar el aprendizaje son los materiales de apoyo, según documento de la Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública (1983), son recursos completos, observables y manejables, que propician la comunicación

entre el instructor y los participantes y hacen más objetiva la información. Por ello, la información que se proporciona a los participantes, puede ser recibida directa o indirectamente, lo cual permite estimular el interés del capacitando aún en temas que parezcan de poca importancia o utilidad para ellos.

Los apoyos visuales son simplemente medios visuales utilizados para ayudar o mejorar la presentación del instructor. Deben considerarse como un medio de comunicar un mensaje más efectivamente y no como una varita mágica para convertir el contenido en segundo término de un curso de capacitación de primera calidad (Leigh, 1992).

Los investigadores estiman que la presencia de medios visuales apropiados puede dar como resultado hasta un 95% de retención de información. Los apoyos didácticos son hasta cuatro veces más poderosos que las solas palabras y casi tan poderosos como tener experiencias de primera mano (las cuales, por obvias razones, tienen el impacto máximo).

Existen cinco situaciones en las cuales el apoyo visual puede hacer una contribución efectiva en la capacitación y el adiestramiento según Leigh (1992):

- I. Cuando el tema es complejo y se refiere a hechos abstractos como ideas o conceptos
- II. Cuando hay necesidad de mostrar relaciones, ya sea de vínculos organizacionales, de procesos, etcétera
- III. Cuando se incluye información estadística porque tienen dificultad para captar cifras y datos

IV. Cuando se debe dar refuerzo, pues agrega ímpetu a el mensaje verbal destacando los puntos o problemas claves que se desean hacer al grupo

V. Cuando se desea mantener interés.

Los materiales de apoyo se dividen en proyectables y de uso directo. De ambos se mencionan los comúnmente utilizados.

-Uso directo:

- * Pizarrón
- * Láminas
- * Fanelógrafo
- * Magnetógrafo
- * Impresos

-Proyectables:

- * Diapositivas y filminas
- * Retrotransparencias
- * Películas de cine
- * Vídeo

5. Evaluación del proceso La evaluación de la capacitación forma la parte restante del ciclo de entrenamiento que empieza con la identificación del problema. Es función de la evaluación verificar si los objetivos de aprendizaje originalmente identificados se han cumplido y se ha rectificado cualquier deficiencia.

Evaluación y medición, a veces, se consideran como sinónimos. pero aunque están ligadas, no son la misma cosa. Medición es la asignación de un valor numérico a los diferentes aspectos de la capacitación. Tiene que ver con la recolección de datos sobre el curso. Por el contrario, hay evaluación cuando se emite un juicio sobre el curso.

En la mayor parte de los casos, el juicio se basa en los datos obtenidos durante el proceso de medición, pero este no es esencial.

Hay cuatro entidades que comparten un interés común de evaluar los resultados de cualquier curso de capacitación: el instructor, el aprendiz, el área de capacitación y el cliente/departamento o área (Leigh, 1992).

La evaluación de un programa de capacitación dependerá de la naturaleza del curso en cuestión. Esto se puede simplificar clasificando los cursos en tres categorías diferentes que dependen de su propósito principal:

- ◆ Adquisición de habilidades
- ◆ Cambio de actitudes y comportamiento
- ◆ Adquisición de conocimientos

La Secretaría de Salubridad y Asistencia (1983) asienta que es importante que la evaluación, independientemente del área que se esté evaluando considere ciertas características con el fin de hacerlas más confiables:

a) **Validez:** la cualidad más importante que se debe considerar cuando se selecciona o constituye un instrumento de evaluación, es la validez. Por validez se entiende el grado en que una prueba mide lo que realmente

pretende medir, es decir, si la prueba sirve al propósito para el cual fue hecha.

Existen esencialmente tres tipos:

- 1) Validez de contenido: una prueba tiene validez de contenido en la medida que las tareas que presenta el examinado, corresponda a los objetivos aceptados en el programa de capacitación
- 2) Validez ligada al criterio: la validez debe evaluarse siempre en relación a la situación específica en que ha de usarse una medida. Una prueba es válida para medir algo, éste algo debe ser definido según un criterio.
- 3) Validez de la construcción: se refiere al punto hasta el cual puede interpretarse la actuación en la prueba en términos de ciertos elementos psicológicos de construcción, e involucrar la identificación y la clasificación de los factores que influyen sobre las calificaciones de las pruebas, de modo que pueda entenderse la actuación en la prueba, es decir, que tengan un grado máximo de dificultad en su significado.

b) Confiabilidad del instrumento: se refiere a la consistencia que tienen los resultados de la evaluación, es decir, que tan consistentes son los resultados entre una prueba y otra.

La confiabilidad de un instrumento disminuye cuando sus resultados son afectados por diferencias en la elaboración del mismo (preguntas vagas, preguntas que sugieren la respuesta, etcétera), o cuando factores externos

influyen en sus resultados (apreciaciones subjetivas del evaluados, factores emocionales del capacitando, etcétera).

En suma, el proceso de capacitación es más complicado de lo que se puede suponer, sobre todo si se observa que los pasos o fases que le componen deben tener un grado de sistematización y conocimiento específico sobre los procesos de aprendizaje para poder aprovechar al máximo los diferentes recursos que se tienen para facilitar el acceso al conocimiento por los individuos.

No obstante que la información contenida en este capítulo está sumamente ligada a los procesos de enseñanza, no quiere decir que sea lo primordial dentro del proceso de capacitación. En forma contraria, la capacitación debe utilizar los procesos de enseñanza como un medio para llegar a un proceso de aprendizaje efectivo, el cual debe ser el objetivo central que persiga quien quiera realizar labor de instrucción. El proceso de capacitación sólo describe en orden sistemático los pasos a seguir dentro de un proceso, conformado por actividades específicas. Pero, finalmente no son más que formas o estrategias que tienden a facilitar el acceso al conocimiento.

En este sentido, la labor de quien se encarga de los trabajos de capacitación deberá estar entendida más como un facilitador del conocimiento que como un instructor, palabra que a la fecha sigue de moda, pero que establece una relación unilateral, de quien imparte y quien recibe el curso. Es cierto que ya se empieza a mencionar que la persona al frente de un grupo de capacitación es un facilitador o coordinador, pero el concepto no cambiará

hasta que realmente se deje a un lado la idea que el proceso de enseñanza es lo relevante y no el proceso de aprendizaje.

Desafortunadamente el proceso de enseñanza no siempre está bien conceptualizado, especialmente en lo que se refiere a la capacitación y adiestramiento. De ello se derivan los constantes problemas que se tienen al momento de aplicar un proceso que desde un inicio está mal planeado. De esta forma, el siguiente capítulo describe en forma más específica el primer paso del proceso de capacitación y uno de los más importantes, el diagnóstico de necesidades de capacitación.

CAPITULO 4

Defección de Necesidades de Capacitación

4.1 Diagnostico de necesidades de capacitación

En reiteradas ocasiones se menciona que el diagnóstico de necesidades de capacitación no tiene sentido realizarlo pues no sirve para nada. Esto se repite en muchas organizaciones y ello es debido a: no saben hacer la detección, no saben aprovechar sus beneficios, y prefieren proporcionar capacitación reactiva, la hacen y de todos modos no la aprovechan, la realizan muy superficialmente, etcétera (Reza, 1995).

Las necesidades son la base para la elaboración de los planes y programas de capacitación. Son temas, conocimientos, habilidades o actitudes que deben ser adquiridos, aprendidos, desarrollados o modificados para obtener la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo como colaborador de una organización (Arias, 1987).

Las necesidades son la diferencia entre el desempeño actual del personal en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras conforme a los objetivos de la organización. Las necesidades son un obstáculo para que el individuo se desenvuelva eficazmente en su puesto (Siliceo, 1982).

Existen necesidades manifiestas y encubiertas. Las manifiestas son aquellas que surgen a partir de algún cambio de la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa; mientras que las necesidades encubiertas son las que se presentan

cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño derivados de la falta de conocimientos, habilidades o aptitudes (Mendoza, 1986).

Arias (1987) señala que las fuentes para determinar las necesidades de capacitación pueden ser las siguientes:

a) Índices de eficacia de la organización: generalmente se expresan en términos de contabilidad de costos. Regularmente se incluyen los siguientes factores:

- ✓ Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.
- ✓ Costos de los materiales necesarios para poder producirlos
- ✓ Calidad de los bienes y servicios
- ✓ Utilización de maquinaria y equipo
- ✓ Costos de distribución
- ✓ Cantidad y costos de los desperdicios

b) Análisis de operaciones: a fin de poder entrenar o perfeccionar al personal, es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer qué es el puesto, qué se hace en él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, qué habilidades físicas y cognoscitivas se requieren para su ejecución, etcétera. Así pues, se desglosa cada actividad del puesto para determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

c) Análisis humano: Se realiza tomando en cuenta dos elementos:

1. Investigación de recursos humanos: lo que indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo se proyectan en el futuro.
2. Moral de trabajo de las organizaciones: los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros, si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que se percibe, es de cooperación y de confianza mutua. Aunque también, se puede decir que las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos de su trabajo y hacia la organización son producto de sus experiencias.

Las necesidades son metas que mueven a los individuos a buscar su satisfacción. Y los que ingresan a un trabajo tienen consigo sus necesidades. Es por esta razón que una organización debe detectar las necesidades de sus empleados para estar en mejor posición de satisfacerlas (Harris, 1980).

El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporciona la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilita la presupuestación, ofrece indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.

Si bien es cierto que el diagnóstico no garantiza al 100% el éxito del programa, si aumenta considerablemente la certeza de lo que se realice será lo más cercano a la realidad que se viva en la empresa (Reza, 1995).

El objetivo genérico del DNC podría ser algo similar a la obtención de la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas.

Derivado de lo anterior, podrían existir algunos otros objetivos:

- a) Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación y adiestramiento, clasificada por puesto, área de adscripción y región.
- b) Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos o eventos detectados.
- c) Determinar los programas de capacitación y los presupuestos de trabajo, así como las personas que sean factibles de obtener una Constancia de Habilidades Laborales.
- d) Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.
- e) Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etcétera, requeridos para cada curso a impartir.
- f) Observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo (Reza, 1995).

El proceso para la obtención de los datos se puede describir de la siguiente forma:

- Determinar los requerimientos de información y diseñar la estrategia a seguir. En esta etapa, se precisan los indicadores que se esperan conocer y se establecen los lineamientos y políticas a seguir para el levantamiento de la información.

- Diseño de instrumentos de captura de datos. Se elaboran los cuestionarios, la guía de entrevista y otras herramientas útiles para este fin.

- Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico como pueden ser: directorios de personal, estructura orgánica de la empresa, manuales de organización y procedimientos, inventarios de recursos humanos, profesiogramas, descripciones de puestos, estándares de producción, características de los productos que la empresa genera y vende, etcétera.

- Levantamiento de la información donde se elaboran y aplican las herramientas de control administrativo.

- Análisis e interpretación de los resultados donde se prepara una metodología para estudiar la información que se obtenga, complementándola con los análisis de puestos y los profesiogramas, los procedimientos operativos, etcétera.

- Preparación de los resultados reflejada en los siguientes soportes:

- Informe global del diagnóstico, destacando la información relevante e incluyendo los objetivos, la metodología empleada, los instrumentos y controles utilizados y los principales eventos diagnosticados.

- Informes por área, destacando la información relevante y los cursos que satisfacen las necesidades del personal (Reza, 1995).

Algunos autores clasifican las necesidades por la dimensión que satisfacen, así afirman que existen diagnósticos de necesidades de la empresa, de un área o del trabajador; otros las clasifican por necesidades urgentes, a corto plazo y a largo plazo; otros más en necesidades de conocimientos, de habilidades y de actitudes.

La inadecuada concepción de las necesidades permite la confusión de los modelos de diagnóstico con las herramientas o instrumentos que se utilizan como son (Arias, 1987):

- a) Entrevista individual.
- b) Entrevista de grupo.
- c) Aplicación de cuestionarios.
- d) Aplicación de evaluaciones.
- e) Inventario de recursos humanos.
- f) Datos estadísticos.
- g) Comités.
- h) Informes de opinión de consultores externos.

Reza (1995) expone que los modelos de métodos de diagnóstico de necesidades son tres:

- a) Método Reactivo: es sólo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos *síntomas*, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato), sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

- b) Método de frecuencias: se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos *signos*, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar (una o dos semanas), sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.
- c) Método comparativo: la información que se obtiene es bastante precisa, se observan *síndromes* de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Se desarrolla más ampliamente este último método por ser el más completo para un diagnóstico que tenga una amplia utilidad. El principal fundamento de este modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace. Es decir, compara una situación con otra para definir las diferencias que son las necesidades a satisfacer. Se revisa la manera apropiada de hacer las cosas y se observa la manera real de hacerlas. Para ello es necesario realizar un procedimiento que se divide en cuatro etapas:

a) Determinación de la situación ideal: consiste en el establecimiento de los estándares óptimos de calidad, tomando como parámetros de análisis los

recursos materiales, actividades, índices de eficiencia, requerimientos, ambiente laboral físico y medidas de seguridad.

b) Determinación de la situación real: se determina cuál es la forma en que se realiza la actividad. Es importante señalar que el análisis debe considerar los parámetros mencionados.

c) Comparación de ambas situaciones: se procederá a determinar las discrepancias entre ambas situaciones:

d) Determinación de las necesidades y toma de decisiones: Con los resultados obtenidos se revisa exactamente cuáles son las necesidades de capacitación de los trabajadores y cuáles son de la empresa. No todas las necesidades pueden ser resueltas por la capacitación, muchas de ellas pueden ser imputables a la empresa, lo cual repercute en los niveles de calidad del trabajo de las personas (Reza, 1995).

En resumen, el diagnóstico de necesidades de capacitación marca la pauta para la verdadera intervención planeada de la capacitación. De esta manera, se observa que la efectividad de los cursos de capacitación no está sólo sujeta a la calidad de los cursos, sino también a la utilidad que van a tener éstos en términos de satisfacción de necesidades reales que tenga el personal y la organización. Si se logra concretar esto, será más fácil entender que los cursos de capacitación no sólo son un requisito legal que se debe cumplir, también son actividades que van a reeditar en términos organizacionales, económicos e individuales, pues el resultado final está claramente definido, los recursos se canalizan correctamente, pero sobre todo, se tiende al proceso de aprendizaje

significativo, donde no se imparte un curso por impartirlo, este representa una utilidad práctica apegada a su realidad y, se encuentra relación entre lo aprendido y lo aplicado. Esto, por sí sólo es motivante pues se ha cubierto una necesidad real y no fantasmas que únicamente merman la actividad del trabajador y de las áreas de capacitación.

CAPITULO 5

Reingeniería

5.1 Situación económica de las empresas mexicanas

Durante los últimos años, y en especial en los primeros meses de 1995, las empresas mexicanas han vivido la más aguda crisis de la historia moderna, en la que fenómenos económicos, tales como el Tratado de Libre Comercio, la apertura de las fronteras económicas y la competencia comercial mundial, han provocado que la atención de las organizaciones se centre en la mejora continua de la calidad y productividad, a fin de mantener niveles óptimos de competitividad en el mercado.

Actualmente existen en México empresas públicas y privadas preocupadas por impulsar y promover una cultura de calidad total adecuada a nuestro entorno, para contribuir al desarrollo nacional.

Sin embargo, la situación en México desde el año de 1976 a la fecha viene resultando crítica. Esto al considerar las devaluaciones de la moneda, de deuda externa, la inflación, la recesión, el desempleo, etcétera. Además de que nuestros mercados son débiles y se contraen cada vez más, sin olvidar que el país importa insumos, maquinaria, tecnología y capitales.

La participación de México en el Tratado de Libre Comercio, así como la posibilidad de introducirse en otros intercambios comerciales con otros países, hace inevitable considerar que México necesita tener una sólida estructura de

educación tecnológica, una formación de adaptación al cambio y una orientación hacia la productividad.

Es evidente que México necesita modernizar sus sistemas de producción, calidad y servicio. Los procesos de Calidad han constituido a la fecha el movimiento más fuerte, pero también el más lento; el país requiere cambios radicales, rápidos, espectaculares y sobre todo eficientes. Una alternativa para lograr este giro puede encontrarse en la Reingeniería.

Para definir de Reingeniería es preciso, en primer lugar analizar la forma en que las instituciones han organizado la distribución del trabajo, ello dará elementos para definir la reingeniería y, su vinculación con la capacitación.

5.2 Antecedentes históricos de la reingeniería

Hammer y Champy (1995) señalan que durante más de cien años los empresarios estadounidenses fueron líderes en la creación de organizaciones comerciales que fijaron pautas para el desarrollo, producción y distribución de productos. Por eso sirvieron de modelo organizacional para los negocios de todo el mundo. Corporaciones estadounidenses ofrecieron a precios accesibles bienes hechos en fábrica, construyeron y administraron ferrocarriles que cruzaron todo el continente, crearon avances tecnológicos, como el teléfono y el automóvil, que cambiaron la forma de vivir, y produjeron el más alto nivel de vida que había conocido la humanidad.

La mayor parte de las compañías, independientemente del negocio a que se dediquen, del grado de avance tecnológico de su producto o servicio, o de su origen nacional; derivan su estilo de trabajo y sus raíces organizacionales del prototipo de la fábrica de alfileres que describió Adam Smith en su libro "Las Riquezas de las Naciones", publicado en 1776. Smith se dio cuenta de que la tecnología de la revolución industrial había creado oportunidades sin precedentes para que los fabricantes aumentaran la productividad y así redujeran los costos de los bienes, no en pequeños porcentajes, lo cual se podía lograr persuadiendo a un artesano a que trabajara un poco más rápido, sino en grandes magnitudes.

Sus observaciones iniciales se centraron en que cierto tipo de trabajadores especializados, realizan cada uno sólo un paso de la fabricación de

un alfiler, podía hacer muchísimos más alfileres en un día que el mismo número de trabajadores dedicados a hacer todo el alfiler.

La división del trabajo multiplicó la productividad de los operarios que hacían alfileres por un factor de centenares. La ventaja se debía a tres circunstancias distintas: en primer lugar, al aumento de destreza de los obreros; en segundo lugar, al ahorro de tiempo que solía perderse pasando de una clase de trabajo a otra; y, por último, al invento de un gran número de máquinas que facilitaban y acortaban el trabajo y le permitían a un hombre hacer el trabajo de muchos.

Los siguientes grandes pasos revolucionarios en el desarrollo de las organizaciones industriales modernas ocurrieron a principios del siglo XX y se debieron a dos pioneros del automóvil: Henry Ford y Alfred Sloan.

Ford refinó el concepto de Smith de dividir el trabajo en pequeñas tareas repetitivas. En lugar de tener hábiles ensambladores que hicieran todo un automóvil completo con piezas que iban armando, redujo el oficio de cada trabajador a instalar una sola pieza, en una forma prescrita. Al dividir el montaje de un automóvil en una serie de tareas nada complicadas, Ford hizo los oficios mismos infinitamente más sencillos, pero hizo muchísimo más complicado el proceso de coordinar a la gente que realizaba aquellos oficios y combinar los resultados para obtener un automóvil completo.

Luego entró en escena Alfred Sloan, quien sucedió a William Durant, fundador de General Motors, y creó el prototipo de sistema administrativo que exigía el sistema fabril de Ford, inmensamente más eficiente.

El paso revolucionario final en el desarrollo de las corporaciones que hoy se conocen sucedió en los Estados Unidos entre la segunda guerra mundial y el decenio de los 60's, que fue un período de enorme expansión económica. Por medio de una planificación muy detallada, la alta administración determinó los negocios a los cuales quería dedicarse, cuánto capital debía destinarse a cada uno, y qué utilidades debían producir para la compañía los gerentes operativos de esos negocios.

La estructura piramidal de la mayor parte de las organizaciones se adaptaba muy bien a un ambiente de alto crecimiento, porque era escalable. Cuando la compañía quería crecer, le bastaba agregar trabajadores en la base del organigrama, según se necesitaran, y luego ir colocando los estratos administrativos de arriba.

Este tipo de estructura organizacional también era ideal para el control y la planificación. Dividiendo el trabajo en partes, los supervisores podían obtener un desempeño uniforme y exacto de los obreros, y los supervisores de los supervisores podían hacer lo mismo. Era fácil aprobar y controlar los presupuestos departamento por departamento, y los planes se creaban y se ejecutaban sobre la misma base. Esta forma de organización se prestaba igualmente para períodos cortos de capacitación.

Por otra parte, a medida que se dispuso de nuevas técnicas de oficina en los años 60's, las compañías se sintieron estimuladas para dividir aun más el trabajo de oficina en tareas pequeñas, de repetición, que también se podían mecanizar o automatizar.

Sin embargo, al aumentar el número de tareas, el proceso total de producir y entregar un producto o servicio se complicó inevitablemente, y administrar ese proceso se hizo más difícil. El aumento de personal en los niveles medios del organigrama corporativo fue uno de los precios que las compañías pagaron por los beneficios de fragmentar su trabajo en pasos simples, repetitivos, y por organizarse en forma jerárquica.

Otro costo fue la mayor distancia entre la alta administración y el usuario de sus productos o servicios. Los clientes y sus reacciones a la estrategia de la compañía se convirtieron en interrogantes que surgían a través de los estratos.

Estas son, pues, las raíces de las corporaciones de hoy, los principios, forjados por la necesidad, sobre los cuales se estructuraron las compañías actuales. Si ellas fragmentan el trabajo en tareas que no tienen ningún significado, es porque así fue como en un tiempo se logró la eficiencia. Si diluyen el poder y responsabilidad a través de burocracias masivas, es porque así aprendieron a controlar organizaciones desparramadas.

Sin embargo, la realidad que se tiene que enfrentar es que las viejas maneras de negociar - la división del trabajo sobre la cual las instituciones se han organizado desde que Smith sentó el principio - sencillamente no funciona ya. Súbitamente existe un mundo distinto.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las instituciones a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los directivos y administradores es desconocido. Se le denominan a estas fuerzas las tres Ces:

•**Cientes.** Las empresas han trabajado durante la mayor parte de este siglo bajo el supuesto de un mercado masivo que en realidad nunca existió, y la idea de tal mercado le proporcionó a las organizaciones la útil ficción de que sus clientes eran más o menos iguales. Si eso era cierto, o si los consumidores se comportaban como si lo fuera, entonces las compañías podían suponer que un servicio o producto estandarizado satisfaría a la mayor parte de ellos. Aun los que no quedaran satisfechos utilizarían lo que se les ofreciera porque no tenían mucho para escoger. Los proveedores del mercado masivo tenían relativamente pocos competidores, y estos ofrecían productos y servicios muy parecidos. En realidad los clientes quedaban insatisfechos. No sabían que hubiera nada mejor ni distinto.

Pero ahora que si tiene opciones, los clientes ya no se comportan como si todos hubieran sido fundidos en el mismo molde. Exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas. El mercado masivo se dividió en fragmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes individuales exigen que se les trate individualmente. Esperan productos configurados para sus necesidades. Se han colocado en una posición ventajosa en sus relaciones con los que ofrecen el servicio o producto, en parte, porque hoy tienen fácil acceso a mucha más información.

•**Competencia.** Antes era sencilla, quien lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio, realizaba una venta. Ahora no sólo hay más competencia sino que de muchas clases distintas. Se ofrecen artículos similares en distintos mercados sobre bases competitivas totalmente

diferentes: a base de precios, selección, calidad, servicios antes o después de la venta o durante ella.

•**Cambio.** Ya se sabe que los clientes y la competencia han cambiado, pero lo mismo ocurre con la naturaleza misma del cambio. Ante todo, el cambio se ha vuelto general y permanente.

Por otra parte, el paso del cambio se ha acelerado. Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Lo importante es que no sólo han disminuido los ciclos de vida de productos y servicios, sino que también ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse rápidamente o no se moverán en absoluto.

Los tres factores descritos, han creado un nuevo mundo para las organizaciones, cada día se hace más evidente que si éstas se diseñan para que funcionen en un ambiente o bajo ciertas condiciones no se puede arreglar para que funcionen en otro, necesitan rediseñarse y cambiar radicalmente para poder competir bajo circunstancias distintas.

5.3 Definición de reingeniería

A la fecha, las organizaciones han fragmentado sus procesos en infinidad de tareas individuales, lo cual ha derivado en procesos poco aplicables en términos de efectividad, productividad y calidad de los bienes y servicios. La reingeniería proporciona una alternativa para su rediseño y ajuste a las nuevas condiciones que se presenten. Por ello se requiere de una definición más clara del concepto "Reingeniería".

La definición más usual que se puede dar de la reingeniería es "empezar de nuevo". Esto significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una organización y entregarle algo de valor al cliente.

Sin embargo, una más completa definición es que "la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez" (Hammer y Champy, 1995, pp. 34).

Otra, considera que la reingeniería es el rápido, fundamental y radical rediseño de las estrategias y procesos relevantes - sistemas, políticas, y estructura organizacional que la soporta- para optimizar espectacularmente los flujos de trabajo y productividad en una organización.

Estas dos últimas definiciones contienen cuatro palabras claves:

- 1) Fundamental: al emprender la reingeniería, la organización debe hacerse las preguntas básicas sobre ella y sobre cómo funciona ¿por qué se hace lo que se está haciendo? ¿Por qué se hace en esa

forma?. La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado. Por eso determina primero qué *debe* hacer la organización, luego, *cómo* debe hacerlo. Se olvida por completo de lo que *es* y se concentra en lo que *debe ser*.

- 2) Radical: del latín *radix*, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar a la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es *reinventar* la organización. No mejorarla o modificarla.
- 3) Espectacular: la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.
- 4) Procesos: por ser la más importante de las cuatro, también es la que da más trabajo. Muchas organizaciones no están orientadas a los procesos, están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Se define **procesos** como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto o resultado. Bajo la influencia de Adam Smith,

de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las compañías modernas se concentran en tareas individuales del proceso y tienden a perder de vista el objetivo general, que es obtener un producto o servicio final para quien lo solicitó. Las tareas individuales dentro de un proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia si el proceso global no funciona.

Por ello, la reingeniería se enfoca en un proceso fundamental de la organización, no en departamentos ni en otras unidades organizacionales. Definir el esfuerzo de reingeniería en función de una unidad organizacional es condenarlo al fracaso. Una vez que se rediseñe un proceso real de trabajo, se hará evidente la forma de la estructura organizacional necesaria para ejecutar el trabajo.

Por otro lado, también se puede establecer lo que no es la reingeniería:

- a) A pesar del papel destacado de la informática, debe quedar bien claro que reingeniería no es lo mismo que automatización. La automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer.
- b) Rediseñar una organización tampoco es lo mismo que reorganizarla, reducir el número de niveles o hacerla más plana, aunque la reingeniería si puede producir una organización más plana producto de sus "nuevos" procesos.
- c) La reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento

contemporáneo de calidad. Desde luego, los problemas de calidad y la reingeniería comparten ciertos temas comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso. La reingeniería busca avances decisivos.

Los cambios decisivos que se generan a través de la reingeniería deben ser tratados con mucho cuidado por las áreas de capacitación pues la forma de desempeñarse en el trabajo, las actitudes necesarias y las relaciones laborales y humanas no serán iguales, pero antes que nada la capacitación debe rediseñarse.

5.4 Reingeniería y capacitación

Zendejas (1995) destaca que la reingeniería aplicada a la capacitación ofrece una serie de alternativas y perspectivas interesantes para remodelar y rediseñar los sistemas de trabajo, con el fin de encontrar nuevas y mejores maneras de lograr entrenamiento eficaz de las personas.

En este sentido, lo importante será la satisfacción del cliente y no la brillantes o eficiencia de los cursos. Lo relevante será que la gente aplique lo que ha aprendido, y no tanto que obtenga una buena calificación en los cursos o que cumpla con cierto número de horas de capacitación.

Hasta la fecha, se han creado sistemas de diagnóstico de necesidades, de instrucción, de programación y de evaluación, acorde a las culturas y valores de las organizaciones actuales. Pero las organizaciones están evolucionando y sus esquemas de administración y de trabajo han sufrido variaciones, que obligan a los demás subsistemas a adaptarse o simplemente quedarse atrás de estas necesidades. Este reto obliga a establecer nuevas formas de capacitación, de acuerdo a las nuevas exigencias y a los nuevos valores.

Uno de los conceptos principales, es que la capacitación deberá orientarse más hacia los procesos y hacia las personas en lo individual, que hacia las actividades y los grupos funcionales. Esta última forma de capacitar, ha demostrado su inoperancia e ineficacia bajo las condiciones actuales, aunque en el pasado ha resultado sin lugar a dudas eficaz cuando se ha tratado de capacitar a muchas personas en actividades similares.

Los sistemas actuales se pueden reinventar a sí mismos. Este es un principio de la reingeniería. No se trata de tirar a un lado los conocimientos y las experiencias obtenidas a lo largo de los años, sino cuestionar si la forma de trabajar en este momento es la correcta para satisfacer las necesidades de desarrollo y entrenamiento del personal para las organizaciones modernas.

Esto sugiere la idea de que en el futuro será necesario elaborar programas de desarrollo individual y dejar de lado los programas generales que buscan unificar los criterios. Las actividades que se realizan son únicas y cada persona tiene sus propios intereses. Esto significa que su entrenamiento debe ser también especial, tomando en cuenta el tipo de trabajo que realiza y los clientes, internos y/o externos que debe atender. Lo que importa en la reingeniería es como se quiere organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados y de las organizaciones actuales. En este sentido, no se pretende modificar el comportamiento de los trabajadores de cualquier nivel, por el contrario, se trata de aprovechar al máximo sus disposiciones naturales y dar rienda suelta a su iniciativa y creatividad.

La reingeniería establece que para lograr lo anterior, las áreas de capacitación y desarrollo de personal deberán estar dispuestos a observar de manera crítica, pero constructiva, a través y más allá de departamentos funcionales o de esquemas de organización que tienden a limitar el desarrollo del potencial humano.

En este sentido, la capacitación de personal debe adquirir un compromiso real. No se puede hacer reingeniería de capacitación con pasos y

etapas pequeñas cautelosas. La finalidad de la reingeniería de la capacitación, es aportar a la organización personal que sea capaz de crear, mantener y consolidar una institución bastante flexible.

Se debe preparar un nuevo tipo de empleado y de trabajador que acepte y que sea un ejemplo viviente de los nuevos valores y esté dispuesto a demostrar con hechos, su compromiso real con los objetivos de su grupo, de la empresa y de la comunidad. Debe ser íntegro, estar preparado para hacer frente de forma competitiva con todos los retos y desafíos que le presenta la nueva realidad comercial, industrial, social, política y económica de nuestra era.

Retomando los principios de la reingeniería, se debe centrar el desarrollo de los sistemas de capacitación en las tres Ces que constituyen las fuerzas que por separado y en combinación impulsan a una compañía a penetrar en los territorios de los innovadores y los creativos.

♦ **Cientes:** a partir de los primeros años de los 80's, la fuerza dominante en la relación vendedor clientela ha cambiado. Hoy los clientes les dicen a los proveedores qué es lo que quieren , cuándo lo quieren y cuánto pagarán. Se vuelven más exigentes y lo más importante tienen posibilidad de elegir.

Esto desde luego tiene un impacto en las áreas de capacitación y se pueden señalar dos de ellos:

1. Los procesos de capacitación deben convertirse en agentes que distribuyan al interior de la empresa estos conceptos y hagan que las personas se convenzan de ello y actúen en consecuencia. Los cursos que se impartan al interior de la empresa, deben ser modelos de esta

situación y orientar la formación de las personas hacia estos conceptos.

2. Internamente la capacitación debe ser un ejemplo de esta situación y entonces orientar sus esfuerzos hacia la detección de necesidades particulares, por persona y con esquemas de entrenamiento individuales. Esto representa un verdadero reto para las empresas que manejan cientos de personas. Pero para lograr esto se debe hacer uso de la tecnología y de las habilidades personales para involucrar a los trabajadores en sus propios procesos. Mucho de los conceptos que hasta la fecha se han dado por sentados tienen cierta validez, pero es necesario mejorar su forma de aplicación.

♦ **Competencia:** las empresas en general presentan una tendencia a la descentralización. Las decisiones se dejan en manos de quienes tienen la principal responsabilidad. Por el otro lado, muchas empresas de capacitación envían folletos a las gerencias, direcciones e incluso a los supervisores, como una manera de presionar de manera indirecta al área de capacitación. Si las áreas aprenden a comprar sus cursos, coordinarlos y establecer relaciones con proveedores el área de capacitación podría no tener ningún sentido para la empresa. Por ello es importante hacer sentir que se es un experto y demostrar con hechos que se puede confiar en los consejos y servicios que el área de capacitación ofrece. También existe la competencia individual de personas capacitadas que desean una oportunidad dentro de la empresa. Escuchar a sus clientes y determinar la mejor manera de satisfacerlos es la mejor estrategia, y la

única que se puede seguir para ser competitivo en un ambiente que cada vez demanda más y más esfuerzo. Los cursos y las intervenciones de capacitación y desarrollo de personal, se deben pensar, diseñar, elaborar e impartir de manera que satisfagan una sola necesidad. Después probablemente no se vuelvan a utilizar, pero ya cumplieron una función importante.

♦ **Cambios:** las áreas de capacitación buscan las necesidades de desarrollo del personal, pero sólo pueden detectar las que conocen. Los cambios que pueden hacer fracasar a una empresa, a un departamento o a una persona en el cumplimiento de su responsabilidad ocurren fuera del radio de sus expectativas, y allí es donde se origina la mayor parte de ellos, los cuales tienen que ver con el ambiente, político, social y económico de nuestra época. Ante este panorama la capacitación de personal no puede permanecer ajena y fuera del radio de influencia de esta nueva corriente, pero es necesario identificar los aspectos específicos que pueden ser afectados y cómo se puede adelantar a ellos.

En resumen, la reingeniería no sólo es un nuevo movimiento aplicable a las organizaciones para que funcionen de acuerdo a las nuevas exigencias que presenta el mundo, es una nueva forma de conceptualizar las organizaciones, el trabajo y las relaciones que dentro de ella se generan. La reingeniería también debe estar bien entendida por la capacitación, pues es evidente que el factor humano juega un papel fundamental. Si se rediseña una organización es importante que la capacitación ajuste la forma en que instruirá al personal para que éste tenga un ejemplo palpable de la nueva era que llega.

La capacitación rediseñada exige ahora más que nunca que se determinen las necesidades reales de capacitación de cada uno de los individuos, y que el proceso de capacitación este enfocado al proceso de aprendizaje significativo, a lo que es aplicable y no tanto al proceso de enseñanza. Sin embargo, este último no podrá descuidarse, necesita ser sistemático, organizado y eficaz. Los individuos deberán ser capacitados no sólo en los procesos del trabajo, sino también en su actitud de adaptación a los cambios constantes, a la superación y a la eficiencia.

CONCLUSIONES

Históricamente la capacitación como un proceso estructurado y sistematizado es muy reciente, si bien a logrado estabilizar y homogeneizar sus procedimientos, estos no siempre se han aplicado en la forma apropiada, al menos en un contexto nacional, ya que el proceso de capacitación se ha centrado fundamentalmente en el proceso de enseñanza y se ha perdido de vista el proceso de aprendizaje.

Lo anterior se demuestra con el hecho de que las organizaciones, al estar obligadas constitucionalmente a proporcionar capacitación y adiestramiento a su personal, buscan cumplir con el requisito para evitar las consecuencias adversas que se derivan de su incumplimiento. De ahí que el proceso de capacitación se considera como el cumplimiento de los pasos estipulados y se olvida el verdadero objetivo de la capacitación que es: el aprendizaje.

En este sentido, mucho se consideró acerca de cada uno de los pasos del proceso de capacitación, se describe cada uno de ellos en términos metodológicos, prácticos y sus respectivos resultados, y se señaló que ninguno es más importante que otro. Pero es importante acentar que se debe considerar que son esquemas generales. Quien aplica este proceso debe desarrollar habilidades para identificar la forma específica que requiere la organización, sin perder la perspectiva general, es decir, no es lo mismo aplicarlo en instituciones públicas que en privadas, simplemente porque la evaluación general del

proceso en las instituciones públicas no utiliza el parámetro económico del costo-beneficio, que es fundamental en las empresas privadas.

Lo que requieren las áreas de capacitación es personal que desarrolle una visión innovadora, que aprenda habilidades para proponer y generar conocimientos. Es de dominio público entre los profesionales que se dedican a esta actividad que se toma al proceso de capacitación como una "receta de cocina", en donde sólo se siguen los pasos marcados. Se pierde de vista que cada individuo tiene una particular forma de aprender. Identificar este aspecto es sin lugar a dudas un punto central que marca el verdadero punto de partida de la participación del psicólogo en el proceso de capacitación.

Si no se logra distinguir las necesidades individuales de capacitación - en términos de lo que *debe aprender* el individuo para desempeñar su función y *cómo* es la forma en que lo puede aprender - la capacitación se convertirá tarde o temprano en un discurso. De entrada ya se le observa como una actividad tediosa y obsoleta, no sólo por quien dirige la organización sino también por quien la recibe. El error fundamental de las áreas de capacitación es que han entrado en este juego y buscan salvar su imagen a costa de cursos lujosos, con materiales "didácticos" sofisticados pero poco eficientes en sus resultados y que se observan cuando el trabajador se enfrenta a situaciones reales de su labor.

La capacitación debe diseñar cursos para una persona en particular, o tal vez dos o tres con características de aprendizaje similares, pero no se sabrá para cuántos individuos, ni a cuáles, si se carece de sistemas de diagnóstico de

necesidades de capacitación que incluyan la exploración de los parámetros psicológicos relacionados con el aprendizaje. Los psicólogos que se emplean en esta área deben de asumir un papel más científico, más crítico y propositivo para encontrar caminos de aplicación de los principios de la psicología del aprendizaje a las tareas de capacitación y no ser simplemente administradores de ella.

Por otra parte, si las instituciones públicas o privadas modifican sus procesos de organización y por consecuencia de producción, la capacitación debe rediseñarse acorde a esta nueva realidad, debe replantear su forma específica de aplicación.

Los cambios organizacionales no obedecen a decisiones caprichosas o a una idea espontánea, son producto de las necesidades de ajuste a la situación social, económica y política que vive el país y que a cada momento se modifica. Esta dinámica de cambio obliga a las empresas públicas y privadas a ser más competitivas para poder sobresalir y subsistir en un medio en donde se exige cada vez más y mejores resultados.

La reingeniería es una alternativa para rediseñar los procesos productivos de cualquier organización, pero no basta con esto, el factor humano también debe modificar su actitud no sólo para adaptarse a los nuevos procesos sino también al cambio del concepto de lo que comúnmente conocemos como "trabajo".

El mexicano tiene actualmente una actitud de renovación y cambio, deseando experimentar esquemas e ideas diferentes, así como lo desconocido

con valor y empeño. Puede decirse que ahora rechaza en cierta medida actitudes de autoconformismo, resignación, tolerancia y aguante, en otras palabras está modificando sus actitudes primitivas e inmaduras (Alducin, 1991).

Si se aprovecha este momento de transición la reingeniería tiene grandes posibilidades de éxito en su aplicación y no sólo ella sino cualquier forma de organización que busque ser más eficiente en sus modos de producción, independientemente del nombre de ésta. El trabajo de los psicólogos está en identificar, promover, retroalimentar y modificar a través de la capacitación las actitudes que se apegan a ésta forma de trabajo.

Lo anterior da pauta para el último comentario para señalar que la reingeniería no es más que una alternativa, pero desde el punto de vista de este trabajo es la más viable porque requiere dos características importantes de quien quiera aplicarla: valor e ingenio.

Valor para enfrentar un cambio radical en sus formas de producción que rompe con esquemas que están estrechamente vinculados con la cultura popular del país. Es ahí donde la capacitación tendrá un amplio campo de acción para fomentar actitudes de adaptación al cambio, convicción al trabajo y orientación a la eficiencia.

Ingenio para encontrar las formas apropiadas de rediseñar sus procesos y que estos cumplan con los requisitos indispensables de todo aquel que se diga eficiente: calidad y rapidez. La capacitación tendrá que hacer lo propio para satisfacer la demanda creciente de un proceso de capacitación que sea rápido, eficiente y de calidad, y para ello tendrá que enfocarse al proceso de

aprendizaje individual. Deberá olvidarse de sus viejos esquemas de capacitación masiva en donde sólo se cumple con los pasos ya establecidos y que únicamente representan el proceso de enseñanza.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Aguilar, L. y Frías, S. (1989). Guía para el psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento, Tesis de Licenciatura: México, ENEPI.
- 2) Alducin, E. (1991). Los valores de los mexicanos. México entre la tradición y la modernidad, México. Fomento Cultural BANAMEX.
- 3) Alvarado, R. (1972). Conducción del trabajo, México. Mc Graw-Hill.
- 4) Alvarez, F. (1985). El psicólogo y la capacitación, Reporte de Trabajo Profesional: México. UNAM.
- 5) Alvarez, S. (1990). El psicólogo y la capacitación: una alternativa de trabajo, Tesis de Licenciatura: México. ENEPI
- 6) Archila, A. (1992). Una metodología para la capacitación de sistemas dentro del ámbito empresarial, Reporte de trabajo: México. ENEPI.
- 7) Arias, F. (1987). Administración de recursos humanos, México. Trillas.
- 8) Blum, L. y Naylor, C. (1985). Psicología industrial. México. Diana.
- 9) Brown, J. (1977). La psicología social en la industria, México. Fondo de Cultura Económica.
- 10) Calderón, C. (1979). La capacitación en las organizaciones, México. Limusa.
- 11) Chruden, H. y Sherman, A. (1970). Administración de personal, México. Continental.

- 12) Dunnette, d. y Kirchner, K. (1985). **Psicología industrial**. México. Trillas
- 13) Ferrer, P. L. (1981). **Tópicos del instructor**. México. Lugar.
- 14) Hammer, M. y Champy, J. (1995). **Reingeniería**. Bogotá. Norma.
- 15) Harrington, H. (1988). **Como incrementar la calidad y productividad en su empresa**. México. McGraw-Hill.
- 16) Harris, J. (1980). **Administración de recursos. Conceptos de conducta interpersonal y casos**. México. Limusa.
- 17) Katz, D. (1977). **Psicología social de las organizaciones**. México. Trillas.
- 18) Leigh, D. (1992). **Como entrenar un grupo eficiente**. Bogotá. Legis.
- 19) Martínez, R. y Hernández, E. (1982) **Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas**. México. Limusa.
- 20) Mendoza, N. (1986). **Manual para determinar las necesidades de capacitación**. México. Trillas.
- 21) Nava, C. et al. (1979). **Determinación de las Necesidades de Adiestramiento y Capacitación**. En: **Pedagogía para el adiestramiento**. México. Servicio Nacional ARMO.
- 22) Pain, A. (1989). **Como realizar un proyecto de capacitación**. Buenos Aires. Granica.
- 23) Pinto, R. (1992). **Proceso de capacitación**. México. Diana.
- 24) Rae, L. (1994). **Manual de formación de personal**. Madrid. Díaz de Santos.

- 25)Ramírez, P. (1984). **La capacitación y el adiestramiento de instructores: un programa.** Tesis de Licenciatura: México. ENEPI.
- 26)Reza, C. (1995). **Como diagnosticar las necesidades de capacitación de las organizaciones.** México. Panorama.
- 27)Robbins, S. (1987). **Comportamiento Organizacional.** México. Prentice-Hall.
- 28)Rojas, E. (1985). **Formación de instructores.** México. Grupo TEBO.
- 29)Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública (SSA). (1983), **Manual de formación de instructores.** México Dirección de Recursos Humanos.
- 30)Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (1991). **Guía del diagnostico de necesidades de capacitación.** México. S.T.P.S.
- 31)Siliceo, A. (1982). **Capacitación y desarrollo de personal.** México. Limusa.
- 32)Tena, A. (1982). **Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento.** México. COPARMEX.
- 33)Urbina, S. (1989). **El psicólogo, formación, ejercicio profesional y perspectiva.** Tesis de Licenciatura: México. UNAM.
- 34)Vargas, J. (1980). **Redacción de objetivos.** México. Trillas.
- 35)Zendejas, J. (1995). **Reingeniería de capacitación.** México. CAPINTE.

ANEXO

INFORMACION	COMPRESION	APLICACION	ANALISIS	SINTESIS	EVALUACION
REPETIR	INTERPRETAR	APLICAR	DISTINGUIR	PLANEAR	JUZGAR
REGISTRAR	TRADUCIR	EMPLEAR	ANALIZAR	PROPONER	EVALUAR
MEMORIZAR	REAFIRMAR	UTILIZAR	DIFERENCIAR	DISEÑAR	CLASIFICAR
NOMBRAR	DESCRIBIR	DEMOSTRAR	CALCULAR	FORMULAR	ESTIMAR
RELATAR	EXPRESAR	DRAMATIZAR	EXPERIMENTAR	REUNIR	VALORAR
SUBRAYAR	UBICAR	PRACTICAR	PROBAR	CONSTRUIR	CALIFICAR
ENUMERAR	INFOMAR	ILUSTRAR	COMPROBAR	CREAR	SELECCIONAR
ENUNCIAR	REVISAR	OPERAR	CONTRASTAR	ESTABLECER	ESCOGER
RECORDAR	IDENTIFICAR	PROGRAMAR	CRITICAR	ORGANIZAR	MEDIR
ENLISTAR	ORDERNAR	DIBUJAR	DISCUTIR	DIRIGIR	DESCUBRIR
REPRODUCIR	SERiar	ESBOZAR	DIAGRAMAR	PREPARAR	JUSTIFICAR
	EXPONER	CONVERTIR	INSPECCIONAR	DEDUCIR	ESTRUCTURAR
	RECONOCER	TRANSFORMAR	EXAMINAR	ELABORAR	PRONOSTICAR
		PRODUCIR	CATALOGAR	EXPLICAR	PREDECIR
		RESOLVER	INDUCIR	CONCLUIR	DETECTAR
		EJEMPLIFICAR	INFERIR	RECONSTRUIR	CRITICAR
		COMPROBAR	DISCRIMINAR	IDEAR	ARGUMENTAR
		CALCULAR	SUBDIVIDIR	REORGANIZAR	CUESTIONAR
		MANIPULAR	DESMENUZAR	RESUMIR	DEBATIR
			DESTACAR	GENERALIZAR	EMITIR JUICIOS
				DEFINIR	
				REACOMODAR	
				COMBINAR	
				COMPILAR	
				COMPARAR	
				RELACIONAR	