

**Universidad Nacional  
Autónoma de México  
Campus Iztacala**

**Formación de instructores internos:  
Un enfoque psicológico**

**Tesis que para obtener el título  
de Licenciado en Psicología presentan:**

**España Ruelas Elisa  
Rodríguez García Mónica Yolanda**

**México, 2000**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**Un agradecimiento especial al Mtro. José Antonio Ramírez  
Páez por su guía y constante apoyo.**

Quiero agradecerte a ti, hijita Victoria Teresa, que con tu llegada a mi vida fortaleciste y apresuraste la idea de terminar este trabajo. También quiero agradecer a mis padres, Julio España (†) y Ma. Teresa Ruelas (†), aunque ya no estén presentes, que de no haber sido por ellos no hubiera llegado hasta el final. A mis hermanos José Luis, Julio y Ma. de Lourdes, que de alguna manera siempre me alentaron para seguir adelante.

Elisa

**Para Aldo y Benjamín, por todo lo que representan para mí.  
A mis padres, gracias.**

**Mónica**

## ***Índice***

Resumen .....	i
Introducción .....	1
<b>Capítulo I: Antecedentes históricos de la capacitación.</b>	
1.1 Capacitación: aspectos generales.....	8
1.2 Capacitación en la antigüedad .....	8
1.3 Capacitación en la Edad Media y el Renacimiento .....	13
1.4 Capacitación en la modernidad .....	18
<b>Capítulo II: Disposiciones legales en materia de capacitación.</b>	
2.1 Antecedentes de la capacitación en México .....	31
2.2 El contrato de aprendizaje .....	32
2.3 La Ley Federal del Trabajo .....	34
2.4 El Programa Nacional de Capacitación y Productividad .....	37
2.5 El contexto actual de la capacitación .....	39
<b>Capítulo III: Definición de algunos de los términos más utilizados en el campo de la capacitación.</b>	
3.1 Definición de capacitación y adiestramiento .....	48
3.2 Diferencia entre educar y capacitar .....	52
3.3 Tipos de capacitación .....	54
3.4 Definición de conceptos relacionados .....	64
3.5 Procesos de capacitación .....	71
<b>Capítulo IV: El papel del psicólogo dentro de la capacitación.</b>	
4.1 Psicología y capacitación como auxiliares en los cambios conductuales .....	77
4.2 Funciones del psicólogo como capacitador .....	81
4.2.1 La importancia del psicólogo egresado de la ENEP-Iztacala .....	83

**Capítulo V: Formación de instructores internos**  
dentro de la iniciativa privada.

5.1	Agentes Capacitadores Internos .....	88
5.2	Las ventajas del adiestramiento de instructores .....	90
5.3	Características del instructor .....	93

**Capítulo VI: Propuesta de un proyecto para formación**  
de instructores internos.

6.1	Método	
	Detección de Necesidades .....	102
	Curso de Formación de Instructores para el puesto de Mezclador de Caramelo.....	105
6.2	Análisis de Resultados .....	115
	Conclusiones .....	121
	Bibliografía .....	129
	Anexos	
	1 Cuestionario para supervisores .....	134
	2 Cuestionario para empleados .....	136
	3 Manual para el puesto de Mezclador de caramelo .....	139
	4 Evaluación Instructor .....	145
	5 Evaluación Capacitando .....	147

## Resumen

El presente trabajo se realizó con el objetivo general de proponer y aplicar un programa de capacitación a fin de proporcionar a los participantes del curso "Formación de Instructores Internos" los conocimientos y habilidades necesarios para ser capaces de fungir como instructores internos dentro de una empresa del sector privado.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Recopilar información respecto a los antecedentes de la capacitación y las disposiciones legales.
- Definir la terminología y el papel del psicólogo en la capacitación.
- Analizar la importancia de la formación de instructores internos a fin de seleccionar el más adecuado para esta empresa.
- Aplicar el programa diseñado.
- Evaluar los efectos de su aplicación por medio de un diseño pre-test y post-test, a dos diferentes niveles, a los mismos instructores y a sus capacitandos.

El programa del Curso de Formación de Instructores Internos se aplicó en una empresa del sector privado dedicada a la producción de dulces y chocolates, específicamente en el área de Producción, en el puesto de Mezclador de caramelo, ya que este puesto presentó problemas durante la detección de necesidades.

A partir de un diseño pre-test, post-test en dos diferentes tipos de muestras, se aplicó un paquete estadístico para comprobar las diferencias significativas y de esta forma se comprobó la eficacia del curso en la modificación de las conductas de los instructores.

A partir del análisis de resultados se pudo concluir que el Curso de Formación de Instructores internos es una herramienta que permite aprovechar los conocimientos y habilidades de los trabajadores de mayor experiencia. Estos trabajadores, al contar con las habilidades conductuales necesarias para transmitir sus conocimientos de una manera sistemática, serán capaces de impartir cursos de inducción a empleados de nuevo ingreso, tantas veces como sea necesario, reduciendo de esta forma el riesgo de accidentes, el tiempo de entrenamiento, la descompostura del equipo por mal manejo, y los gastos en cursos de capacitación externos.

## **Introducción**

La revolución de la información agiliza el comercio mundial y las inversiones internacionales. Por doquier los gobiernos realizan una política económica liberal, en la que los consorcios internacionales aceleran el intercambio de innovaciones gracias a las fronteras abiertas.

Paredes (1996) menciona que el enfoque liberal del desarrollo concede demasiada importancia a la competencia y a los mercados libres, como fuente de éxito en la industrialización. En México falta una visión estratégica más realista al respecto.

El libre comercio aumenta el crecimiento ya que permite a las empresas tener accesos a mercados más grandes. Este crecimiento se está basando cada vez más en la capacidad de innovación tecnológica, así como en la capacidad para aplicar y adaptar nuevas tecnologías al proceso de producción. Si los empleados son semi-calificados o no calificados, es poco probable que tengan la competitividad suficiente para conservar su puesto, o para pasar a otras industrias y a nuevos servicios. Este proceso de ajuste es un proceso inevitable del crecimiento económico e industrial y acarrea importantes consecuencias para la educación y la capacitación; ya que se tendrán que determinar las aptitudes genéricas que con más probabilidad se van a demandar, para satisfacer las exigencias de la industria mundial en los próximos decenios.

Los países en pleno desarrollo desean una efectiva participación en el mercado mundial, tanto como los países industrializados.

Por eso, para México es inevitable modernizarse y tener la posibilidad de competir con otros mercados para estar a la vanguardia de la transformación mundial.

La política del gobierno mexicano ha sido, en lo posible, dar prioridad a la investigación científica aplicada al desarrollo tecnológico. Con el propósito

de introducir a México en el mercado mundial, se ha establecido un Tratado de Libre Comercio con estados Unidos y Canadá, y se pretende establecer el mismo tipo de tratado con países de América Latina, la Comunidad Europea y la cuenca del Pacífico.

Con estos nexos comerciales y con acciones tales como terminar con el proteccionismo estatal y abrir el mercado mundial, solamente sobrevivirán aquellas empresas que puedan competir con mercancías extranjeras.

La gran desventaja es que en México no estamos preparados para desarrollar una estrategia enfocada a la competitividad. La empresa mediana y pequeña, en forma integral, tienen que aprender a competir en un mercado global.

“El problema es ¿cómo echar a andar nuevamente el motor de nuestra economía? La respuesta está en un manejo diferente del sector financiero y de una mejor y mayor dinámica en la calidad de la educación, la capacitación y la motivación de la mano de obra” (Paredes, 1996).

De acuerdo a Rosen (1991) las estadísticas reportadas en el Wall Street Journal indican que mientras que las firmas japonesas y europeas gastan del 4 al 6 por ciento de sus gastos de operación en capacitación, las firmas americanas gastan solo 1.5%. Aún sin contar con datos específicos sobre México, se puede suponer que se encuentran muy por debajo de esas cifras.

Cascio (1992) menciona que hay cuatro aspectos por los cuales tendrá que incrementarse el presupuesto de educación en las empresas durante la próxima década.

- 1.- El número de jóvenes no capacitados y de bajo nivel escolar que se necesitarán para puestos de baja categoría.
- 2.- Los sistemas tecnológicos altamente sofisticados que impondrán requerimientos de entrenamiento y actualización en la fuerza de trabajo existente.

3.- La necesidad de entrenar a las minorías actualmente desaprovechadas, como mujeres y trabajadores de edad.

4.- Las necesidades de entrenamiento estimuladas por el ambiente de competencia internacional.

Para dar respuestas lógicas y coherentes, acordes a ésta realidad, se requiere la preparación de ciudadanos más aptos y productivos, capaces de competir con la mano de obra extranjera y de impregnar calidad al trabajo que cada uno desempeña, ya que está claro que la mano de obra barata ha dejado de ser una ventaja comparativa, y la competitividad se asocia cada vez más a los conceptos de calidad y de productividad.

Lo anterior implica la necesidad de dar impulso a la capacitación, Pinto (1990) menciona que ésta tiene que comenzar con los niveles directivos, en tanto que a éste nivel corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización e introducir la filosofía de la calidad, así como también diseñar una nueva forma de organización y dirección de los recursos de la empresa.

Siguiendo en cascada hasta cubrir todos los niveles de la organización, debe ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para generar los cambios de comportamiento que se requieren para que el personal comprenda como ser competitivo.

Llevar a cabo acciones de capacitación es hoy en día más que un gasto una necesidad de inversión para el crecimiento de la industria y el comercio nacional dada la nueva apertura del mercado interno hacia la competencia extranjera.

En conclusión, la principal preocupación de los altos directivos de las empresas es que los empleados a su cargo realicen sus respectivas tareas con la máxima eficiencia posible, reflejándose cambios dentro de los niveles de calidad y productividad, así como de su comportamiento.

En este sentido podemos ver la importancia que tiene el psicólogo dentro de la capacitación, planeación y motivación con el fin de elevar los niveles de eficiencia en los centros de trabajo, sin contar con las funciones de reclutamiento y selección de personal, así como de desarrollo organizacional, que también son de su competencia.

De esta manera tenemos que el trabajo del psicólogo dentro del campo del adiestramiento consiste fundamentalmente en llevar a cabo de una manera sistemática el proceso capacitador, ya que posee una serie de herramientas metodológicas a través de las cuales él puede establecer las estrategias adecuadas para desarrollar dicho proceso dentro del sector industrial mexicano de una manera óptima.

La relación entre la psicología, capacitación y adiestramiento puede sustentarse con base en que los conocimientos y habilidades se pueden considerar como instancias de conducta de organismos humanos, y por lo tanto instancias propias del objeto de estudio de la psicología: la conducta de los organismos.

La formación del psicólogo plantea como una de sus características el énfasis en la detección, evaluación, diagnóstico, diseño, planeación y medición como requisitos metodológicos imprescindibles que lo diferencian de otros profesionales. Dichos requisitos pueden ser aplicados para valorar la consistencia de la capacitación y adiestramiento y mostrar los puntos de ajuste necesarios para su retroalimentación y favorecer los resultados esperados.

Este trabajo se desarrolla en seis capítulos, los cuales pueden resumirse de la siguiente forma:

Capítulo I: Antecedentes históricos de la Capacitación. En este capítulo se describe cómo fue evolucionando la capacitación junto con la humanidad. Posteriormente se mencionarán breves antecedentes de la capacitación en

México, partiendo de la época precolombina, la conquista española hasta antes de la Revolución Mexicana.

En el capítulo II se detallarán las Disposiciones Legales en materia de Capacitación, desde el contrato de aprendizaje, en 1871, hasta las nuevas disposiciones emitidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión social.

Dado que el uso de un lenguaje técnico adecuado es necesario para cualquier profesional, el capítulo III presenta los términos mas utilizados en ésta área.

En el Capítulo IV, como su nombre lo indica, se plantean las posibilidades de desarrollo del psicólogo, su formación profesional, las herramientas metodológicas con las que cuenta y se hará una revisión curricular de la carrera de Psicología de la ENEP-I.

Por otra parte, en el Capítulo V se analizará la importancia y ventajas que tiene la formación de instructores internos dentro de la organización, asimismo se describirán los conocimientos y habilidades con los que debe contar un instructor.

A partir de la revisión teórica realizada y de una detección de necesidades, en el capítulo VI se estructura un programa de capacitación para la formación de instructores internos dentro de una empresa del sector privado dedicada a la fabricación y venta de chocolates y dulces.

Debido a las necesidades inmediatas de la empresa este programa se implementó exclusivamente en el área de producción.

Finalmente se presentan los resultados, conclusiones y anexos.

La importancia de desarrollar un programa de formación de instructores internos dentro de una empresa se basa que los instructores podrán a futuro implementar periódicamente cursos de capacitación en su especialidad y los beneficios de la empresa se verán reflejados en bajar sus costos de producción al no requerir de instructores externos, utilizando el potencial de conocimientos de su mismo personal, disminuyendo riesgos

de accidentes, daños al equipo por mal manejo, así como también disminuir la rotación de personal.

# **Capítulo I**

## **Antecedentes históricos de la capacitación**



## **1.1 Capacitación: aspectos generales**

Desde su surgimiento, el hombre se ha visto precisado a elaborar los instrumentos que le permitían conseguir los satisfactores que cubrieran sus necesidades más elementales; y con ello, ha tenido la necesidad de aprender a hacer sus propias herramientas. Así pues, la capacitación – como toda actividad humana– tiene una historia producto de un proceso de desarrollo y transformación; conocer y analizar este proceso y esta historia permite comprender en toda su dimensión el momento actual.

Para tal efecto, en este capítulo se ha dividido la historia de la humanidad en 3 etapas muy generales:

- ▣ La antigüedad, que comprende desde los orígenes del hombre hasta la Grecia clásica.
- ▣ La Edad Media y el Renacimiento.
- ▣ La Edad Moderna, desde la Revolución Industrial hasta nuestros días.

Aunque se trata de un breve repaso, con este se intenta tener un conocimiento de lo general a lo particular y con un enfoque diacrónico, esto es, a través de sus diferentes momentos, ubicando algunos de los puntos medulares de la temática que nos ocupa, como serían sus objetivos y características.

## **1.2 Capacitación en la antigüedad**

En la antigüedad, la organización social giraba esencialmente en torno a la comunidad, todos los miembros de ella (sin distinción de edad o

sexo) contribuían a generar los satisfactores que la comunidad necesitaba, era muy elemental la división del trabajo, no existía el lenguaje verbal –o era muy incipiente–, y el conocimiento se transmitía comunitariamente de padres a hijos, o más ampliamente de adultos a jóvenes. Bajo este contexto, como lo observa Leitune (1982), la actividad laboral que desempeñaban los niños y jóvenes era la misma que desarrollaban los adultos (padres o abuelos), por lo que el conocimiento para desarrollar dicha actividad se adquiría en el trabajo mismo con el padre y con otros miembros de la comunidad, en un proceso de conocimiento esencialmente intuitivo a partir de la observación, la imitación e iniciativa personal.

Así por ejemplo, para aprender a manejar los instrumentos necesarios para la cacería, el niño participaba en la caza; o para aprender a distinguir una planta comestible, el niño participaba en las labores de recolección. Con esto los jóvenes se educaban de una manera empírica, participando en las funciones productivas de la comunidad.

Pero este proceso de educación no sólo se circunscribía a mero adiestramiento físico pues, como comenta Ponce (1972), este proceso también comprendía la inculcación de las creencias que la propia comunidad consideraba como mejores: los adultos mostraban a los jóvenes cómo comportarse en determinadas situaciones, dentro de los moldes venerados o respetados por el grupo social.

Con el paso del tiempo y la experiencia acumulada durante siglos, el hombre comenzó a elaborar herramientas y armas más complicadas, la organización social misma era cada vez más compleja, por lo que la necesidad de instruir o enseñar cobraba un papel fundamental en el desarrollo de los grupos sociales.

Pero no fue sino hasta la invención del lenguaje que el hombre entró de lleno a la ruta de la civilización: con la invención del lenguaje, el hombre tuvo la capacidad de transmitir a otros los conocimientos y habilidades adquiridas; esto es, la instrucción dejó de ser un proceso intuitivo basado en la observación y la imitación, para ser una actividad consciente y deliberada, basada en la utilización de signos y palabras. La importancia de este hecho es fundamental: como lo señala Steinmetz (1989), cuando el hombre tuvo la capacidad de transmitir conocimientos o habilidades de una manera deliberada y completa, es donde se ubica el nacimiento del proceso que ahora llamamos “capacitación y adiestramiento”.

Siguiendo con este autor, la importancia creciente que adquirió la capacitación y el adiestramiento conforme se fue haciendo más compleja la organización de las sociedades sale a la luz junto con las investigaciones arqueológicas en todo el mundo. Así, tenemos que hacia el cuarto milenio AC surgió en Mesopotamia una de las primeras civilizaciones desarrolladas: los sumerios; a ellos se les acredita un gran número de inventos, como el uso de ladrillos en sus edificaciones, la rueda, el torno de cerámica, un sistema numérico y, sobre todo, la invención del lenguaje escrito, mismo que preservó su literatura, leyes, registros administrativos y económicos.

Con esta complejidad social no es extraña la grandeza arquitectónica que desarrolló esta cultura, promovida por verdaderos pioneros en albañilería, carpintería y cálculo arquitectónico. El conocimiento que se tenía de estos oficios y la habilidad mostrada por sus artesanos sólo pudieron ser transmitidos por instrucción deliberada y consciente, producto de un sistema de aprendizaje ya instituido como tal, en el que

una persona experimentada transmitía sus conocimientos y adiestraba a novatos. Dicha enseñanza comprendía también principios filosóficos y religiosos, además de la capacitación para el trabajo que la sociedad requería, en un proceso único de formación.

En la sociedad griega cambian radicalmente los contenidos y objetivos de lo que hemos visto se desarrolló como capacitación o adiestramiento. Los griegos resaltaban la elevación del pensamiento y la belleza del cuerpo, y consideraban que las actividades manuales y mecánicas alteraban este cometido, por lo que todo trabajo manual era relegado no en los ciudadanos sino en los esclavos, de tal suerte que la instrucción tenía como objetivo adquirir conocimientos teóricos y filosóficos, ya que consideraban que la virtud era incompatible con la vida del artesano.

Bajo esta concepción, se da una separación en el proceso de enseñanza en el que la teoría cobró mayor relevancia que la práctica, siendo el máximo ideal de las culturas helénicas cultivar la virtud en el hombre a través de la filosofía, el arte y la literatura: sólo así se podía formar al hombre gobernador, a los hombres de la clase dirigente quienes, adiestrados también como excelentes guerreros, aseguraban el predominio militar y cultural sobre los otros pueblos.

No es de extrañarse entonces que en la Grecia antigua surgieran las primeras escuelas (la Academia, fundada por Platón, y posteriormente el Liceo, fundado por Aristóteles), como las instituciones encargadas de la enseñanza de los jóvenes sobre el leer y escribir, así como su cohesión ideológica como clase gobernante.

Sin embargo, las disputas comerciales y políticas con los pueblos vecinos hicieron sucumbir a Grecia frente el poder de Roma,

convirtiéndose en el 146 AC en una provincia romana, que dotaría al imperio de gran cantidad de esclavos para el trabajo.

Para el imperio romano, las necesidades de enseñanza e instrucción eran distintas; para ellos, era primordial que los jóvenes tuvieran conocimientos sobre agricultura (pues toda la riqueza del imperio provenía de ella) y el arte de la guerra, al grado de que un joven noble estaba listo para la vida pública sólo si sabía cultivar la tierra y había participado en algunas batallas; la instrucción que recibía sobre otros campos el padre la delegaba en algún esclavo letrado.

Quienes no podían costear los servicios en su propio hogar de un instructor, se organizaban para cubrir los gastos de una "escuela", surgiendo la figura del maestro primario: ludimagister, artesano como cualquier otro; el ludimagister era un antiguo esclavo, un soldado retirado o un pequeño propietario en apuros que alquilaba sus conocimientos y formaba su "botica de instrucción".

Sin embargo, como lo señala Ponce (1972), la economía fundada en el trabajo esclavo, que posibilitó la grandeza del mundo antiguo, lo llevó también a su desmoronamiento cuando la miseria llegó a tales niveles que la explotación de grandes extensiones de tierra por verdaderos ejércitos de esclavos ya no producía beneficios. La esclavitud se volvió innecesaria, el cultivo en parcelas era mucho más remunerador, por lo que el nuevo régimen económico se desarrolló no sobre el trabajo del esclavo sino del siervo y el poblador de las villas (villano).

Aunado a este factor económico, el surgimiento del cristianismo encarnó los ideales rebeldes de los esclavos explotados, encontrando en ellos un caldo de cultivo ideal para la propagación de la religión cristiana y sus instituciones fundamentales: los monasterios. A diferencia de griegos y

romanos, en la Edad Media los monasterios del Clero católico revaloraron la importancia del trabajo manual, aunque conservando una estructura jerárquica muy precisa.

### **1.3 Capacitación en la Edad Media y el Renacimiento**

La iglesia católica fue la principal institución en el mundo occidental, y alrededor de ella giraba el orden social, la política, las artes y la economía de los pueblos. Como lo indica los estudios de Steinmetz (1989), decidido el clero a cubrir todos los espacios de la vida social se abocaron a la educación, creando dos tipos de escuelas monásticas: por un lado, aquéllas que tenían bajo su responsabilidad la preparación catedrática y teológica de los futuros monjes; por el otro, las encargadas de instruir a siervos y villanos, quienes además de recibir la doctrina de Dios, eran capacitados para desarrollar algún oficio.

Si bien la historia no registra grandes pedagogos dentro de los educadores monásticos, sí destacaron algunas órdenes religiosas (como los Franciscanos y los Dominicos) que teniendo como premisas la disciplina y la fe fundaron las primeras escuelas, dirigidas por sacerdotes y establecidas a un lado o al interior mismo de los monasterios. En las abadías, germen de las actuales universidades, se impartían las cátedras para perfeccionar los conocimientos del graduado en teología; mientras que los colegios parroquiales, origen de las primarias populares, eran escuelas de retórica y gramática, en donde se enseñaba la doctrina cristiana junto con la oratoria y algún oficio.

Sin embargo, en esta época los procesos de educación o capacitación no variaron mucho: la imagen más popular o conocida era la del clérigo

adiestrando en algún oficio a sus aprendices, siguiendo el esquema “padre (adulto)-hijo (joven)” o “maestro-aprendiz” que seguían en épocas anteriores, basados principalmente en la observación y la imitación.

Pero un aire renovador comenzó a soplar con fuerza inusitada a partir del siglo XV: la consolidación en el mundo occidental del capitalismo comercial y del Estado moderno impulsó una nueva etapa de la humanidad, llamada el Renacimiento y considerada por algunos como “el descubrimiento del mundo y el hombre”.

Esta nueva etapa se caracteriza por la búsqueda de la razón y el progreso, llevando, en el terreno científico, al descrédito del dogma escolástico y el refloreamiento de la experimentación, como una necesidad vital de vincular el conocimiento teórico con la praxis. Se desechó toda filosofía especulativa enseñada en las escuelas y se inicia la búsqueda por explicar el comportamiento de los elementos de la naturaleza, con el fin de hacernos dueños y señores de ella, pero siguiendo un método científico basado en la experimentación; así, René Descartes (1596-1650) se preguntaba: “¿Cómo es posible que aún continúe la secular separación entre la teoría y la práctica, la inteligencia y la voluntad, la cultura y el trabajo, el espíritu y las manos?”.

Asimismo, el gran impulso del capitalismo comercial originó la aparición y desarrollo de los “gremios”, esto es, de asociaciones de artesanos cuyo propósito esencial era la protección y ayuda mutua. Este tipo de asociaciones, como señala Steinmetz (1989), dieron origen a las primeras empresas cooperativas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad al implantar reglas para la mano de obra.

Los gremios, siguiendo con Steinmetz, estaban constituidos por tres clases de trabajadores: el “maestro”, quien era el propietario de las

herramientas y la materia prima, y que además asumía la dirección de los trabajos a realizar; el “trabajador”, quien conocía el oficio pero aún no llegaba a dominarlo, por lo que recibía un pago fijo por el trabajo desempeñado; y el “aprendiz”, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían ningún pago, más que la alimentación y el entrenamiento en el oficio. Con ello, señala Leitune (1982), quien se propusiera aprender un oficio tenía que recorrer, necesariamente, los pasos de aprendiz, trabajador y maestro.

Por supuesto, el sueño de aprendices y trabajadores era el de llegar un día a ser maestros, pero los obstáculos que enfrentaban no se limitaban sólo al conocimiento total del oficio que ejercían ya que, debido al auge económico y a la competencia, cada vez se requería una mayor inversión (en herramientas y materia prima) por parte de los maestros para mejorar sus propios talleres, además de exigir una mayor habilidad y precisión a la mano de obra contratada, a fin de responder a la competencia que significaba la aparición de nuevos talleres.

El sistema de gremios garantizaba que todos los maestros gozaran de los mismos privilegios en lo referente a salarios, horarios de trabajo, herramientas y costos, lo que obligó a los propios trabajadores calificados y semicalificados a formar sus propias agrupaciones a fin protegerse entre sí y obtener un mayores retribuciones por su trabajo, con exigencias tales como la limitación del número de aprendices, la cantidad y calidad del trabajo a realizar ligado a un sistema básico de retribución. Estas agrupaciones fueron las predecesoras de los sindicatos de trabajadores que conocemos actualmente.

Este conflicto de intereses originó gran actividad en materia de legislación y, consecuentemente, modificaciones considerables en cuanto a

organización del trabajo se refiere. De entre las modificaciones que se discutieron y establecieron, una de ellas tuvo especial importancia: la perfección en el entrenamiento y capacitación de los trabajadores, lo que dio como resultado la creación y reglamentación de un incipiente sistema vocacional de educación para el trabajo.

Sin embargo, fue hasta el advenimiento de la Revolución Industrial, en el siglo XIX, que podemos hablar de escuelas vocacionales propiamente dichas, ya que las necesidades de este naciente capitalismo exigía no sólo obreros con una mínima capacitación, sino verdaderos especialistas en el proceso de producción, que pudieran incorporar cada progreso de la ciencia y la técnica a las necesidades de la producción y revalorización del capital. Es así como bajo el cobijo de la fábrica, lejos de las influencias de maestros artesanos o talleres, y como verdadero fruto del capitalismo industrial, aparecieron las "escuelas politécnicas", en las que la burguesía de esa época preparaba a sus peritos en la producción fabril.

En el tomo I de *El Capital*, Carlos Marx (1982) señala cómo la existencia de estas escuelas en las que habilidad manual y conocimiento intelectual conformaban un sistema único, sólo fue posible por las condiciones históricas en que se desarrollaba la economía industrial y la competencia de los mercados; intentos anteriores de crear un sistema así se enfrentaban a las resistencias históricas propias del desarrollo que habían alcanzado.

También por aquellas épocas, apunta Leitune (1982), surgieron las "escuelas industriales estatales", que eran instituciones disciplinarias que proporcionaban a vagos y reclusos capacitación laboral con la finalidad de poder ocupar esas manos improductivas y que contribuyeran útilmente a la sociedad.

Las condiciones de competencia en la producción industrial en un mundo de libre mercado, propiciaba una modificación constante de las técnicas de trabajo y la permanente innovación de maquinarias y procesos. Para ello, como señala Weber (1981), la naciente burguesía industrial alentó la investigación científica, la que, con sus inventos aplicados a la producción, hizo que el trabajo fabril triunfara avasalladoramente sobre el trabajo artesanal, modificando radicalmente la geografía económica y social de la época: un florecimiento sin precedentes de las industrias y el comercio; y junto con ello, el rápido crecimiento cuantitativo, la aparición de un verdadero ejército de trabajadores que ahora conocemos como "proletarios".

La conformación histórica del proletariado tiene particular importancia para el tema de la capacitación. Carlos Marx, en *El capital*, ubica el origen del proletariado, por un lado, en el despojo y confiscación de amplias extensiones de tierras de que fueron objeto las comunidades rurales, como producto de las necesidades de la producción industrial; y por el otro, en la creciente ruina de los talleres artesanales ante el empuje que adquirirían las fábricas. Ambos procesos condujeron a la proliferación de una gran cantidad de hombres carentes de medios e instrumentos de subsistencia que se vieron obligados a emigrar, inundando las ciudades convertidos en vagabundos.

La respuesta a este fenómeno fue la creación de legislaciones contra el vagabundaje, en las que mediante tortura y marcas de hierro eran obligados a vender al capital lo único que tenían, su fuerza de trabajo, sin importar las condiciones de esa venta; contratarse como "proletarios" era la única forma de seguir subsistiendo. En el mundo se inauguraba una nueva época con el impulso de la revolución industrial.

#### **1.4 Capacitación en la modernidad**

Fue Federico Engels (1820-1895), según Mijailov (1984), quien por vez primera se refirió a la revolución industrial como una etapa del desarrollo de la humanidad, que se distinguía por el creciente reemplazo de la mano de obra por la utilización de máquinas. Esta revolución no sólo redefinió conceptualmente lo que entonces se conocía como industria, oficio u comercio, sino que ocasionó cambios muy importantes en la relación del hombre con su modo de subsistencia, con su trabajo.

La mecanización de la producción no sólo afectó los instrumentos de trabajo o los procesos de producción, sino que trastocó todas las fuerzas productivas y la estructura social misma; cambió el sentido del concepto "trabajo humano", pues lo que con anterioridad era solicitado en términos de fuerza física ahora necesariamente tenía que hacer referencia a la calificación manipulativa de ésta, de tal modo que el aprendizaje de un oficio exigía mucho más que la simple observación, imitación o interés que se requería anteriormente. En esta nueva época, comenta Leitune (1982), con la modificación radical de los procesos de trabajo y la implantación de la producción industrial, es por demás evidente que el hijo ya no haría necesariamente lo mismo que el padre.

El avance tecnológico hacía imposible que el padre o el maestro pudieran capacitar para el trabajo a los que se iniciaban, por lo que la función de enseñanza y capacitación que anteriormente ejercían fue rápidamente asumida, en un primer momento, por la fábrica misma. Sin embargo, en la medida en que maquinaria y procesos fueron haciéndose más complejos, se requería personal cada vez mejor capacitados para su operación y mantenimiento, al grado de que el entrenamiento necesario ya

no podía ser proporcionado por la fábrica: era necesario crear escuelas especializadas en la formación de mano de obra. Según Steinmetz (1989), fue Hoe y Cía. (fabricante de equipo para imprenta) quien fundó en Nueva York una de las primeras escuelas de capacitación y adiestramiento de que se tiene noticia, en el año de 1872.

Así, llegamos a los inicios de un siglo XX dominado por una sociedad industrial caracterizada por la feroz competencia y la conquista de mercados, donde lo único importante era ser eficiente y productivo, sin considerar cualquier otra necesidad humana; la educación tenía como misión formar individuos exclusivamente para el trabajo, capaces de rendir económicamente a la sociedad y, principalmente, a la empresa; los procesos de producción no hacía gran diferenciación entre hombre y máquina, reprimiendo cualquier emoción o sentimiento. Como consecuencia de todo esto, apunta Guellerman (1981), encontramos un trabajador asalariado totalmente frustrado, concebido como un autómatas cuyo único interés era el económico por lo que el empresario, al comprar la mano de obra, compraba también su humillación. La respuesta del trabajador era la animadversión hacia supervisores y dueños de fábricas, y la baja productividad.

Esta situación obligó a incorporar las teorías de las relaciones humanas tanto a la organización del trabajo como a los procesos de capacitación. Elton Mayo, pionero en la aplicación de la psicología a los procesos de trabajo, desarrolló una extensa e importante obra que influyó en varios campos de la administración de recursos humanos. En lo que a capacitación, por ejemplo, se desarrolló el "Método de Hebertain" o el método de "los cuatro pasos", consistente en mostrar-decir-hacer-

comprobar, con el que se trató de enfrentar las exigencias de la industria en el contexto de la primera guerra mundial.

Fueron precisamente las guerras, y en especial la segunda guerra mundial, apunta Steinmetz (1989), las que dieron un impulso espectacular a la importancia de la capacitación, ya que era imperativo que hombres y mujeres estuvieran capacitados en oficios especializados (como soldadura o maquinado) para responder a las necesidades de una industria militar en pujanza, la que además requería reemplazar a los obreros reclutados para ir a los frentes de batalla.

El fin de la conflagración mundial generó una situación económica internacional que requirió del crecimiento y fortalecimiento de la industria mundial. Con ello, fue necesario implantar nuevos sistemas educativos, la creación de varias escuelas y nuevas carreras, así como el desarrollo de nuevas formas de capacitación para el trabajo.

Actualmente las empresas enfrentan una serie de retos que se inscriben en la transformación productiva de los países, estos retos generan que las empresas busquen adecuar sus estrategias a partir de modificar sus trayectorias tecnológicas, de organización del trabajo, de organización de la producción y de gestión de recursos humanos; trayectos que se interponen y se relacionan unos con otros.

Debido a esta situación tan compleja, varios autores han desarrollado diferentes modelos analíticos para estudiar los sistemas organizacionales, por ejemplo el modelo funcional, constructivista, etcétera.

Mertens y Wildc (1995) han realizado un análisis minucioso, concluyendo que los cambios por los que las empresas están atravesando no se pueden caracterizar fácilmente. Se reconoce que los mercados son más competitivos como consecuencia de la creciente globalización.

También existe el consenso de que los parámetros de competitividad han evolucionado hacia una mayor exigencia en cuanto a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas, enfocándose cada vez más hacia las necesidades de los clientes, pero sin dejar de lado el criterio de bajo precio y por consecuencia de reducción de sus costos.

Actualmente, las empresas han comenzado a introducir estrategias "virtuales". La virtualidad consiste en generar valor agregado a sus clientes, utilizando recursos más allá de la función estática de la producción. Recursos que no son controlados directamente por la gestión de la empresa, sino que son movilizados en los proveedores, los trabajadores, los departamentos de mercadotecnia e ingeniería, los institutos de investigación y los consumidores.

Siguiendo esa línea estratégica, las empresas en lugar de localizarse en sus activos financieros y físicos, deberán poner más atención en aquellos elementos que no figuran en el estado de resultados: aspectos tecnológicos únicos; bases de conocimientos; formación y capacitación; experiencia; capacidades de innovación; conocimiento del mercado; programas-expertos; sistemas organizacionales de motivación; distribución de información; imágenes intangibles; relaciones de alianza perdurables; es decir, poner más énfasis en las competencias claves de la organización. Desde esta perspectiva, las empresas deberán de concentrarse en aquellas competencias claves donde pueden distinguirse de sus competidores. El rol de los gerentes deja de ser el de gestores de activos físicos y de capital, transformándose en gestores de procesos intelectuales que a final de cuentas son el activo de mayor valor de la empresa.

La empresa por tanto se esta haciendo virtual y sólo podrá generar ventajas competitivas debido a su red de comunicación y al flujo de información que fluye constantemente por todas sus secciones.

El personal y los trabajadores tendrán que estar equipados para trabajar y comunicar en red. Su autonomía, su capacidad de trabajo y su rapidez de reacción deberán ser muy superiores a los que permiten los circuitos tradicionales de toma de decisiones.

Frente a estas transformaciones y trayectos de innovación que sigue la empresa, un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, es decir la contribución que las personas son capaces de desarrollar para alcanzar determinados objetivos. La empresa tradicionalmente alcanzaba y buscaba aprovechar esa competencia en sólo algunas de sus dimensiones, generalmente la cantidad de esfuerzo realizado. La cantidad de esfuerzo es un factor relativamente fácil de controlar por la gerencia y de copiar por los competidores. No así la calidad y dirección del esfuerzo prestado, que son propios a la arquitectura de la organización pero que no es algo que la gestión controla del todo. El esfuerzo desarrollado por las personas en la organización, depende mucho de las reglas que se establecen, que regularmente son basadas en criterios difundidos y aceptados, con una fuerte dosis de tradición que conforman el intercambio social del contrato de trabajo, que es el complemento de la parte económica.

Los esfuerzos desarrollados y exigidos al factor humano se han transformado, con los sistemas tecnológicos y organizativos "tradicionales" se busca que los operarios generen un volumen de producción preestablecido por hora y se medien tiempos y movimientos estándares para lograr los objetivos. El método taylorista de trabajo buscaba reducir el

desperdicio del movimiento humano en cada puesto, con la búsqueda de esta reducción, el método desperdiciaba un recurso mayor para la empresa: la educación, conocimiento, creatividad e inteligencia del trabajador, siendo estos justamente los elementos de una estrategia de aumento sostenible de productividad en sistemas de producción complejos.

En el contexto taylorista de organización del trabajo basado en la máxima división de tareas, la especialización y una mínima cooperación y autonomía, la complejidad de las funciones y con ello la organización, se reduce. Esta forma de organización a su vez se corresponde con una estrategia de competitividad (basada en volumen y precio) y una estrategia de productividad (sustentada en la fragmentación de las tareas y una base tecnológica rígida) que perseguían penetrar los mercados a través de productos homogéneos y de bajo precio.

Sin embargo, esta estrategia ha perdido validez por reducir los parámetros de competitividad a esta dimensión (volumen y precio), lo que hoy en día ya no se corresponde con la segmentación de los mercados que exigen ir cumpliendo con varias dimensiones de competitividad y productividad a la vez, en el caso latinoamericano sobre todo enfocadas a costos, calidad y servicio al cliente, en países industrializados se agrega el diseño, lo que ha llevado a las empresas a cambiar la organización del trabajo.

Diferenciando entre las tareas principales y periféricas, se observa una tendencia a simplificar las tareas principales a través de una mayor estandarización de las operaciones con el fin de reducir costos. También se observa una ampliación en la tarea principal en cuanto a la inclusión de funciones de inspección de calidad y la introducción de la multihabilidad

en un mismo nivel de complejidad de tareas. Adicionalmente, se observa un enriquecimiento en las tareas periféricas tanto de tipo social (equipos de trabajo, reducción de niveles jerárquicos) como técnico (control estadístico de proceso, mantenimiento preventivo y correctivo, administración) para ir reduciendo tareas de poco valor agregado y mejorando el flujo productivo y esto va acompañado con una mayor autonomía en la realización de las tareas.

La combinación de estos elementos en el contenido de las tareas van acompañados con nuevas funciones que se les otorgan a los trabajadores, que se vuelven complejas por la sobreposición de las mismas. En otras palabras, los objetivos múltiples de productividad se proyectan también de manera múltiple en las tareas de los trabajadores. Sin embargo hay límites a la ampliación y enriquecimiento de tareas, porque existen habilidades y conocimientos específicos que no tan fácilmente son transferibles dentro del proceso productivo.

La complejidad y la apertura del sistema de tareas que el trabajador tiene que realizar para cumplir con sus nuevas funciones, hacen menos controlables y predecibles a las operaciones de los operarios en todos sus detalles. Ante las funciones a cumplir crece la contingencia, es decir, la posibilidad de poder llegar al objetivo por más de una sola vía de realización de tareas.

Esta tendencia de apertura y complejidad de las funciones además de la necesidad de ir construyendo nuevos límites a las mismas, hacen que la tarea ya no sea sinónimo de competencia como lo fue en el modelo taylorista, sino que surge la necesidad de empezar por la competencia antes de pasar a describir la tarea, e incluso dejar un rango abierto de posibles caminos para llegar a la competencia deseada.

Antes de pasar al análisis de los elementos que componen la competencia laboral de los recursos humanos, conviene detenernos en la interpretación de la competencia, comentando cómo se puede entender el concepto de competencia en sus diferentes manifestaciones, en el entendido de que existen una gran divergencia en aproximaciones, definiciones y aplicaciones bajo el paraguas de competencia, lo cual sugiere que hay una diversidad de interpretaciones conceptuales o académicas, que a veces han provocado un debate alejado de las propuestas de modelos prácticos de cómo instalar sistemas de competencia laboral en la empresa.

Lo primero que hay que argumentar es que existe una diferencia entre lo que se entiende por calificación y lo que debe entenderse por competencia. Por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y educación/formación. Es una especie de "activo" con que las personas cuentan y que lo utilizan para desempeñar determinados puestos.

La competencia, por su parte, refiere sólo a algunos aspectos de este "acervo" de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado. "El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran un puesto de trabajo en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y

evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo.

Para identificar la calificación requerida en un puesto o bien en el mercado de trabajo, el método que se solía seguir era el análisis ocupacional, que tenía por objetivo hacer un inventario de todas las tareas que comprendía una ocupación. El inventario de tareas era el punto de referencia.

Para identificar la competencia se parte de los resultados y/o objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y esas en conocimientos, habilidades y destreza requeridas. En este caso, las tareas son concebidas como un medio cambiante entre resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo. Para evitar interferencias y reduccionismos al definir primero las tareas, se busca establecer una conexión directa entre resultados y dotación de conocimientos y habilidades.

En un ambiente de continuos cambios técnicos y de organización en las empresas, las tareas también cambian. Por su parte, los objetivos en general son menos cambiantes, aunque tienden a ser cada vez más exigentes. Tenerlos como punto de referencia para la dotación de conocimientos y habilidades requeridos tendría más sentido que las tareas.

Además, ante la presencia de objetivos sobrepuestos y complejos, la relación unidireccional entre tarea y resultados se desvanece, abriendo espacios para una mayor diversidad de acciones para lograr un determinado resultado, debido a los procesos de aprendizaje que van forjando los procesos de cambio. En la medida en que se concede una importancia mayor, por una parte, a la formación en general y, por la otra,

al carácter evolutivo de las exigencias de las tareas y a la movilidad de los puestos, el concepto de competencia tiende a imponerse en la terminología en detrimento del de calificación, y la cartera de competencias compite con el título escolar.

Tradicionalmente, en la educación basada en la oferta, la norma surgía de la propia institución educativa y hacía hincapié en la teoría y el conocimiento más que en la aplicación práctica en el lugar de trabajo. Al contrario, la norma de competencia parte de la puesta en práctica de conocimientos y habilidades, por consecuencia parte de realidades heterogéneas y constituyen los elementos en común de éstas.

Las normas, por tanto, constituirían los elementos en común de la formación del personal necesarios para alcanzar ciertos objetivos de las empresas.

Este tipo de aproximación se ha implementado recientemente en países industrializados. Sin embargo es difícil que esto pueda suceder a corto plazo en países en vías de desarrollo, ya que es necesario un cambio dentro de los altos niveles directivos, para dejar atrás los modelos tradicionales.

Sin embargo, aún así se puede lograr que la capacitación sea un medio que coadyuve a que se de el cambio.

En este sentido, Deutsch (1993) propone diferentes alternativas de capacitación para empresas que se encuentran en dificultades económicas. Esta autora menciona que independientemente de la situación económica, es un hecho que la capacitación crea a personas más conocedoras de su trabajo y más seguras de si mismas. La certeza del individuo de saberse capaz de cambiar su nivel de conocimiento le refuerza

su capacidad de generar los cambios conducentes a un mayor conocimiento del negocio general.

La filosofía de una empresa suele estar fundada en el sistema de valores de sus altos directivos. Por lo tanto, si ellos están convencidos de la relevancia de la capacitación, en forma descendente se extenderá este interés a todos los niveles de la compañía y la gente encontrará formas de colaborar en este esfuerzo.

Debido a las restricciones presupuestales bajo una economía reprimida, se recomienda repasar y agotar múltiples posibilidades de capacitación. Algunas de las más viables son: la auto-capacitación, que puede ser motivado al empleado para que se capacite en forma independiente, o una biblioteca interna cuyos libros de consulta podrían ser propuestos por cada jefe de área. Otra opción sigue siendo la capacitación externa, por medio de empresas de capacitación que ofrecen paquetes atractivos de enseñanza.

La capacitación interna es una de las opciones que ofrecen más ventajas, ya que se aprovechan los conocimientos y habilidades de los empleados con experiencia dentro de la empresa; a éstos empleados se les adiestra para que sean capaces de transmitir sus conocimientos .

Con base en esta revisión teórica se puede ver que a lo largo de la historia de la humanidad el proceso de capacitación ha estado presente en diferentes formas. De esta manera, se puede afirmar que el proceso de aprendizaje es inherente al hombre y varía con la forma como se organiza para producir. Si en la antigüedad la capacitación tenía como objetivo que el individuo aprendiera para producir colectivamente los satisfactores de la comunidad como tal, actualmente, con un sistema de empresas, el objetivo

**primordial de la capacitación es aumentar la productividad y las ganancias de la empresa.**

# **Capítulo II**

## **Disposiciones legales en materia de capacitación**



## **2.1. Antecedentes de la capacitación en México**

Si bien la historia de la capacitación en México se remonta a la época prehispánica, poco se sabe de la enseñanza escolar con respecto a las técnicas de producción, ya que la Conquista las transformó profundamente.

En el México antiguo existían los “templos-escuela”, que eran centros mixtos de enseñanza y producción en los que varones y doncellas, además de adquirir los conocimientos que necesitarían en su futuro de adultos, proporcionaban una considerable fuerza laboral al dedicarse a labores productivas, tales como la siembra o la construcción de canales y edificios, además de prepararse para la guerra. Estos centros eran parte del Estado teocrático que imperaba en la época.

De manera específica, los datos que se tienen en materia de capacitación provienen de la época de la Colonia. En ella, la enseñanza era promovida por los centros religiosos: mientras los frailes capacitaban a los indios en diferentes oficios, las autoridades eclesiásticas tomaron como responsabilidad la educación más académica, fundando en 1533 la Real y Pontificia Universidad, en la que se impartían cátedras de Teología, Leyes y Medicina; después de vivir años de esplendor, al grado de ser considerada como el centro de enseñanza científica y tecnológica más importante de América Latina durante los siglos XVI, XVII y XVIII, esta Universidad decayó al consumarse la Independencia hasta que finalmente fue suprimida en 1833.

En materia educativa y de capacitación, el final del siglo XIX se caracterizó por la discusión sobre si la enseñanza debería estar al servicio de la construcción de una sociedad que conservara estructuras coloniales,

o si más bien debería promover el desarrollo de una sociedad capitalista, impulsada por el positivismo.

Como comenta Zea (1953), el predominio del positivismo significó implantar la ideología de “orden y progreso”, y con ella, un régimen educativo cuyo objetivo era formar en los jóvenes un espíritu investigador y de duda metódica, como el camino para arribar al entendimiento de la verdad. Y junto con ello, dotar al mercado de trabajo con personas conocedoras de determinadas habilidades manuales y un conocimiento tecnológico limitado a su área de actuación. La culminación de esta filosofía sucedió en nuestro país con el mandato presidencial de Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940), quien llevó a política de gobierno la necesidad de convertir al trabajo en el eje de la actividad académica; con esto, se realizó un gran esfuerzo educativo por alfabetizar y capacitar al pueblo en los lugares de trabajo, en una sociedad fundamentalmente agraria.

## **2.2 El Contrato de Aprendizaje**

En el caso específico de México, las primeras reglamentaciones relacionadas con la capacitación las encontramos hasta 1871, con el denominado Contrato de Aprendizaje, incluido en el Código Civil.

Sin embargo, su definición era muy ambigua y se prestaba para que el patrón abusara de quienes trabajaban para él. Aunque se trataba de proteger al aprendiz, ya que éste podía acudir a un juez en caso de despido injustificado, el patrón se podía basar en el propio Código Civil para despedirlo sin ninguna responsabilidad por su parte. Este contrato de aprendizaje no exigía que el aprendiz recibiera remuneración alguna, y se

dejaba a criterio del patrón el que posteriormente recibiera alguna retribución.

Aunque en 1884 se reformó el Código Civil, no se modificaron las condiciones del Contrato de Aprendizaje. Fue hasta que apareció la primera Ley Federal del Trabajo, en 1931, que, aunque con sus deficiencias, mejoró la relación patrón-aprendiz.

En el artículo 218 de esta Ley, el Contrato de Aprendizaje se definió como "aquel en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a la otra, recibiendo en cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida." (Hernández, 1994)

Aunque el patrón se comprometía a proporcionar enseñanza al aprendiz, y a remunerarle, éste no gozaba de los mismos derechos salariales que los demás trabajadores. "El monto del salario que percibía el aprendiz podía ser inferior al mínimo fijado por las Comisiones Especiales a pagarles en especie, pudiendo ser en dinero, con habitación, alimento o con cualquier otra ventaja económica." (Hernández, 1994)

"Este contrato de aprendizaje trajo como consecuencia el abuso de los patrones, ya que recurrían a los aprendices para evitar las responsabilidades derivadas de los contratos de trabajo, encubriendo las auténticas relaciones de trabajo, toda vez que no señalaba límite, ni edad, ni número máximo de aprendices." (Hernández, 1994)

Así, dado que este contrato de aprendizaje no obligaba al patrón a pagar un salario mínimo, la legislación de 1970 decidió suprimirlo ya que, como se señala en la Exposición de motivos de la ley de 1970, tal como se encontraba reglamentado era un instrumento que permitía - con pretexto de enseñar - dejar de pagar los salarios a los trabajadores, o pagarles salarios reducidos.

### **2.3 La Ley Federal del Trabajo**

De esta manera, en 1979 se incluye la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, en el que el contrato de aprendizaje es sustituido por las obligaciones patronales, las cuales se consideran a continuación:

***“Artículo 132. Son obligaciones de los Patrones:***

“XI.- Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de los planes y programas que de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las Autoridades del Trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo, vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas”. (De Buen, 1981)

Es importante aclarar que este artículo proporcionaba una amplia gama de posibilidades al sector patronal, resultando este artículo, por tanto, ineficaz, ya que solamente por la vía de la contratación colectiva algunos industriales establecieron estos planes de capacitación y adiestramiento.

Asimismo, se agregó a la Constitución Mexicana la fracción XIII del artículo 123, con el propósito de que la capacitación para el trabajo fuera

un derecho obrero, reglamentándose la forma de impartición en el año de 1978 y, con ello, se modificó la Ley Federal del Trabajo. A fin de hacer una realidad el derecho a la capacitación, se instituyó el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento. Con estas acciones, se elevó a rango constitucional el derecho a la capacitación.

En 1977, el Presidente José López Portillo presentó, ante la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, un proyecto de ley mediante el cual hacía sentir la necesidad de que el trabajador mexicano se capacitara, ante el cambio de tecnología al que nuestro país se estaba enfrentando y al que tiene en la actualidad por ser un país en desarrollo; para ello, sugería un adecuado adiestramiento del trabajador, renglón de suma importancia para el enriquecimiento de nuestro país.

A este respecto, el Congreso de la Unión y las legislaturas de los estados aprobaron esta iniciativa, conformando el texto definitivo del artículo 123 Constitucional en el apartado "A", fracción XIII, promulgado el 20 de diciembre de 1977 y publicado el 9 de enero de 1978 en el *Diario Oficial de la Federación*; su redacción quedó como sigue:

"XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". (De Buen, 1981)

El 1° de mayo de 1978 entró en vigor la Iniciativa de Reformas y Adiciones a la Ley Federal del Trabajo, convocada por el titular del Ejecutivo, destacándose de estas reformas:

1) La adición del artículo 3° de la Ley, que establece ser de interés social la promoción y vigilancia de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; modificaciones al artículo 25 en el cual se determina que los trabajadores deberán capacitarse y adiestrarse, incluyendo este precepto en los contratos individuales de trabajo de acuerdo a los programas de las empresas.

2) La libertad de los patrones para contratar a los trabajadores a fin de cubrir un puesto nuevo o vacante, ya sea escalafonario o de nueva creación, en caso de que no existan trabajadores para ocupar ese puesto, o que no estén aptos para el mismo; modificación del artículo 15 de la Ley Federal del Trabajo, así como lo relacionado al trabajo de los menores conforme a las nuevas reglas de capacitación y adiestramiento del Capítulo III.

3) Lo concerniente a las reglas de los contratos colectivos de trabajo y de los contratos ley, que deberán incluir la formación profesional.

4) La formulación del Capítulo III-bis de la Ley Federal del Trabajo, que va desde el 153A al 153-X, y que se refiere a las obligaciones y derechos de los trabajadores y patrones con relación a la capacitación y el adiestramiento.

5) La competencia de las autoridades federales en esa materia, apoyados en los organismos del sistema como las Comisiones Mixtas de Empresa; y en otros capítulos de esta ley también se determina la competencia federal en materia de capacitación y adiestramiento, con auxilio de las autoridades locales y de los consejos consultivos tripartitos

creados para tal fin por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA); todo esto, tanto a nivel local como federal.

Con respecto a la UCECA, esta fue sustituida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mediante las reformas a los artículos 153-K, primer párrafo; 153-P, fracción II; 153-Q, fracción VI; 153-T; y 153-V, primer párrafo, transfiriendo las funciones que ella tenía a la Dirección de Capacitación y Productividad.

Respecto a los contratos colectivos de trabajo, en lo que se refiere a la capacitación y el adiestramiento, en el artículo 153-N de la Ley Federal del Trabajo se señala que los patrones deberán de presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los 15 días siguientes a la celebración o prórroga del contrato colectivo de trabajo o en su defecto en los primeros 60 días de los años impares en que no hay contrato colectivo de trabajo, los planes y programas de capacitación.

El artículo 878 de la fracción IV de la Ley Federal del Trabajo establece facultades a las autoridades laborales para imponer infracciones a los patrones que no cumplan con la obligación de capacitar a sus trabajadores, con multas que van de 15 a 315 veces el importe del salario mínimo general vigente.

#### **2.4 El Programa Nacional de Capacitación y Productividad**

Lógicamente que los objetivos, directrices y logros alcanzados en estos años de actividad por la Dirección General de Capacitación y Productividad, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, han sido establecidos en los Planes Globales de Desarrollo y en los instrumentos sectoriales correspondientes, a saber:

a) Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, cuyos principales objetivos fueron:

- Promover el incremento de la productividad de los sectores industrial, comercial y de servicios en todos sus niveles.
- Propiciar el incremento de la productividad de las empresas públicas y del sector social.
- Promover la investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías.
- Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades legales de las empresas.
- Lograr una utilización eficiente de los medios disponibles para la formación de recursos humanos.

b) Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994; los objetivos que pretende son:

- Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
- Abrir canales a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para

desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.

- Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.
- Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo, y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.
- Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

## **2.5 El contexto actual de la capacitación**

Con respecto a la capacitación, y desde el punto de vista de nuestra Constitución, el apartado “A” del artículo 123 de este ordenamiento establece obligaciones unilaterales a cargo de los patrones de las empresas. Sin embargo, el artículo 153 A de la Ley Federal del Trabajo nos dice textualmente que: “todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo (...)”.

Profundizando más en el concepto, el derecho a capacitarse es solamente para los trabajadores que prestan su servicio a una empresa o

para cualquier trabajador sindicalizado. La razón de esto es que la Constitución limita la obligación de capacitar a los trabajadores, comprometiendo a la empresa como ente obligado, complementándose esto con los artículos 153-B y 153-D de la Ley Federal del Trabajo que señalan que la capacitación deberá prestarse dentro de la empresa o en lugares previstos por la misma para tal fin.

Cabe hacer notar que la ley, al disponer las obligaciones de capacitación solamente al patrón y dejando a los trabajadores como sujetos de derecho y como sujetos de obligaciones, dejan como único apoyo la buena disposición del trabajador a capacitarse tomando la ley el carácter tutelar para los trabajadores con sus consecuencias sociales, culturales y económicas.

El artículo 153-H de la Ley Federal del Trabajo precisa algunas reglas a seguir respecto a la obligación de los trabajadores en materia de capacitación, las cuales son las siguientes:

“I.- El trabajador deberá asistir puntualmente a los cursos de capacitación y adiestramiento.”

“II.- El trabajador deberá cumplir con los planes respectivos de capacitación.”

“III.- El trabajador deberá presentar los exámenes de evaluación y de aptitud que le sean requeridos.”

Al respecto de estas tres premisas, la ley no hace alusión alguna referente al efecto que tendría legalmente el incumplimiento por parte de los trabajadores. Concretamente, el artículo 47 de la Ley Federal del

Trabajo, que habla de las causales de rescisión en la relación de trabajo, no especifica que el incumplimiento por parte del trabajador a capacitarse sea una causa de rescisión laboral.

Con respecto a la obligación que tienen los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 132, fracción XV, establece reglas concretas como las siguientes:

“a) Proporcionar a cada trabajador capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y ser más productivo.

“b) Designar a los representantes y patrones que deberán integrar las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

“c) Participar en la constitución de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por ramas industriales o actividades.

“d) Incluir en los Contratos Colectivos de Trabajo las cláusulas relativas a su obligación de capacitar y adiestrar.

“e) Presentar ante la Secretaría del Trabajo, dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo para su aprobación, los planes de capacitación y adiestramiento que hubieren sido acordados.

“f) Celebrar con sus trabajadores, cuando no hubiere Contrato Colectivo de Trabajo, los convenios de capacitación y adiestramiento y

presentarlos ante la Secretaría del Trabajo, dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

“g) Enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control las listas de las constancias que hubieren expedido a sus trabajadores.”

Al respecto de estas obligaciones, analizaremos dos conceptos que son importantes mencionar que son la *modalidad* y la *condición* de las reglas de capacitación, a saber:

La *condición* es el cumplimiento de estas obligaciones por parte de los trabajadores, y está sujeta a que éstos – por sí o por medio de su representación sindical- se obliguen a dar cumplimiento a los planes de capacitación y adiestramiento, situación que es análoga a la obligación por parte de los patronos a celebrar contratos colectivos de trabajo con los sindicatos, lo cual está previsto en el artículo 387 de la Ley Federal del Trabajo. Por consiguiente, encontramos que queda sin efecto la obligación por parte de los patronos de celebrar contratos colectivos, si los trabajadores o su sindicato no reclaman esta obligación, por lo cual queda extinguida la obligación del patrón al no haber incumplimiento de la ley, quedando sin responsabilidad para el patrón.

En lo que se refiere a la *modalidad*, de acuerdo con el artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo, debe forzosamente de existir un convenio de capacitación, pues ese artículo señala que la capacitación deberá de implantarse de acuerdo con la actividad que desarrolle la empresa para elaborar sus planes de capacitación y adiestramiento; correlativamente, el artículo 153-1 de la Ley Federal del Trabajo nos señala que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento serán las encargadas de vigilar los

procedimientos, instrumentación y operación de los planes de capacitación y adiestramiento.

En un país como el nuestro, con un nivel medio de desarrollo económico y en el que se hace indispensable invertir en capital humano, el desenvolvimiento de las aptitudes del hombre puede ser un fin desde el punto de vista pleno y satisfactorio para la comunidad. Para que esto suceda en un contexto de desenvolvimiento económico, se debe dar prioridad al incremento de la eficacia productiva de manera que el individuo incremente la riqueza social con posibilidad de mayor participación de la mano de obra.

Es por esto que la educación y el trabajo productivo deben formar parte de los derechos universales del hombre, lo cual está consignado en la legislación universal y en los países contemporáneos, supeditado claro está, a las estructuras económicas, políticas y sociales y a los recursos disponibles con eficiencia para explotar tales recursos y así se garantice una adecuada distribución de la riqueza en una nación.

Por otro lado, es importante considerar de suma relevancia otorgar prestaciones de tipo económico y educativo que permitan capacitar a los que no han podido emplearse productivamente en un adecuado desempeño en el trabajo útil; de lo contrario, la escasez de medios de instrucción y formación trae como consecuencia que gente adolescente, y aún niños, ingresen al trabajo a temprana edad y en condiciones por demás adversas.

Mucho antes de las reformas a la Ley Federal del Trabajo de 1978 (que reglamentaron la función de la capacitación), el interés para la formación profesional de los trabajadores fue limitado a un principio, pero paulatinamente fue aumentando la práctica de proporcionar cursos a los miembros de las organizaciones, tanto del sector público como del privado.

Un aspecto es necesario resaltar: de hecho, la capacitación ha existido desde siempre en la enseñanza de los diversos oficios y actividades productivas, aún cuando no se haya efectuado de manera sistemática. Probablemente los legisladores mexicanos sólo recogieron las aspiraciones que bullían en la mente de los empresarios y trabajadores, y las expresaron como objetivos a cumplir en el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo: “ Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad.”

Se nota claramente que lo que se pretende lograr es una capacitación ligada estrechamente al trabajo desempeñado, una elevación del nivel de vida y un incremento en la productividad. Sin embargo, existe una confusión: la capacitación, originalmente un medio para lograr los objetivos señalados, se reducen a impartir cursos los cuales pueden ser en aula, por medios audiovisuales, por computadora, etc. En muchas organizaciones se imparten cursos y más cursos pensando que al cumplir con la ley se logran, automáticamente, los objetivos mencionados de la capacitación. Pero esto no sucede necesariamente.

Aquí resulta obvia una confusión entre forma y fondo. De hecho, todo el conjunto de seminarios, cursos y eventos que no logran los objetivos enunciados en la ley no merecen el apelativo de “capacitación”. En efecto, esta palabra, en un sentido estricto, significa proporcionar capacidades para un alto desempeño. Obviamente, si las personas asistieron a un curso muy entretenido o impartido por un orador emotivo y con enormes habilidades histriónicas, podrán sentirse estimuladas o satisfechas, pero con ello no adquirieron herramientas desempeñar mejor su trabajo, es decir, no se capacitaron.

Entonces debe ponerse énfasis en un hecho: impartir seminarios o cursos sin la debida planeación para tratar simplemente de cumplir con la ley o para dar la idea de preocupación por intentar la formación de los miembros de la organización, puede resultar perjudicial para cualquier empresa. Al dedicar recursos (tiempo, dinero, esfuerzo, espacios físicos) a una serie de acciones cuyos beneficios no son estimados después, se corre el riesgo de desperdiciarlos.

Indudablemente, en épocas de crisis como la actual, tales desperdicios conllevan no sólo aspectos económicos sino también éticos: se destinan recursos a actividades tal vez insustanciales, cuando pudieran aplicarse a acciones más necesarias. Por otro lado, vale decir que el hecho de impartir cursos desvinculados de la planeación estratégica de la organización, del inventario de recursos humanos, de los sistemas de remuneración, etcétera, puede ocasionar frustraciones y desencantos en el personal, conducentes a rotación, ausentismo o, mínimamente, al desaliento. De hecho, en muchas empresas la rotación de personal (con sus costos anexos) se ha incrementado después de los cursos, es decir, las personas pueden salir motivadas de los cursos, para enfrentarse a las mismas situaciones prevalecientes.

En las empresas, como en todos lados, existe la escasez de recursos, particularmente en épocas de crisis. Dedicar medios financieros y de otro tipo a dar cursos implica no destinarlos a otras actividades. Existe aquí un costo de oportunidad. Es necesario, pues, aplicar los recursos a aquellas ramas más redituables, es decir, donde los beneficios tanto para la empresa como el personal sean mayores. Ya antes se mencionó que éste no es sólo un problema económico sino ético también. Así pues, antes de emprender un curso es preciso establecer su punto de equilibrio, o sea,

determinar en cuánto es necesario incrementar la productividad para recuperar los costos.

Por otra parte, los directivos tampoco reconocen como su función la de formar o capacitar recursos humanos para el trabajo y mantienen opiniones tradicionales al respecto, considerándolas como un gasto que están en incapacidad de realizar. Es por eso que muchas empresas sólo tienden a cumplir con lo establecido en la ley, únicamente como un trámite sin tomar en cuenta que el capacitar efectivamente al personal les redituaría beneficios tanto para aumentar la productividad como para que el personal tenga un mejor desempeño encaminado a brindar formación tecnológica sólidamente enraizada en las necesidades y recursos de dicha empresa.

Analizando la situación actual, se puede observar que todos los puntos anteriores se cumplen generalmente sólo de manera formal; es decir, que los patrones se limitan a cumplir ante la ley con los planes de capacitación y adiestramiento, sin buscar incrementar la productividad de los trabajadores (en beneficio tanto de la empresa como de los trabajadores mismos, que es la finalidad de la capacitación y el adiestramiento). En México esto sucede principalmente en la pequeña y mediana empresa, ya que se observa que en las filiales de las grandes compañías extranjeras sí se le da un gran énfasis a la educación de sus trabajadores.

## **Capítulo III**

**Definición de algunos de los términos más  
utilizados en el campo de la capacitación**



### **3.1 Definición de *capacitación y adiestramiento***

Legalmente no se establece diferencia alguna entre capacitación y adiestramiento. En realidad, estos vocablos aparecen unidos generalmente por la conjunción disyuntiva “o”; sin embargo, en México la tendencia entre los especialistas es darle un significado diferente a cada uno de ellos.

Haciendo una revisión teórica encontramos que diferentes autores le han dado significados distintos a cada uno de estos conceptos de acuerdo a criterios muy particulares. Así, hay quienes los manejan como conceptos similares o indistintos, mientras que otros sí hacen una marcada diferenciación. Entre los primeros, podemos citar a Néstor de Buen (1981), quien comenta:

“De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su edición de 1970, se entiende por capacitar ‘hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa’. La voz “adiestrar”, a su vez, significa ‘hacer diestro. Enseñar, instruir. Guiar, encaminar.’ No existen, entre ambos conceptos gramaticales, mayor diferencia.”

Este autor continúa diciendo que, si se parte del supuesto que etimológicamente “adiestrar” implica que la mano izquierda –menos hábil– pueda alcanzar las perfecciones de la mano derecha en aquello que le resulta trabajoso hacer, no parecería del todo descabellado referir el “adiestramiento” precisamente a esa acción de mejora en la actividad normal. Un poco como consecuencia se podría admitir que la capacitación es, por el contrario, el acto de tener conocimientos nuevos, diferentes de los habituales, que proyectan al trabajador hacia un nivel superior, tanto en el orden jerárquico como en el provecho económico.

Por otra parte, para Siliceo (1986) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y

orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador; es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. Finalmente, el autor deja claramente señalado que la capacitación debe dar –en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo– una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto.

Entre quienes diferencian “capacitación” de “adiestramiento” se encuentra Pinto (1990). Para él, “la capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere el trabajador para *saber cómo hacer*, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo, provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto”; mientras que el adiestramiento “se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para *poder hacer*, afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas”.

Otro autor, Reza (1980), define a la capacitación como “acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva”. Y al adiestramiento como “acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura

comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

Arias (1979) señala: "adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Dunnette y Kirchner (1979) definen al adiestramiento de personal como "el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asignan". Esta definición implica que el adiestramiento en la industria consiste en programas de aprendizaje formal, diseñados y realizados para servir a las necesidades de objetivos particulares de una organización, e implica una posición menos rígida y tiene mayor esperanza en mejorar y cambiar las cualidades humanas para ajustarlas a los requerimientos cambiantes de la industria.

Otra definición de capacitación es la mencionada por Sikula (1988), la cual la explica como un proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular; y entiende por "desarrollo" un proceso educativo a largo plazo en el que se emplea un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal gerencial obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales.

Mendoza (1986) define el adiestramiento como "el proceso-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle aptitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo".

La capacitación la define como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle aptitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.

Conviene hacer mención de lo anotado por Blum y Naylor (1992), quienes señalan que "el entrenamiento es un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño. Los programas eficientes de entrenamiento pueden dar como resultado un aumento de la producción, la reducción en la rotación de empleados y una mayor satisfacción por parte de estos últimos. Se deben incluir en el entrenamiento a todos los empleados, desde los obreros hasta los ejecutivos, y aplicarse no sólo a los trabajadores no experimentados sino también a los experimentados, recién contratados por la compañía. Un programa de entrenamiento debe incluir también a aquellos que asciendan, así como el re-entrenamiento periódico de los empleados actuales".

Los citados autores no hacen diferencia alguna entre capacitación y adiestramiento, posiblemente porque utilizan el término *training* que engloba ambos términos, y que se traduce literalmente como entrenamiento.

Con base en la revisión bibliográfica desarrollada, podemos encontrar que algunos autores diferencian la capacitación del adiestramiento, dependiendo, por un lado, de la conducta que se persigue modificar: *capacitación*, cuando el objetivo es desarrollar la esfera cognoscitiva del sujeto; *adiestramiento*, cuando está enfocado a la adquisición y el perfeccionamiento de habilidades y destrezas en el trabajo preponderantemente manual. Por otro lado, la distinción se hace según los

individuos a los que vaya dirigido: se *adiestra* al personal no ejecutivo; se *capacita* al personal ejecutivo.

Otro enfoque hace la distinción según las necesidades del puesto: la capacitación se desarrolla para promover ascensos o para cubrir nuevos puestos; mientras que el adiestramiento se aplica para alcanzar los objetivos del puesto y aumentar la productividad.

Independientemente de las distinciones que se hacen, se considera que tanto la capacitación como el adiestramiento deben basarse en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado. También es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y, en general, en todos los actos de la vida.

### **3.2 Diferencia entre educar y capacitar**

Si ubicamos a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores al interior del campo de la educación, entendida ésta 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” (De la Sierra, 1975), 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 aquí cuando se liga el aspecto educativo con el laboral, si se considera que el hombre es plenamente social cuando pasa a formar parte de la fuerza productiva de un país, para

lo cual habrá de utilizar los conocimientos adquiridos durante su proceso educativo.

En este sentido, habrá que considerarse que no toda información que se adquiere dentro del proceso educativo formal, proporciona los medios necesarios para adaptarse integralmente 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 que se puede concluir que la educación regular proporciona los conocimiento generales a la vez que desarrolla la capacidad mental 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.

El término educación entonces, abarca toda la actividad humana, ya que es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje por medio del cual un individuo o grupo de ellos, van adquiriendo un repertorio tal de comportamiento que les hace posible su supervivencia en la sociedad en la que se desenvuelven.

Por tanto la meta de la educación es dar herramientas (conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes) útiles a los individuos, para poder subsistir socialmente de una manera digna y satisfactoria.

Los procesos educativos varían en cuanto a su temporalidad y forma de aplicación, esto es, existe un tipo de educación llamada formal y otra informal.

De acuerdo a Reza (1980), 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”.

El mismo autor define a la educación informal como: “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: experiencia, práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo”.

Para Reza, es evidente, dadas las definiciones anteriores, que la capacitación y el adiestramiento forman parte de la educación y concretamente de sus procesos informales.

Sin embargo en este trabajo se considera que tanto la capacitación como el adiestramiento se deben y se pueden dar de una manera sistemática.

### **3.3 Tipos de capacitación**

Existen varios métodos de capacitación que por lo común se utilizan: en el trabajo; vestibular; demostración y ejemplo; simulación; aprendizaje; métodos en salones de clase (conferencias, mesas redondas, estudios de

casos, representación de papeles e instrucción programada), y otros métodos. El método de capacitación que se use depende de las consideraciones de tiempo, costo, esfuerzo, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que se van a capacitar, profundidad de conocimientos requerida, antecedentes del personal que se va a capacitar y otros factores.

**Capacitación en el trabajo.** La mayor parte de la capacitación se lleva a cabo en el trabajo, pero es difícil señalar exactamente cuáles procedimientos y técnicas constituyen la capacitación en el trabajo. Algunos de estos procedimientos son informales y casuales, mientras que otros son formales y sistemáticos. La observación y la práctica, que son técnicas informales, son dos de los principales recursos de conocimiento que se obtiene por medio de la capacitación en el trabajo. Una persona aprende a realizar su trabajo simplemente observando a otros hacerlo, y por último copiando la conducta que observa. Otros aspectos de la capacitación en el trabajo pueden ser mucho más formales. A un empleado profesional le puede ser asignado un nuevo empleado para ayudarlo a comportarse de la manera apropiada al operar una máquina. Alguna capacitación en el trabajo puede incluir el uso de planos, fotografías, manuales, problemas de muestra, demostraciones y otras ayudas de capacitación.

La responsabilidad principal de la capacitación en el trabajo recae en el supervisor inmediato. Sin embargo, con frecuencia el supervisor delega por lo menos parte de esta obligación a un empleado no supervisor. Desafortunadamente la capacitación en el trabajo muy a menudo se considera una molestia. La función de capacitación en el trabajo es un papel que todos los supervisores deben aprender para realizar

competentemente su trabajo. El departamento de personal debe vigilar que los supervisores estén capacitados adecuadamente, para que a su vez puedan ser responsables de la capacitación en el trabajo de sus subordinados.

La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar procedimientos y capacidades que se puedan aprender en pocos días o semanas. Sólo se debe asignar a un número limitado de personas para la capacitación en el trabajo al mismo tiempo y para el mismo empleo. Los tipos más comunes de empleos en que se da capacitación en el trabajo son los que no necesitan desarrollar una aptitud. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente real de su trabajo. El principal problema de esta capacitación es que frecuentemente no se supervisa de manera apropiada y por consiguiente resulta un poco desorganizada.

**Vestibular.** Un vestíbulo es un cuarto o área separada que se usa como lugar de capacitación. Es una escuela organizada comúnmente en una planta industrial para introducir a los nuevos empleados en el marco del trabajo después de varias semanas de práctica para ocupar un empleo específico. La capacitación vestibular está asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca aptitud. El método es más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para la misma clase de trabajo. Aunque se pretende duplicar el material verdadero, el equipo y las condiciones de la situación real del trabajo, durante el periodo de capacitación se da énfasis al aprendizaje en vez de la producción. Con frecuencia la capacitación trata la teoría, así como la práctica. El tipo de conocimientos que se aprenden usualmente requieren de días a meses para adquirirse. Las escuelas de vestíbulo tienden a ser

supervisadas por instructores competentes. Los tipos de puestos que con más frecuencia se aprenden mediante la capacitación vestibular incluyen mecanógrafas, probadores, empleados, cajeros, operadores mecánicos e inspectores.

**Demostración y ejemplo.** Una demostración comprende una descripción por medio del uso de experimentos o ejemplos. Con frecuencia el modo más fácil y más directo de que un administrador enseñe a un empleado cómo efectuar una tarea es haciendo que el supervisor mismo realice la tarea, explicando paso por paso el “por qué” y el “cómo”. Las demostraciones constituyen un método muy efectivo de capacitación. Frecuentemente es mucho más fácil mostrar a una persona cómo se hace una tarea que decirle o darle a leer una descripción de los pasos incluidos. Sin embargo, la mayoría de las demostraciones por lo general se combinan con otras ayudas al aprendizaje: lecturas, fotos, materiales, discusiones. La demostración es especialmente apropiada como técnica de capacitación, pero también se puede usar para propósitos de desarrollo gerencial. Por ejemplo, en administración, se puede usar la demostración como mecanismo de desarrollo gerencial.

Los “ejemplos” (muestras representativas) sirven como modelos idénticos o similares al caso o técnica en consideración. El método de capacitación de ejemplos se puede usar para enseñar operaciones mecánicas o relaciones interpersonales. Los ejemplos de capacitación que se usan para operaciones mecánicas son demostraciones. El método de ejemplo es también apropiado para enseñar relaciones interpersonales, obligaciones y responsabilidades del trabajo, grupos informales y expectativas de supervisores. Si un supervisor trabaja bien, es cordial, puntual y eficaz, sus subordinados seguirán su ejemplo. Es virtualmente

imposible motivar una conducta productiva a los empleados si los ejemplos de los supervisores son negativos. La administración, por medio de ejemplos personales, es una poderosa técnica de capacitación, pero su importancia ha sido subestimada por años. La mayoría de los empleados hacen esfuerzos deliberados por copiar las acciones de sus superiores, porque suponen que dicha conducta se requiere organizacionalmente para progresar a través de la jerarquía de la corporación. La capacitación a partir de ejemplos y la administración también basada en ejemplos son las dos técnicas principales de instrucción.

**Simulación.** Un simulacro es un caso que tiene la apariencia de una situación real, pero de hecho es una imitación de esa situación. Con referencia a la capacitación, un simulacro es cualquier maquinaria o técnica que duplique, hasta donde sea posible, las condiciones reales que se encuentran en el trabajo. El método de capacitación vestibular descrito antes es una forma de simulacro. Las numerosas variedades de esta técnica ahora tan popular son también, en esencia, simulación de negocios. A los pilotos se les enseña a tripular nuevos tipos de aviones en modelos similares a la aeronave verdadera. A los astronautas se les adiestra para realizar vuelos a la Luna en cápsulas iguales a las reales, y aun se duplican el clima y el ambiente de la Luna para sus propósitos de preparación.

La simulación es comúnmente una técnica de capacitación muy cara, pero es útil, o aun necesaria, donde la capacitación en el trabajo tenga riesgos de un daño serio, un error costoso o la destrucción de materiales o recursos valiosos de la compañía si hubiera un error. Por lo común en los ejercicios de simulación el interés y la motivación son altos porque las acciones del empleado duplican las condiciones reales.

**Aprendizaje.** El método de capacitación de aprendizaje es un modo de preparar personas con ciertas capacidades. El método evolucionó de los sistemas de empresas de la Edad Media. Un aprendiz es un principiante ligado por un acuerdo legal para ocupar cierto puesto o empleo por un periodo fijo con objeto de aprender un negocio. Durante la Revolución Industrial los aprendices no recibían salarios, pero se les proporcionaba techo, ropa y alimento.

**Métodos en salones de clase.** Muchas capacitaciones en la organización utilizan los métodos de instrucción convencionales en salones de clase. En muchos casos estos métodos en salones de clase se usan en las escuelas de capacitación. Pero con mucha frecuencia están en el área de trabajo real. Aunque existe mucha controversia acerca de la efectividad de los métodos de instrucción tradicionales en salones de clase, la escasez actual de técnicas más efectivas lleva muchas veces al uso de los métodos de enseñanza convencionales. Ciertos aspectos de la mayoría de los trabajos se pueden aprender más fácilmente en el salón de clase que en el trabajo mismo. Esto ocurre sobre todo si se debe aprender filosofía, conceptos, actitudes, teorías y resolución de problemas. El personal técnico, profesional, y administrativo son ejemplos de puestos en que se espera que los que se capacitan adquieran una considerable profundidad de conocimientos durante el periodo de capacitación. Comúnmente se usan varias técnicas específicas para los propósitos de capacitación en salones de clase. Los métodos de salón de clase que se usan más frecuentemente son: conferencia, mesa redonda, estudio de casos, juego de roles, e instrucción programada.

**Conferencias.** Una conferencia es un discurso relacionado con una materia específica que se va a utilizar para propósitos de instrucción. La conferencia siempre ha sido el método de instrucción más comúnmente usado y tradicional y se usa en los salones de clase de escuelas y universidades. La conferencia permite que se pueda presentar un tema en una forma sistemática y organizada. La principal ventaja del método de conferencia es que se puede usar para grupos muy grandes y por consiguiente el costo por persona que se capacita es muy bajo. No obstante, por diversas razones el método de conferencia es muy criticado hoy en día como técnica de instrucción: quienes están en el proceso de capacitación son pasivos en vez de activos; sólo existe comunicación en una dirección; la conferencia viola el concepto del aprendizaje haciendo las cosas, y las presentaciones van a un nivel común de conocimiento; la conferencia tiende a enfatizar la acumulación y la memorización de hechos y cifras; las conferencias no subrayan la aplicación del conocimiento. Debido a estas desventajas, por lo general se recomienda que la conferencia se combine con otros métodos de instrucción, para solucionar, por lo menos parcialmente, estos problemas.

**Mesas redondas.** Una mesa redonda es una reunión formal en que se efectúa el examen de una materia importante. Con este método se subrayan las discusiones de grupos pequeños, la organización de los temas y una participación activa de las personas. El aprendizaje se facilita básicamente por medio de la participación oral y las interacciones de los miembros. Los participantes deben dar ideas propias que luego se discutirán, evaluadas y tal vez modificadas por las ideas y opiniones de los otros. Las mesas redondas, aunque pueden tener un guía, pretenden ser un intercambio mutuo de información. En efecto, los participantes

aprenden de las ideas de cada uno, en vez de un instructor. Sin embargo, las mesas redondas pueden variar considerablemente en organización. Algunas pueden ser "dirigidas" o "semiestructuradas". Otros tipos de mesas redondas forman metodologías de resolución de problemas de grupo. La mayoría de ellas están limitadas a 15 o 20 personas, porque los grupos más grandes frecuentemente impiden la participación activa de todos los integrantes. Debido a que se enfatiza la discusión mutua, se espera que los participantes tengan por lo menos algún conocimiento del tema que se va a tratar. El método de capacitación mediante mesas redondas es útil sobre todo para el desarrollo del conocimiento conceptual y para la creación y modificación de actitudes. Sus principales problemas son que está limitado a grupos pequeños y muchas veces el progreso es lento, debido a que se permite a todos hablar acerca de un tema.

**Estudio de Casos.** Un estudio de caso es una corta descripción escrita u oral y un resumen de un problema de negocios real o hipotético. Cuando se da a analizar un estudio de caso comúnmente se pide a los estudiantes que identifiquen el problema y que recomienden soluciones tentativas. Este método proporciona un aprendizaje "haciendo las cosas" y pretende alentar el pensamiento analítico y la capacidad de resolver problemas. El método de estudios de casos también hace que se tenga una mente abierta y sirva como un medio para integrar el conocimiento obtenido de varias disciplinas fundamentales. Aunque los estudiantes aprenden rápidamente que no existe una sola respuesta o solución para un problema de estudio de caso, de todas maneras esperan derivar generalizaciones y principios útiles de los casos. Los estudios de casos son programas que se usan mucho en las escuelas de profesionales graduados de leyes y

administración de empresas, y en programas industriales de capacitación de supervisores y ejecutivos. Relaciones humanas, leyes, administración de personal, relaciones laborales, mercados, administración de la producción y políticas de negocios son temas y disciplinas que frecuentemente hacen gran uso del método de instrucción de estudios de casos.

**Interpretación de papeles.** La interpretación de papeles se presenta siempre que un individuo asume una parte, carácter o función. Un papel es un modelo de conducta esperada. Cuando una persona actúa o supone estar haciendo un papel de conducta existe la interpretación del papel. Durante la interpretación de papel, a dos o más personas se les asignan partes para interpretar enfrente del resto del grupo. Sin embargo, estas partes o caracterizaciones no incluyen la memorización de líneas o acciones de conducta establecidas. Los intérpretes son simplemente informados de una situación y de los papeles respectivos que van a interpretar dentro de un contexto hipotético. Después de algún tiempo de planeación preliminar, los participantes actúan la situación. Muchas veces los problemas de la interpretación de papeles incluyen relaciones empleado-superior en casos como contratación, despido o disciplina de un subordinado. La interpretación de papeles se usa principalmente para dar a los empleados la oportunidad de aprender relaciones humanas por medio de la práctica, y para desarrollar su propia conducta y ver su efecto en otros. Las ventajas del método de instrucción de interpretación de papeles son:

- Se enfatiza el aprendizaje haciendo las cosas.
- Se resaltan las interacciones y la sensibilidad humana.

- El conocimiento de los resultados es inmediato.
- Se eleva el interés del alumno.

***Instrucción programada.*** La instrucción programada comprende una secuencia de pasos establecidos, frecuentemente a través de paneles de control de una computadora, como guías en la realización de una operación deseada. La instrucción programada incorpora planes previamente preparados, propuestos o deseados pertenecientes a la adquisición de aptitudes específicas o conocimientos generales. La instrucción programada se puede llevar a cabo con la ayuda de un libro, manual o máquina. La instrucción programada incluye la división de la información en segmentos significativos; luego se arreglan estos segmentos de tal manera que se forme un programa de aprendizaje lógico y secuencial.

**Otros métodos de capacitación.** Es virtualmente imposible identificar todas las técnicas y métodos que se emplean para capacitar a las gentes. A veces se usan diversos tipos de clases, seminarios, mesas redondas, cursos cortos, etcétera, para capacitar al personal. Estos métodos son continuos. Los cursos y seminarios se pueden impartir sobre una base de grado académico o sin grado. En cualquier caso, la instrucción se puede ofrecer en un colegio, una universidad, una escuela, en la misma compañía o en alguna otra parte. El programa se puede realizar durante el día, la noche o el fin de semana.

Las diferentes formas y tipos de métodos de capacitación de empleados están altamente interrelacionados y, en consecuencia es difícil, si no imposible, decir, por la observación de un empleado que está siendo

capacitado, cuál método o combinación de ellos se está usando en realidad.

### **3.4 Definición de conceptos relacionados**

En el tema de la capacitación, existen una serie de conceptos que se emplean y que es necesario definir para su uso adecuado.

**Empresa u organización.** Unidad económica y social donde el capital, el trabajo y la dirección se combinan para lograr una producción socialmente útil.

**Estructura orgánica.** Modelo relativamente estable cuyas partes se interrelacionan y son interdependientes entre sí. En toda estructura organizacional, encontramos los siguientes elementos:

1. Sistema de autoridad,
2. Sistema de comunicación, y
3. Flujo de trabajo (estudio de la organización desde el punto de vista de la división del trabajo y la conducta de sus miembros).

**Contrato de aprendizaje.** Convenio en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios a la otra, recibiendo a cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida.

**Proceso.** Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin.

**Proceso administrativo.** Conjunto sistemático de actividades para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar una organización. Las actividades sustantivas de este proceso son: fijar objetivos, planear, organizar recursos, integrar recursos, dirigir grupos y controlar.

**Planeación.** Es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

**Organización.** Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo.

**Dirección.** Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

**Control.** Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

**Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.** Organismos formados por los sectores patronal y trabajador (bipartito) con igual número de representantes por cada sector (paritario), cuya función principal es vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los

procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores conforme a la situación real de necesidades.

**Plan de capacitación y adiestramiento.** Conjunto de actividades referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica.

**Programa.** Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento de un determinado grupo ocupacional.

**Curso.** Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de los conocimientos o habilidades relativos a un puesto de trabajo.

**Módulos.** Actividades de enseñanza-aprendizaje que tienen como objeto relacionar elementos para conformar un tema o materia, y cuya reunión constituye un curso.

**Evento.** Actividades de enseñanza-aprendizaje de corta duración y de ejecución normalmente unitaria, cuya conjunción conforma un módulo.

**Constancia de habilidades laborales.** Documento entregado a los participantes al final del proceso de capacitación que avala que los trabajadores cumplieron con los objetivos del curso y los patrones con su obligación de capacitarlos.

**Necesidades de capacitación.** Son aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados por el personal para que su desempeño actual se corresponda con las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización. Estas se clasifican en: organizacionales, ocupacionales, individuales, presentes, futuras, manifiestas, encubiertas.

**Detección de necesidades de capacitación.** Proceso de investigación que puede realizarse a nivel organizacional, ocupacional o individual para determinar en dónde, a quiénes y cuándo enseñar determinados conocimientos, habilidades y/o actitudes.

**Objetivo.** Finalidad o meta fijada en forma consciente hacia cuyo cumplimiento se dirigen nuestras acciones.

**Objetivo de instrucción.** Es un propósito específico de enseñanza-aprendizaje que define las metas que pretendemos que otra persona alcance.

**Método de instrucción.** Conjunto de procedimientos ordenados que coadyuvan al logro de los objetivos de instrucción.

**Técnica de instrucción.** Procedimientos estandarizados de enseñar algo a una persona o grupo y lograr el aprendizaje logrado. Son las vías o procedimientos para organizar las actividades de instrucción y facilitar el aprendizaje.

**Materiales didácticos.** Son medios completos observables y manejables que propician la comunicación entre el instructor y los capacitandos. Los más comúnmente usados son el pizarrón, el rotafolio, el proyector de películas o transparencias, etc.

**Temario.** Lista de materiales o tópicos que habrán de estudiarse durante un evento de enseñanza-aprendizaje.

**Contenido temático.** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el participante adquirirá a través de un evento de enseñanza-aprendizaje.

**Análisis estructural de las metas de instrucción.** Procedimiento que conduce a la identificación de las habilidades subordinadas de mayor significación que el participando necesita adquirir para alcanzar una meta instruccional.

**Plan instruccional.** Estrategia pedagógica bien definida caracterizada por ser:

1. **Sistemática.** Congruente con un sistema o plan general de capacitación.
2. **Ordenada.** Debe alcanzar sus metas paso a paso, de acuerdo con un método.
3. **Auténtica.** Debe originarse necesidades reales y específicas.
4. **Precisa.** Debe tener determinados claramente sus propósitos, premisas, estrategias y procedimientos.

**Conducción de la enseñanza.** Conjunto de actividades que realizan el instructor y los capacitandos durante un curso con la finalidad de alcanzar los objetivos fijados.

**Evaluar.** Es la acción de medir, juzgar e inferir el grado de conocimientos, habilidades y actitudes del capacitando o el avance logrado durante una actividad de enseñanza-aprendizaje en relación con los objetivos de instrucción. Los tipos y momentos de evaluación son: diagnóstica (antes), de ajuste (durante), sumativa (al final), de seguimiento (después), y de reacción (al final).

**Instrumentos de evaluación.** Son los medios que le permiten al instructor registrar el aprendizaje de los capacitandos en un curso.

**Análisis.** Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues, el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

**Descripción de puesto.** Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; ésta se puede presentar en forma genérica y analítica.

**Descripción genérica.** Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

**Descripción analítica.** Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

**Puesto.** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

**Categoría.** Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

**Requerimientos.** Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupa el puesto; normalmente, éstos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

**Denominación del puesto.** Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

**Clasificación de los puestos.** Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios); con su jerarquía (directores, ayudantes); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados).

**Ocupación.** Familia de puestos semejantes; por ejemplo: mecanógrafa, archivista, auxiliar de contabilidad, etc., se clasifican dentro de las ocupaciones de oficina. El troquelador, el presista, el fresador, etc., se clasifican dentro de obreros y así sucesivamente.

### **3.5 Procesos de capacitación**

Los cuatro pasos básicos del proceso de capacitación son:

1. Definir cómo se deberá realizar el trabajo.
2. Planear la capacitación.
3. Impartir la capacitación.
4. Evaluar la capacitación.

Para llevar a cabo el logro de estos cuatro puntos debemos centrarnos principalmente en la elaboración de todo un proceso de capacitación enfocado a los resultados satisfactorios que pueda tener la empresa.

Cómo lograr estos resultados, sería el comienzo de objetivos arrojados por un DNC (detección de necesidades de capacitación de la empresa), en la cual podemos decir que es la diferencia cuantificable o medible entre lo que se debe ser, o situación esperada, y lo que es, o situación real, es decir, es la diferencia existente entre el desempeño requerido por un puesto y el desempeño real de las personas que lo ocupan; siempre y cuando obedezca a la falta de conocimiento, habilidades y actitudes. Lo anterior nos permite conocer a qué personas capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades.

Para llevar a cabo este proceso de DNC, es necesario identificar a dos tipos de necesidades, las manifiestas y las encubiertas. Las primeras son

aquéllas que se presentan de manera evidente y que no requieren de investigación por medios muy sofisticados. Por otro lado, las necesidades encubiertas se presentan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivadas de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

La obtención de la DNC implica elaborar un formato de descripción de puesto.

¿Porque es importante el análisis de puesto? Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo esta la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en la empresa se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretarán dichas labores al nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, de ahí, diferenciaciones; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí.

Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe.

Una vez que ha sido desarrollada una descripción de puesto, ésta puede ser utilizada para diversos propósitos entre los que podemos citar:

- ✘ Informar a los aspirantes que se están reclutando, acerca de los aspectos más importantes del trabajo.
- ✘ Indicar los parámetros de trabajo requeridos, que se deberán enfocar durante la capacitación.
- ✘ Servir como una herramienta de ayuda a la gerencia para supervisar empleados.
- ✘ Para auxiliar en la evaluación de los empleados (deberán ser evaluados tomando como base su eficiencia, según la descripción del puesto).
- ✘ Que la descripción de puesto especifique las tareas para las cuales la capacitación es necesaria.
- ✘ Actualizar periódicamente dichas descripciones, para evitar los problemas que se presentarán cuando la descripción no indique en forma precisa el trabajo que se debe realizar.
- ✘ También nos permite ver la diferencia entre una descripción y una evaluación, es decir, la descripción de puesto enlista las tareas inherentes a cada puesto; las evaluaciones de desempeño son métodos utilizados por la gerencia para evaluar la eficiencia con la que se realiza el trabajo.
- ✘ Por último, nos apoya para definir y elaborar un listado de tareas; y para que los empleados tengan la seguridad de poder ejercer cualquier tipo de tareas que se le sea asignada.

**Planear la capacitación.** Para este punto es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: a) Considerar los objetivos de capacitación; b) Desarrollar un plan de capacitación; c) Diseñar una lección de adiestramiento; d) Seleccionar al (los) capacitador(es). e) Preparar al (los) empleado(s).

Una vez que se han considerado los objetivos de capacitación factibles y medibles, se puede desarrollar un plan de capacitación. Esta herramienta de planeación proporciona un documento por escrito para que sea seguido paso a paso. Un plan de capacitación puede ser desempeñado para un programa de capacitación completo, o solamente para una tarea específica, como por ejemplo la formación de instructores internos.

**Impartir la capacitación.** Una vez que los procedimientos de trabajo han sido definidos y después de que la capacitación ha sido planeada, ahora se podrá impartir la capacitación a (los) empleado (s).

Como se ha mencionado en este mismo capítulo, existe una gran variedad de métodos útiles de capacitación, tales como conferencias, casos de estudio, demostración y ejemplo, etc.

**Evaluar la capacitación.** ¿Por qué evaluar la capacitación? Todos los instructores necesitan conocer si la capacitación que impartieron tuvo éxito; si así fue, el tema, el planteamiento y el método pueden ser utilizados en otros cursos. En caso contrario, los empleados actuales podrán necesitar una capacitación adicional, y entonces los programas a futuro deberán incluir diferentes temas y/o emplear otros métodos y técnicas.

Algunos aspectos que deben considerarse al finalizar el proceso de capacitación son:

- Verificar si son cumplidos los objetivos o no.
- Método, contenido y ambiente.
- Preguntas y dudas de los participantes.
- Observación, aplicar exámenes, etcétera.
- Saber cuándo utilizar nuevas técnicas.
- Detectar los cambios “después de”.
- Conclusiones para medir el costo de la efectividad de los esfuerzos de capacitación.
- Una felicitación y certificado de reconocimientos.

# **Capítulo IV**

**El papel del psicólogo  
dentro de la capacitación**



#### **4.1 Psicología y capacitación como auxiliares en los cambios conductuales**

Dunnette (1979) menciona que: "la psicología en la industria, es la ciencia de la conducta humana". Así pues, la psicología proporciona las herramientas necesarias para realizar observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de las relaciones humanas al interior de la industria.

Como ciencia que es, la psicología exige la identificación, descripción y explicación de variables. La observación debe ser planeada, sistemática y experimental, es decir, que estas variables deben ser controladas. El aporte de la psicología a la industria es la introducción del método científico para el estudio de la conducta total y las interacciones entre los individuos en el grado que afectan al esfuerzo del grupo o la organización.

El estudio de la conducta al interior de la industria es importante, ya que el trabajador pasa en ella la mayor parte de su tiempo diario, además de que un adecuado desarrollo de las relaciones interpersonales redundará en una mejoría económica para la industria y la sociedad.

El psicólogo está capacitado para afrontar los problemas de la productividad, entre ellos la ejecución del trabajo, el aprendizaje humano, la adquisición de habilidades y conocimientos, la interacción entre los trabajadores y la industria. Por esta razón, los grandes campos de acción del psicólogo son tanto las necesidades y objetivos institucionales, como las necesidades de los trabajadores. Sobre el ámbito institucional, la función del psicólogo es asegurar la ejecución eficiente de un trabajo, enseñar y adiestrar a los empleados en las habilidades y conocimientos requeridas por el puesto; entonces, el psicólogo comienza con la detección de necesidades (determina qué cosas necesitan aprenderse),

posteriormente diseña los programas de capacitación, fijando los procedimientos para desarrollarlo y, por último, efectúa la evaluación para determinar si se alcanzaron los objetivos fijados.

El psicólogo en la industria es un profesionalista adiestrado para el análisis del comportamiento, capacitado con un marco teórico y un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales, propios del ambiente laboral. Con esos elementos básicos de su profesión se proyecta al ámbito de los problemas que afronta el hombre en su devenir diario, así el Psicólogo incide en el campo de trabajo justificando su función dentro del mismo trabajo (Rodríguez, 1998).

En cuanto al elemento humano, el psicólogo estará pendiente de que el individuo tenga un mejor desarrollo personal, es decir, que se sienta satisfechas sus necesidades no sólo en el ámbito económico-laboral sino en el individual, familiar y social.

El psicólogo simplemente aplica los principios y los datos de la psicología a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y de la industria, siendo el aspecto más relevante de la psicología industrial su disciplina. Por ello, el psicólogo debe conocer perfectamente las metas de la compañía.

“El psicólogo puede colaborar en la mejora de los programas de seguridad, puede trabajar con ingenieros en los aspectos humanos de los proyectos de maquinaria, puede asistir al departamento de relaciones públicas en sus interacciones con los consumidores y con la comunidad en la que se desenvuelve la empresa, puede organizar diversas campañas para lograr la salud mental del trabajador y ayudar a la dirección en la búsqueda de soluciones para reducir el ausentismo, etc”. (Cerón 1997).

Camarena y Granados (1997) agregan que actualmente una de las funciones básicas de los psicólogos es la búsqueda de métodos para

incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad, y otras características deseables en la vida ocupacional. Se debe tener un conocimiento general del comportamiento humano y de los factores que tienen influencia sobre él, para poderlos integrar a la vida laboral, además, el psicólogo debe poseer ciertas habilidades específicas en cierto grado; es un investigador y por consiguiente, debe ser experto en las tácticas de evaluación, incluyendo pruebas psicológicas, escalas de actitud, y evaluación del desempeño. El psicólogo tiene que saber cómo preparar experimentos y evaluar los resultados en el terreno general del comportamiento industrial. Por lo que tiene que saber cómo tomar muestras representativas de una población para poder realizar ciertas investigaciones del mercado y estudios de opinión.

Por otra parte, la capacitación está encaminada a la superación constante de los recursos humanos, que son los que contribuyen activamente en la producción, y su principal objetivo es proporcionar a los trabajadores las condiciones para desarrollar las conductas exigidas para un eficiente desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo. Podemos decir que dentro del área de trabajo de la psicología en la capacitación está la instrucción, que se define como un proceso en el que los trabajadores realizan actividades continuas y organizadas con la finalidad de modificar sus conocimientos y habilidades, que le permitan identificar y resolver los problemas que se pudieran presentar en determinada área laboral.

Dado que la capacitación es considerada como una modalidad de la educación, y que ésta es una área que el psicólogo estudia, entonces la capacitación entra en el campo de acción en que el psicólogo puede desarrollarse.

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

El psicólogo debe tener en cuenta que la capacitación necesita darle importancia tanto al respeto a la dignidad humana del trabajador como al principio de equidad social, para la realización del bien común de la empresa y de la sociedad en general.

Por todo esto, la capacitación debe ser integral, con objeto de que pueda formar al trabajador como una persona comprometida con el bienestar de la comunidad en la que se desarrolla; comprende tanto modificaciones en la esfera cognoscitiva –memoria, capacidad de análisis y síntesis, razonamiento lógico–matemático, comprensión de lectura, etcétera– como en el área de la personalidad –don de mando, manejo de autoridad y situaciones conflictivas, toma de decisiones, solución de problemas– y, obviamente, debe enfocarse a la adquisición y desarrollo de los conocimientos y habilidades que necesita para desempeñar eficientemente las funciones específicas de su puesto (un elemento destacado en la capacitación es la actualización constante en el conocimiento de los cambios tecnológicos que inciden en los procesos de trabajo de la industria).

En conclusión, una capacitación integral tiene como consecuencia que el individuo obtenga beneficios en el orden material, social y espiritual, al aumentar su autoestima y confianza en sí mismo.

Por lo tanto, es necesario que todos los sectores de la producción den a la psicología y a la capacitación la importancia que tiene para obtener el mejor aprovechamiento tanto de los recursos humanos como de los materiales, tecnológicos y financieros; esto no como una obligación legal sino como una convencida política de desarrollo de la empresa.

## **4.2 Funciones del psicólogo como capacitador**

Considerando que el concepto "aprendizaje", de acuerdo al diccionario, se define como la modificación sistemática en la forma de reaccionar de un individuo frente a una situación experimentada precedentemente, que se traduce en cambios en la conducta que requiere estímulos y un refuerzo positivo o negativo, es el psicólogo el profesional adecuado para cubrir la función de capacitador.

Como se mencionó en el capítulo III, el proceso de capacitación abarca los siguientes pasos básicos: detección, diagnóstico, planeación, desarrollo y evaluación.

El psicólogo egresado de la ENEP Iztacala, dentro de su formación académica, cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar exitosamente los pasos mencionados del proceso de capacitación.

**a) Detección.** El trabajo del psicólogo en esta área se refiere a la observación y medición de las carencias o excesos de ciertas conductas en el trabajo.

**b) Diagnóstico.** A partir de las conductas detectadas, se realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación que requiere la empresa. En este diagnóstico se deben priorizar las necesidades en función de los objetivos de la organización, determinar qué áreas se requiere capacitar, y qué personas requieren capacitación.

**c) Planeación.** Una vez que se ha diagnosticado las necesidades de capacitación, se procede a elaborar el plan más adecuado para lograr que

el desempeño laboral del trabajador sea el requerido por el puesto que desempeña. En términos generales, la planeación se integra por una serie de programas que, a su vez, se dividen en cursos, entendiéndose por “curso” un evento de capacitación que conforma actividades de enseñanza-aprendizaje. Para llevar a cabo la planeación se realizan los siguientes pasos: redacción y análisis de objetivos, definición de destinatario y número de participantes, selección de técnicas y apoyos didácticos, elaboración de un manual específico del curso. Lo anterior debe adecuarse al presupuesto, instalaciones y material y tiempo disponible.

**d) Desarrollo.** Es la aplicación del programa de capacitación con el fin de producir un cambio en la conducta del individuo. Es un momento muy importante, entre otras cosas, porque es un proceso grupal de interacción y encuentro entre los trabajadores y los capacitadores.

**e) Evaluación.** Para comprobar que la aplicación del proceso de capacitación haya logrado los objetivos planteados se hace una evaluación, que podemos definirla como un proceso integral, sistemático, y continuo que tiene como tarea valorar los cambios producidos en la conducta del participante. El objetivo de la evaluación es determinar los logros de los participantes con relación a los objetivos fijados, determinar la eficacia del curso, diagnosticar el nivel de conocimientos del participante, motivándolo a adquirir los conocimientos y habilidades.

Siegel (1976), citado por Camarena y Granados (1997) afirma que el rol del psicólogo en la capacitación es determinar qué cosas necesitan aprenderse, fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y lo más importante diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados. La capacitación del personal es una función que se le ha asignado al

psicólogo debido que éste posee los elementos teóricos y metodológicos para aplicarla.

El psicólogo, independientemente de que él pueda impartir cursos sobre las áreas del comportamiento humano que él domina, como motivación, manejo de conflictos, relaciones interpersonales, toma de decisiones, etcétera, también puede participar habilitando instructores en el manejo de la técnica de enseñanza-aprendizaje y proporcionarles repertorios conductuales necesarios para transferir sus conocimientos directamente a las personas que los necesitan.

#### **4.2.1 La importancia del psicólogo egresado de la ENEP-Iztacala**

Una de las principales responsabilidades que las universidades tienen con la sociedad, es la de promover y sustentar la transformación y el progreso del país, mediante la adecuada formación de egresados con los conocimientos y habilidades necesarios para incidir correctamente en la realidad social, y en particular, por el tema que tratamos, aportando profesionales capaces de desarrollarse eficaz y eficientemente en la industria nacional.

¿Cómo puede hacerse esto, desde la psicología? En el Proyecto de plan de estudios (1976), el modelo curricular de la ENEP-I define a la psicología como: "(...) una ciencia natural experimental cuyo objeto de estudio es el comportamiento de los organismos individuales. Como profesión, se dirige fundamentalmente a la solución de problemas en que interviene, como dimensión fundamental, el comportamiento humano, ya sea a nivel individual o de pequeños grupos (...)".

Por lo que respecta a la formación del estudiante, y en específico a la currícula de la carrera de psicología de la ENEP-Iztacala, tenemos que en

ella se persigue “[diseñar] formas de entrenamiento en correspondencia directa con el tipo de habilidades que desean afirmarse” (Fernández, 1980), buscando conseguir una real incidencia en el entorno social (es decir, psicólogos capaces de enfrentar y resolver problemas reales) y una adecuada inserción en el mercado laboral.

Entonces cabe preguntar: ¿cuál es el perfil profesional del psicólogo egresado de la ENEP-Iztacala? De una manera general, se establece que el psicólogo egresado de la ENEP-I “estará dotado de diversas habilidades manifiestas y potenciales, de tipo cognoscitivo (para la lectura, el análisis la comprensión y la síntesis crítica del discurso científico) y de tipo conductual (para la observación sistemática y el diseño experimental y tecnológico)”. (Valenzuela, 1980)

Mas en concreto, la carrera de psicología de la ENEP-Iztacala tiene como objetivo el crear profesionistas que respondan a las necesidades sociales a corto y largo plazo, capaces de diseñar y llevar a cabo estrategias precisas de intervención en todas las áreas, entre ellas, desarrollar programas de capacitación en un ámbito industrial.

Para cumplir este objetivo, el modelo curricular de la ENEP-I está diseñado para que el psicólogo egresado de sus aulas tenga las siguientes habilidades y potencialidades fundamentales:

Desarrollar en él la capacidad de análisis, que se traduce en la adecuada selección de bibliografías, representar de maneras distintas un fenómeno específico, saber definir variables.

Conocimiento a fondo de los métodos correctos para la aplicación y calificación de cuestionarios y el manejo de la entrevista.

Conocimiento y utilización de diversas técnicas (lluvia de ideas, exposiciones, estudio de casos, etcétera), lo que significa estar entrenado, al menos, para interactuar en situaciones naturales, definir la

aplicabilidad de una técnica en una situación determinada, y saber dar instrucciones.

Con estas habilidades, el psicólogo egresado de la ENEP-I tiene el conocimiento necesario para, en una situación determinada, aplicar estrategias básicas, tales como: **identificación** (clasificar actos y conductas precisas que alteran el correcto funcionamiento de una organización); **medición** (conocer el impacto y periodicidad de los actos identificados); **análisis** (origen y desarrollo de las conductas o actos identificados y medidos); **intervención** (aplicación de las medidas correspondientes para la modificación conductual requerida); y **evaluación** (reconocimiento del grado de eficacia logrado en todo el proceso). Evidentemente, para el desarrollo de las estrategias básicas, el psicólogo egresado de la ENEP-I cuenta con el conocimiento para el manejo de herramientas diversas, tales como el control de estímulos, la sensibilización, la motivación, la imitación, etcétera.

Aunado a los contenidos académicos, el modelo curricular de la ENEP-I plantea una formación teórico-experimental-aplicada, que le permite al psicólogo egresado de ella intervenir en problemas reales, en cualquiera de las áreas que contempla el modelo (clínica, educativa, social, experimental y rehabilitación).

Cerón (1997) señala que un aspecto negativo del plan de estudios es que no existe ningún espacio curricular que introduzca al alumno en la metodología del trabajo, o psicología industrial. No obstante, si se llegan a impartir conocimientos sobre psicología industrial u organizacional (un curso al final de la carrera), es por el interés que tienen tanto los alumnos por obtener los conocimientos suficientes para incursionar en la industria, como por los profesores que están conscientes de la necesidad de impartir dichos conocimientos.

Así pues, como se desprende de este rápido repaso, la importancia del psicólogo egresado de la ENEP-I, dentro de la capacitación, radica en que es un profesional de la educación, del manejo de técnicas de enseñanza-aprendizaje y, por ello, un profesional capaz de lograr cambios conductuales en las personas en situaciones reales y bajo una estrategia específicamente diseñada.

# **Capítulo V**

**Formación de instructores  
internos dentro de  
la iniciativa privada**



### **5.1 Agentes Capacitadores Internos**

Como se ha visto anteriormente, el proceso de capacitación puede ser realizado por profesionales, sin embargo éstos profesionales pueden habilitar a personas no profesionales para que puedan transmitir sus conocimientos, es decir que el individuo entrenado para ello, sea capaz adiestrar a otras personas en forma sistemática.

En 1997 la Secretaría de Trabajo y Previsión publica en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo por el que se fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, que en su Artículo Segundo señala:

I. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

II. Los planes y programas deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:

A. Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán.

B. Podrán formularse en tres modalidades:

i. Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.

ii. Planes y programas comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.

iii. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.

C. Deberán referirse a períodos no mayores de cuatro años.

D. Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

III. *Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos, independientemente de que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos.*

El Artículo Tercero establece:

II. Las constancias de habilidades laborales deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:

A. Serán expedidas por la persona o entidad instructora en el caso de instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, *o por la empresa cuando se trate de instructores internos.*

Este acuerdo deja sin efecto a las categorías establecidas en 1982, que incluían la figura del instructor interno habilitado, y se inserta dentro del Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000.

Debido a que el objetivo del presente proyecto es implementar un programa de formación de instructores internos, se analizarán las características del instructor interno o agente capacitador interno.

## **5.2 Las ventajas del adiestramiento de instructores**

La adquisición de nuevas tecnologías en el proceso de manufactura generalmente requiere que algún empleado de la empresa sea enviado, ya sea a algún curso externo, o con el proveedor de esta maquinaria, para que adquiera los conocimientos, las técnicas y habilidades necesarios para operarla. Así como otras personas son entrenadas para el mantenimiento y reparación de dicha máquina.

Sin embargo, es un hecho, que éstas personas calificadas para operar o reparar esta máquina, por mucho que se esfuerquen, no siempre logran comunicar con éxito esos conocimientos que poseen.

En la actualidad, existen técnicas para desarrollar en cualquier persona las pocas o muchas facultades que posea para realizar con éxito la transmisión de conocimientos. A este proceso de capacitación dentro de la empresa se le llama Formación o Entrenamiento de Instructores Internos.

Una de las ventajas de este método de capacitación es que la planta decremента su dependencia de otras fuentes externas de capacitación.

“Es aquí donde radica la importancia y la justificación de la presencia de un instructor habilitado dentro de las organizaciones o empresas, ya que, como conocedor de su puesto y de las actividades, procedimientos, técnicas y conocimientos que se tienen que aplicar en el mismo, quién mejor que él para impartir la capacitación a sus compañeros y al nuevo personal.” (Cachón, 1990)

Esta autora menciona también que una ventaja del instructor interno es que cuando se capacita a un trabajador como instructor se pretende que pueda enseñar a otros y, de esta manera, se cae en un efecto multiplicador.

Es decir, entrenando a una sola persona para ser instructor en un puesto específico se abarca a una gran cantidad de trabajadores, ya que éste instructor puede capacitar personal por tiempo indefinido, tomando en cuenta que en una planta de producción siempre existe la rotación de personal y constantemente ingresa nuevo personal.

Los empleados de la planta, considerados instructores, se sentirán tomados en cuenta, se sentirán parte importante de la empresa al transmitir sus conocimientos hacia otros, tendrán mejores posibilidades de ser promovidos y, por lo tanto, de estar mejor remunerados.

Se crea una atmósfera más relajada ya que la persona que imparte la capacitación es alguien conocido por el personal y, por lo tanto, existe mayor confianza entre ellos.

Además, a futuro se podrán implementar periódicamente cursos de capacitación en su especialidad, conforme vaya siendo necesario.

El instructor interno, en su carácter de empleado de la compañía, puede –al término del curso de capacitación– dar un seguimiento a sus capacitados en el área de trabajo misma, observándolos trabajar y corrigiéndolos, en caso necesario. Esto no sucedería si se utilizaran los servicios de instructores externos.

Por último, el beneficio para la empresa sería de carácter económico, ya que el instructor interno cuenta con la capacidad para entrenar a un número considerable de trabajadores, sin agregar costos para la empresa, aparte de lo que ésta ya invirtió en adiestrar al instructor interno.

Valenzuela (1997) apunta que muchas veces por la situación que viven las empresas no cuentan con el presupuesto o con las personas adecuadas para impartir la capacitación; por lo tanto, si los empresarios se preocuparan por formar instructores internos, por una parte el costo de sus programas se reducirían considerablemente, y por otra, la calidad y efectividad de la capacitación que se impartiera, sería acorde con las necesidades reales de la empresa.

Esta autora agrega que para lograr esto existe la capacitación en el puesto de trabajo, en donde los trabajadores con mas experiencia, conocimientos y habilidades pedagógicas son los que imparten la capacitación.

El entrenamiento a instructores que impartan su capacitación en el puesto de trabajo tiene varias ventajas, de las cuales Pinto Villatoro (1995) nos expone las siguientes:

- ☒ Es aplicable con los recursos propios de la empresa, sin tener que recurrir a instructores externos.
- ☒ Se ajusta perfectamente al principio de la enseñanza específica para la necesidad específica.
- ☒ El trabajador interviene directamente en la realización del trabajo y sus resultados son altamente motivantes.
- ☒ Generalmente no requiere instalaciones especiales, ya que se efectúa en el propio lugar de trabajo, con el equipo y herramientas que seguirá utilizando.
- ☒ Permite un aprendizaje inmediato y cabal, ya que el instructor puede verificar, paso a paso, el progreso y dificultades del trabajador y realizar acciones correctivas.

Un último punto que Zacarelli (1991) destaca, la importancia de que el supervisor se “mantenga al tanto” del avance de la capacitación, lo que en este caso se logra haciendo preguntas tanto al instructor como al participante y observando a éste último mientras realiza sus primeras actividades de trabajo después de la capacitación.

Recientemente se le ha dado énfasis, dentro de la capacitación en el puesto de trabajo, a una técnica de instrucción conocida como “Método de los Cuatro Pasos para el Adiestramiento en el lugar de trabajo” o “Método de Demostración”, que es perfectamente compatible con el Adiestramiento de Instructores Internos dentro de la empresa.

Es un método que sirve para enseñar con rapidez, diferentes procesos de trabajo de manera sistemática y ordenada. Es recomendable para enseñar, de preferencia, destrezas manuales o psicomotrices. Es una técnica básica para entrenar a trabajadores a adquirir la habilidad y destreza física manual para operar, manejar, manipular y emplear equipo y herramientas, o realizar operaciones que impliquen principalmente actividades físicas.

Los cuatro pasos son: preparación, demostración, ejercitación y evaluación. Con ésta técnica se enseña mostrando y se aprende repitiendo. Es decir, consiste básicamente en que el instructor ejecute una tarea u operación, explicándola con detalle y posteriormente el capacitando explica y repite la operación, ejecutándola también él, tantas veces como sea necesario y supervisado por el instructor.

### **5.3 Características del Instructor**

Respecto a este tema, se pueden hablar de muchas características diferentes ya que es imposible definir con exactitud cuáles deben ser las

características de un instructor. Este tema puede referirse a las múltiples aspectos, todos relacionados con el aspecto de la educación.

Siliceo (1986), menciona algunas características que a su juicio debe tener un instructor.

1. Ser capaz de señalar un objetivo común.
2. Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común.
3. Tener los conocimientos necesarios; estar al día en su especialidad.
4. Ser agente de cambio.
5. Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
6. Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso, y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo.
7. Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.

McGhee y Thayer (1986) mencionan que los rasgos y capacidades de un instructor se derivan de un factor general de conocimiento de las técnicas de enseñanza, conocimiento de la materia y capacidad intelectual general y dejan reducidos a menor importancia los rasgos de personalidad.

Estos autores presentan una lista de cualidades que se dividen en tres aspectos: formación, aptitudes académicas y personalidad.

a) *Formación*

1. Tiene conocimiento de la materia.
2. Domina el idioma.

3. Contribuye al progreso de su especialidad y se encuentra al día.
4. Está interesado en la enseñanza.

*b) Aptitudes académicas*

1. Sabe organizar las materias del curso para conseguir objetivos determinados.
2. Siempre está preparado.
3. Excita el interés y estimula la curiosidad.
4. Presenta hábilmente ilustrada la información.
5. Utiliza una amplia variedad de métodos.
6. Adapta sus métodos al nivel de su clase y está alerta a las necesidades individuales.
7. Analiza los errores y corrige las dificultades específicas.
8. Es imparcial en los tests.
9. Habla claramente, sin sarcasmos ni ridículos.
10. No tiene amaneramientos.

*c) Personalidad*

1. Es paciente, simpático y amable con los estudiantes.
2. Se encuentra a gusto en situaciones sociales.
3. Posee sentido del humor, tacto y entusiasmo.
4. Tiene sentido de la cooperación.
5. Es maduro autorizado y confiado.

Ramírez (1984), después de una amplia revisión de diferentes autores, presenta una lista de las características y funciones, que a su juicio, debe poseer un instructor:

*Rasgos mencionados como importantes*

1. Maestro, experto o con experiencia en los conocimientos y habilidades a entrenar.
2. Capacidad intelectual en general.
3. Familiaridad con la organización.

*Rasgos de personalidad poco mencionados*

1. Seguridad en sí mismo.
2. Buena presencia.
3. Madurez emocional.
4. Activo y dinámico.
5. Creativo y con iniciativa.
6. Ingenuo.

*Funciones consideradas como las más importantes*

1. Diagnóstico.
  - Identificación de necesidades de entrenamiento.
2. Planeación y diseño de programas de entrenamiento.
  - Determinación de objetivos.
  - Determinación y organización de contenidos.
  - Determinación de técnicas y procedimientos instruccionales.
  - Determinación y diseño de materiales.
3. Instrucción o entrenamiento.
  - Preparar las actividades de entrenamiento.
  - Presentarlas.
  - Aplicarlas, manejando métodos y tecnología instruccionales.
  - Adaptarla a las características de los participantes.
  - Evaluación de resultados.

4. Asesoría en el manejo de actividades de entrenamiento.
5. Investigación del entrenamiento.

*Otras funciones poco mencionadas*

1. Desarrollo y organización de grupos.
2. Control de la situación.
  - Manejo o autoridad de grupo.
  - Motivar a los participantes.
  - Despertar sus intereses.
  - Mantener su atención.
  - Desarrollar la competencia.
3. Manejo de recursos internos y externos de la organización.
4. Autosuperación constante.

Cachón (1990), indica que en el Centro para el Desarrollo de Personal de Educación de Adultos, en la Universidad de Missouri, en Kansas City se seleccionó una lista jerarquizada de las 24 más altas características porque parecía formar un conjunto de objetivos para un proyecto de desarrollo de personal y por ser cualidades y capacidades comunes a todo los maestros de la educación de adultos.

1. Comunicarse eficazmente con los aprendices.
2. Desarrollar eficaces relaciones de trabajo con los aprendices.
3. Reforzar actitudes positivas hacia los aprendices.
4. Desarrollar un clima que estimule la participación de los aprendices.
5. Establecer con los aprendices un ambiente de mutuo respeto

6. Adaptar el ritmo de instrucción al ritmo de progreso de los aprendices.

7. Adaptar la enseñanza a las características de los individuos y del grupo.

8. Conocer la diferencia entre la enseñanza a niños y la enseñanza a adultos.

9. Diseñar estrategias de enseñanza que estimule la confianza de los aprendices.

10. Mantener el interés de los aprendices en las actividades del salón de clases.

11. Adaptar el programa para ajustarlo a las cambiantes necesidades de los aprendices.

12. Utilizar salones de clase y otros escenarios que proporcionen un ambiente cómodo de aprendizaje.

13. Reconocer las potencialidades de los aprendices.

14. Asignar a los aprendices a sus respectivos niveles de instrucción.

15. Resumir y revisar los puntos principales de cada lección o presentación.

16. Realizar un autoevaluación de la eficacia didáctica.

17. Proporcionar a los aprendices una continua retroalimentación acerca de su progreso educativo.

18. Seleccionar aquellos aspectos de la materia de estudio que sean esenciales para los aprendices.

19. Coordinar y supervisar actividades en el salón de clases.

20. Determinar los principios de aprendizaje que se aplican a los estudios.

21. Demostrar confianza en la innovación y experimentación, permaneciendo dispuestos a probar nuevos enfoques en el salón de clases.

22. Elaborar planes de estudio individuales con los aprendices.
23. Aplicar los conocimientos y procedimientos adquiridos de otros maestros.
24. Adaptar las actividades del salón de clases a la experiencia de los aprendices.

Herman (1993) agrega que la habilidad del entrenador se basa en crear un ambiente que estimule el descubrimiento. El punto de vista adulto del entrenamiento frecuentemente se encuentra influido por sus experiencias en educación formal durante su infancia.

Sin embargo, en el proceso de formación o entrenamiento a instructores, aún cuando los candidatos a capacitadores son trabajadores que generalmente tienen muchos años de experiencia y amplios conocimientos en los procesos productivos y cultura organizacional, es difícil que cuenten con las características mencionadas anteriormente como requisito para convertirse en instructor.

Pinto Villatoro (1995) recomienda a quienes deben decidir qué candidatos iniciarán su entrenamiento como instructores, tener en cuenta lo siguiente:

- Que quiera serlo. Que desee compartir con otras personas sus conocimientos, sus experiencias, sus opiniones y las formas de trabajo que a él le han dado resultado en la práctica.
- Que sepa. Un buen instructor debe tener los conocimientos suficientes y la información necesaria, pero teniendo la suficiente disposición.
- Que sepa cómo. Que sepa cómo comunicarse, en el área afectiva y cognocitiva, cómo y cuándo preguntar.

- Que tenga una personalidad adecuada. Que transmita credibilidad, empatía y que inspire confianza. Que sea lo mas natural posible.

Asimismo, Pinto detalla algunos comportamientos que conviene desarrollar en el instructor: responsabilidad, interés, adaptabilidad, independencia, negociación y entusiasmo. Y los comportamientos que debe evitar: indiferencia, agresión, centralización, parcialidad, evasión y autoritarismo.

Después de la revisión anterior, se puede comprender que no existe una lista de aptitudes, personalidad o características específicas que los candidatos a instructores deban poseer.

Es obvio que deben conocer perfectamente la materia que van a impartir, y que deben contar con un nivel educativo básico que les permita saber utilizar los recursos y herramientas necesarias para la transmisión de sus conocimientos.

El psicólogo puede entrenar a un técnico especializado cualquiera en el manejo de la técnica de enseñanza-aprendizaje y proporcionarle repertorios conductuales necesarios para transferir sus conocimientos directamente a las personas que los necesitan.

En resumen, el instructor habilitado debe manejar a la perfección el proceso de planeación, desarrollo y evaluación del curso a implementar.

# **Capítulo VI**

**Propuesta de un proyecto  
para formación de  
instructores internos**



## **6.1 Método**

### ***Detección de Necesidades***

Datos de identificación:

Compañía: TRI de Latinoamérica

Domicilio: Canela 277, Col. Granjas México

Total de Trabajadores: 575

Iniciación de la DNC: 3 de mayo de 1998

Terminación: 8 de mayo de 1998

Analistas: EER y MRG

Procedimiento:

- 1.- Detección de áreas críticas
- 2.- Selección del puesto
- 3.- Obtención de descripción de puesto
- 4.- Acopio de la Información
- 5.- Resultados de la DNC

#### ***1.- Detección de áreas críticas***

En pláticas sostenidas con el gerente de Producción se comentó que había mucha rotación de personal en las áreas de inspector de producto, empaque a granel, mezclado de caramelo y rolador. Esto afectaba de manera importante la producción, ya que se desencadenaban pérdidas tanto de materia prima como de tiempo. Por lo tanto se requerían: responsabilidad, asistencia y conocimiento del proceso de producción del caramelo en el personal asignado a esas áreas.

#### ***2.- Selección de puesto***

El departamento de Producción estaba integrado por 4 puestos: inspector de producto, empacador a granel, mezclado de caramelo y rolador. Se aplicó una DNC con todos ellos. Se realizaron entrevistas (Ver Anexo 1) con cada uno de los supervisores en turno, en donde coincidieron que el área de mezclado de caramelo era la más afectada, ya que requería más habilidades para manejar la maquinaria y era la que producía mayores pérdidas por errores humanos.

La situación resultaba crítica, ya que la máquina mezcladora era un equipo importado, siendo sus refacciones muy costosas y las últimas descomposturas fueron atribuidas al desconocimiento de su manejo manual.

### *3.- Obtención de la descripción de puesto*

Primeramente se obtuvo la descripción de puesto por parte del departamento de recursos humanos, complementándose con información proporcionada por supervisores, mezcladores y observación directa.

### *4.- Acopio de Información*

Después de que los supervisores comentaron que el área de mezclado de caramelo era la más problemática, se procedió hacer una observación directa en horas laborales. Se pudo observar que los mezcladores de mas antigüedad constantemente eran consultados por los trabajadores con menor experiencia.

Por lo anterior, se aplicó un cuestionario a los trabajadores del puesto referido (Ver Anexo 2). Los empleados de mayor antigüedad mencionaron que la mayoría del tiempo tenían que ayudar a los nuevos empleados.

Los trabajadores con menor experiencia dijeron que al ingresar no les explicaron el proceso de mezclado, sino que tuvieron que observar

durante tres días consecutivos a un trabajador experimentado y que al término de este periodo, se les dejó realizar todo el proceso por sí solos. Estos trabajadores se quejaban de que al principio cometían muchos errores y echaban a perder muchos lotes, afectando así a los demás departamentos y bajando la producción.

##### *5.- Resultados de la DNC*

Con la información recabada y analizada, se detectó que el problema era causado por la falta de un curso de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso. Al iniciar sus actividades en el primer día carecen de los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñarse correctamente en su puesto. Ellos no percibían apoyo por parte de sus supervisores, por el contrario, se sentían presionados y esa era una de las principales causas de deserción, aparte de que el sueldo no compensaba la responsabilidad.

Por su parte los trabajadores con experiencia a los que se les pedía que ayudaran a los de nuevo ingreso, tenían la sensación de que muchas veces los nuevos empleados no entendían bien sus explicaciones.

Considerando lo anterior y tomando en cuenta que la empresa cuenta con el personal capacitado técnicamente, se decidió implementar un Programa de Formación de Instructores Internos, para el puesto de Mezclador de Caramelo.

**Curso de Formación de instructores para el puesto de Mezclador de  
Caramelo**

**DIRIGIDO A:** Mezcladores con mínimo tres años de experiencia.

**OBJETIVO GENERAL:** Al término del curso los participantes serán capaces de aplicar un programa de inducción al puesto de mezclador, dirigido al personal de nuevo ingreso.

**CONTENIDO TEMÁTICO:**

- Presentación de los participantes y del contenido del curso.
- Características del instructor
- Identificación de conductas medibles y observables en la descripción de su puesto (análisis de tareas)
- Tipos de Evaluación
- Micro práctica
- Evaluación del curso

**IMPARTIDO POR:** Mónica Yolanda Rodríguez García  
Elisa España Ruelas

**DURACIÓN:** Tres horas aproximadamente

**HORARIO DEL CURSO:** Sábado 13:00 hrs. Al término de los tres turnos.

**HORARIO DE EVALUACIÓN:** En horas laborales, dependiendo del turno.

## **Sesión única**

### **Primera Parte**

#### **TEMA:**

Presentación de los participantes y del contenido del curso.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que los participantes se conozcan entre sí.

Que los participantes conozcan el contenido y la dinámica del curso.

#### **CONTENIDO:**

Técnica Didáctica:

Se realizará una dinámica de Presentación “Romper el Hielo”

Objetivo: Preparar al grupo para romper la tensión que existe al inicio de cursos de capacitación, así como conocer a cada participante por su nombre.

Tiempo: 20 minutos

Número de personas: 5 personas

Recursos:

-Humano

-Hojas blancas

-Lápices

Disposición del grupo: en parejas

Instrucciones específicas: El instructor indicará a los participantes las reglas del juego.

Desarrollo: El instructor explica que se va a realizar el siguiente ejercicio, el cual va a dar la oportunidad de conocerse mejor y cuales son sus inquietudes.

“Se van a poner en pareja, la persona que sobre se pone en pareja con alguna de nosotras, bien ahora van intercambiar sus gustos, preferencias, su ocupación, etc., van a conversar durante 10 minutos.

Al término de éste tiempo uno tiene que hacer la presentación de su pareja y viceversa.”

### **Segunda Parte**

#### **TEMA:**

Características del instructor.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que los participantes identifiquen y pongan en práctica las características y habilidades que debe poseer un instructor.

#### **CONTENIDO:**

Como todas las especialidades, la del adiestramiento comprende una serie de conocimientos, normas, procedimientos y hasta trucos que en su conjunto se les conoce como técnicas, cuyo cumplimiento ordenado y oportuno llevan al objetivo que se pretende. Para ser un buen instructor se necesita contar con un acervo de ciertos conocimientos clave y que se denominan “Técnicas de Enseñanza”.

*a.- Dominio del tema.* De hecho el principal fundamento para ser un buen Instructor, está en el mayor dominio posible del tema que se va a desarrollar de acuerdo con la amplitud del curso que se desea impartir y

sin el cual los conocimientos impartidos serán incompletos. El Instructor que se propone dominar el tema, necesita, prepararse en los conocimientos teóricos, prácticos y pedagógicos para obtener un éxito más completo en su labor educativa.

*b.- Cómo hablar en público*

*Presentación.* Es muy importante cuidar que el arreglo personal, sea cual fuere el que se seleccione, posea las siguientes características:

Las prendas de vestir deben estar lo más limpias posible, planchadas y arregladas a la figura de la persona, la que debe presentarse igualmente limpia y bien peinada. Lo mismo puede decirse de los zapatos. Hay que tratar de evitar toda clase de rarezas (excepto en casos especiales) como las modas muy extravagantes, colores muy llamativos, adornos o alhajas demasiado ostentosas, objetos dentro de los bolsillos que sobresalgan o deformen las prendas de vestir, y, en general, todo aquello que de alguna forma puede llamar demasiado la atención del público, distrayéndolo de tema fundamental.

*Posición.* La posición puede ser sentado o de pie frente al auditorio; pero en cualquier caso debe ser sencilla, natural y correcta.

*Conductas a evitar.* Entre las cosas que conviene evitar están poner las manos en los bolsillos, cruzar los brazos, mantener objetos en las manos, a menos que esto sea necesario, mantener la cabeza o la mirada baja, orientar la mirada hacia el cielo o hacia un punto fijo, tener los pies demasiado abiertos o demasiados juntos y adoptar una actitud distraída. Indudablemente que quien hable en público debe gesticular, moverse con soltura y naturalidad; su cara debe expresar todos los sentimientos que

experimenta sobre lo que está hablando, pero sin exageración, sin amaneramiento.

*Voz, intensidad, claridad, lenguaje.* Debemos dirigir nuestro mensaje al auditorio procurando que la voz tenga la intensidad adecuada para ser escuchada por las personas que se encuentran en el punto más alejado de nosotros.

Lo importante es una voz sonora sin necesidad de gritar; lograr una buena modulación; vocalizar y articular con claridad. Puntuar bien y separar debidamente los períodos, emplear con tino las pausas y los silencios, son requisitos indispensables.

La claridad no se refiere exclusivamente a la pronunciación correcta, también se refiere al empleo de un lenguaje apropiado, coherente; evitando el lenguaje rebuscado y el abuso de tecnicismos que no se justifiquen y que pueden darle un aspecto de presunción. Cuando sea necesario emplear un término demasiado técnico o poco usual es conveniente ilustrarlo mediante algún ejemplo.

Hay que alejarse lo más posible de la repetición de una misma palabra, conviene usar sinónimos y antónimos, lo que le dará una mayor brillantez a su exposición, igualmente es conveniente evitar el uso de "muletillas", o sea palabras que muchas veces no tienen ningún sentido en la frase pero que se usan por costumbre como son: "este"... "¿no?", "¿ves?", "¿entiendes?", "digo", "bien", etc.

### **EVALUACIÓN:**

Se les pedirá a cada uno de los participantes que pase al frente a dar una breve explicación del proceso de producción del mezclado del caramelo, aplicando los conocimientos adquiridos en este segmento del curso.

Se realizará un registro anecdótico durante la exposición de cada participante. Al finalizar la exposición habrá un periodo de retroalimentación para cada uno.

### **Tercera Parte**

#### **TEMA:**

Análisis de tareas. Identificación y redacción de conductas medibles y observables en la descripción de su puesto.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que los participantes describan por medio de conductas medibles y observables las tareas específicas de su puesto.

#### **CONTENIDO:**

Se les pedirá a los participantes que elaboren una lista de todas las actividades que realizan desde el momento que inicia su turno de trabajo. Con base a las respuestas proporcionadas se analizará la forma en que describieron cada una de sus actividades, haciendo énfasis en las conductas ambiguas que ellos hayan enunciado para que a partir de esto se les proporcione la información necesaria para que sean capaces de hacer una descripción objetiva de sus actividades.

#### **EVALUACIÓN:**

Se les pedirá a los participantes que reelaboren su lista inicial a partir de la información recibida. Se les pedirá que describan su lista en voz alta y se les proporcionará retroalimentación en cada caso particular.

### **Cuarta Parte**

#### **TEMA:**

Técnica Rompimiento de tensión:

Dinámica: “Dedos entrelazados”

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Propiciar la relajación e integración del grupo.

#### **CONTENIDO:**

Objetivo: Demostrar la forma en que un cambio obligado puede ocasionar incomodidad y, por tanto, resistencia.

Tiempo: 10 minutos

Número de Personas: 5 personas

Recursos: Humano

Disposición del grupo: en herradura

Desarrollo: El instructor comentará que muchas personas admiten que se resisten a cualquier clase de cambio, sugiere que le agradaría ilustrar este aspecto. Se le pide al grupo que entrelace los dedos de las manos en una posición como de oración.

Se solicita al grupo que mire cómo están entrelazados sus dedos. Ahora se les pide que separen las manos y vuelvan a cruzarlas *exactamente al revés* de cómo las tenían ( es decir, si el pulgar izquierdo estaba arriba, ahora debe quedar allí el pulgar derecho). Señale que, para algunas personas, este cambio físico no representa ningún problema, pero para la mayor parte, este ligero cambio físico ocasiona incomodidad o un sentimiento molesto. Por lo tanto, las posibilidades de mantener ese comportamiento están más o menos limitadas.

Preguntas para discusión:

1. ¿Se sintió alguno de ustedes incómodo con los dedos en la nueva posición?
2. "Las personas se resisten al cambio". ¿Están de acuerdo? Si es así, ¿por qué?

### **EVALUACIÓN:**

La evaluación se realizará a través de la técnica del diálogo y de la argumentación con el objeto de fundamentar las respuestas para discusión.

### **Quinta Parte**

#### **TEMA:**

Técnicas de Evaluación

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que los participantes sean capaces de aplicar la técnica de evaluación adecuada para su programa de inducción.

#### **CONTENIDO:**

A partir de la información proporcionada en el segmento anterior del curso, se les proporcionará a los participantes los conceptos básicos sobre evaluación:

Las diferentes formas de medir la conducta: frecuencia, duración, intensidad, y topografía.

Las diferentes formas de poder evaluar conductas específicas: tasa o registro de frecuencia de aparición, medidas de tiempo, listas de chequeo, muestreo por intervalos.

Las diferentes formas de organizar y usar los datos obtenidos en los registros: tablas, gráficas.

Los más comunes errores de juicio que se originan debido a la subjetividad del evaluador.

### **EVALUACIÓN:**

Se solicitará a los participantes que expongan las técnicas de evaluación que consideren son las adecuadas para el curso de inducción que imparten a empleados de nuevo ingreso.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se discutirá y argumentará su pertinencia y se llegará a un consenso sobre la técnica de evaluación mas adecuada.

### **Sexta Parte**

#### **TEMA:**

Revisión y Ajuste del Manual de Instructor.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que los participantes identifiquen y señalen los posibles errores contenidos en el Manual de "Proceso de Mezclado de Caramelo".

#### **CONTENIDO:**

Se les proporcionará a cada uno de los participantes un ejemplar del manual de "Proceso de Mezclado de Caramelo", elaborado por las capacitadoras con anterioridad. (Ver Anèxo 3)

Se les pedirá que lo lean cuidadosamente y que, a partir de su experiencia y de los conocimientos adquiridos, externen en voz alta al resto del grupo sus observaciones sobre el mismo y de esta forma llegar a un consenso sobre el contenido del Manual, a fin de que sea utilizado por ellos al impartir su curso de inducción, como un auxiliar didáctico.

### **Séptima Parte**

#### **TEMA:**

Comentarios finales sobre el curso.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que los participantes aclaren cualquier duda que tengan respecto a la información contenida en el curso.

#### **CONTENIDO:**

Se les pedirá a los participantes que identifiquen y describan en voz alta las dudas y comentarios respecto al contenido del curso. Conforme surjan las dudas y cuestionamientos se irán aclarando y discutiendo en grupo.

Se les pedirá también a los participantes que externen sus comentarios respecto a la forma en que se impartió el curso y respecto a la utilidad práctica que tendrá en su aplicación.

## 6.2 Análisis de Resultados

Se realizaron dos evaluaciones: una evaluación a los participantes del curso, denominados instructores y otra evaluación a los trabajadores de nuevo ingreso, entrenados por los instructores, a los que se les llamó capacitandos.

### Evaluación de los instructores

En este caso se realizó una evaluación con diseño pretest - postest, es decir, se midieron las conductas a modificar en los instructores antes y después de participar en el curso.

A las conductas evaluadas se les dieron diferentes valores nominales. Como se puede observar en el Anexo 4, algunas conductas se midieron de acuerdo a su aparición o no-aparición, como son las categorías que se presentan durante el mezclado de caramelo y algunas categorías en el desempeño del instructor. Otras categorías de desempeño se evaluaron dándole un valor nominal a los diferentes niveles de ocurrencia. Para el análisis estadístico se utilizó el paquete estadístico Hyperstats.

La Tabla 1 muestra los totales obtenidos por los participantes en su evaluación antes y después de haber participado en el curso Formación de Instructores.

#### *Concentrado de datos obtenidos por los instructores*

<b>Nombre del Instructor</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Pedro Damián Cisneros	209	254
Crescencio Pérez Hernández	192	261
Juan Alejandro Ibarra Mauno	194	259
Raul Constantino Mosco Hernández	198	266
Aldo Montoya Suárez	200	269

Tabla 1. *Totales obtenidos por los participantes en la evaluación realizada antes y después de su participación en el curso.*

En este caso, la variable independiente es el curso de Formación de Instructores aplicado y la variable dependiente serían las conductas a modificar.

El tipo de variable a medir es una variable cuantitativa discontinua, ya que utiliza solo números enteros.

La prueba estadística aplicada fue la Prueba t de Student para muestras relacionadas. Esta prueba se utiliza cuando la muestra es menor a 30 y cuando un mismo grupo ha pasado por dos condiciones distintas, por lo tanto se tienen dos medidas de grupos relacionados.

El objetivo de la prueba es determinar si existen diferencias significativas en los resultados obtenidos por los instructores antes y después de asistir al Curso de Formación de Instructores.

Las hipótesis planteadas son:

$H_0$ : No existe diferencia significativa en la ocurrencia de las conductas seleccionadas antes y después del Curso de Formación de Instructores.

$H_1$  : Existe una diferencia significativa en la ocurrencia de las conductas seleccionadas antes y después del Curso de Formación de Instructores.

Los resultados de la prueba t de Student para Muestras Relacionadas son:

$$t = -13.7$$

$$\text{Grados de Libertad} = 4$$

$$\text{Desviación Estándar} = 10.3$$

Comparando en tablas  $t_c$  y  $t_t$ :

$$t_c = -13.7$$

$$t_t = 4.604$$

Concluyendo con la regla de decisión  $t_c \geq t_t$ , se rechaza  $H_0$ , con  $\alpha = 0.01$  y  $gl = 4$ , ya que el valor absoluto de  $t_c = 13.7 > t_t = 4.604$

Esto significa que se acepta la hipótesis alterna que dice: *Existe una diferencia significativa en la ocurrencia de las conductas seleccionadas antes y después del Curso de Formación de Instructores.* Esta diferencia es el aumento de la frecuencia de ocurrencia de las conductas que se enseñaron en el Curso de Formación de Instructores.

La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos por los trabajadores antes y después de participar en el Curso de Formación de Instructores.

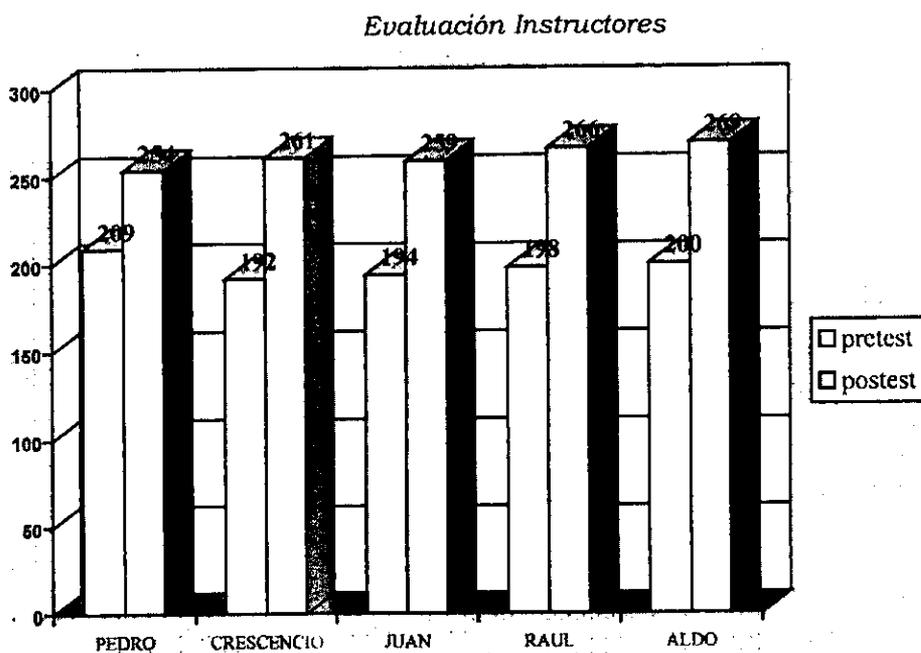


Fig. 1 Resultados obtenidos por los trabajadores antes y después de participar en el Curso de Formación de Instructores.

### Evaluación de los capacitandos

En el caso de los capacitandos, el objetivo fue determinar la presencia de diferencias en la aparición de conductas adecuadas durante el proceso de Mezclado de Caramelo entre dos grupos de trabajadores de nuevo ingreso. Grupo A: trabajadores que fueron entrenados por cada uno de los instructores antes de que éstos participaran en el Curso de Formación de Instructores. Grupo B: trabajadores que fueron capacitados por cada uno de los instructores después de que éstos participaran en el Curso de Formación de Instructores

Las conductas evaluadas pertenecían a las categorías del proceso de mezclado de caramelo. En este caso se evaluó la calidad de la ocurrencia de la conducta con los valores designados para las categorías Bien, Regular y Mal. (Ver Anexo 5)

La Tabla 2 muestra los totales obtenidos por los trabajadores de ambos grupos en su evaluación:

*Concentrado de datos obtenidos por los capacitandos*

GRUPO: A

<b>Nombre del capacitando</b>		
1	Miguel Angel Camacho Poblano	69
2	Francisco Hernández Tatempa	60
3	Jesús Sámano Hernández	57
4	Fernando Pascasio Robledo	62
5	Tapia Antonio	54

GRUPO B:

<b>Nombre del capacitando</b>		
6 I	Israel Jiménez Uribe	79
7	David García Ortiz	79
8	Luis Antonio Medina Renovato	85
9	Antonio Bonilla Cortés	82
10	Claudio Pedro Galán Muñoz	82

*Tabla 2. Totales obtenidos por los capacitandos en la evaluación realizada en, Grupo A: trabajadores que fueron entrenados por cada uno de los instructores antes de que éstos participaran en el Curso de Formación de Instructores. Grupo B: trabajadores que fueron capacitados por cada uno de los instructores después de que éstos participaran en el Curso de Formación de Instructores*

En este caso, la variable independiente podría considerarse un paquete con dos variables, que serían: la recepción del curso de inducción

reformulado y la recepción del curso de inducción por parte de un instructor con formación; y la variable dependiente serían las conductas requeridas para el desempeño del puesto de Mezclador de Caramelo.

El tipo de variable a medir es una variable cuantitativa discontinua, ya que utiliza solo números enteros.

La prueba estadística aplicada fue la Prueba t de Student para muestras independientes. Esta prueba se utiliza cuando la muestra es menor a 30 y cuando se requiere comparar dos grupos a consecuencia de dos niveles en la variable independiente.

El objetivo de la prueba es determinar si existen diferencias significativas en los resultados obtenidos por los dos grupos de trabajadores de nuevo ingreso que reciben un curso de inducción por parte: uno, de los instructores antes de participar en el Curso

Formación de instructores y otro, de parte de los instructores después de participar en el Curso Formación de Instructores.

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

$H_0$ : No existe diferencia significativa en la evaluación cualitativa de las conductas seleccionadas entre el grupo A y el grupo B.

$H_1$  : Existe una diferencia significativa en la evaluación cualitativa de las conductas seleccionadas entre el grupo A y el grupo B..

Los resultados de la prueba t de Student para Muestras Independientes son:

$$t = - 7.56$$

$$\text{Grados de Libertad} = 8$$

$$\text{Desviación Estándar} = 4.39$$

Comparando en tablas  $t_c$  y  $t_t$ :

$$t_c = - 7.56$$

$$t_t = 3.355$$

Concluyendo con la regla de decisión  $t_c \geq t_t$ , se rechaza  $H_0$ , con  $\alpha = 0.01$  y  $gl = 8$ , ya que el valor absoluto de  $t_c = 7.56 > t_t = 3.355$

Esto significa que se acepta la hipótesis alterna que dice: *Existe una diferencia significativa en la evaluación cualitativa de las conductas seleccionadas entre el grupo A y el grupo B.* Esta diferencia es el aumento de la calidad de las conductas que se enseñaron en el curso de Inducción por parte de dos condiciones diferentes de los Instructores: antes y después de participar en el Curso Formación de Instructores

La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos por los trabajadores de nuevo ingreso que recibieron el Curso de Inducción por parte de los instructores antes y después de participar en el Curso de Formación de Instructores.

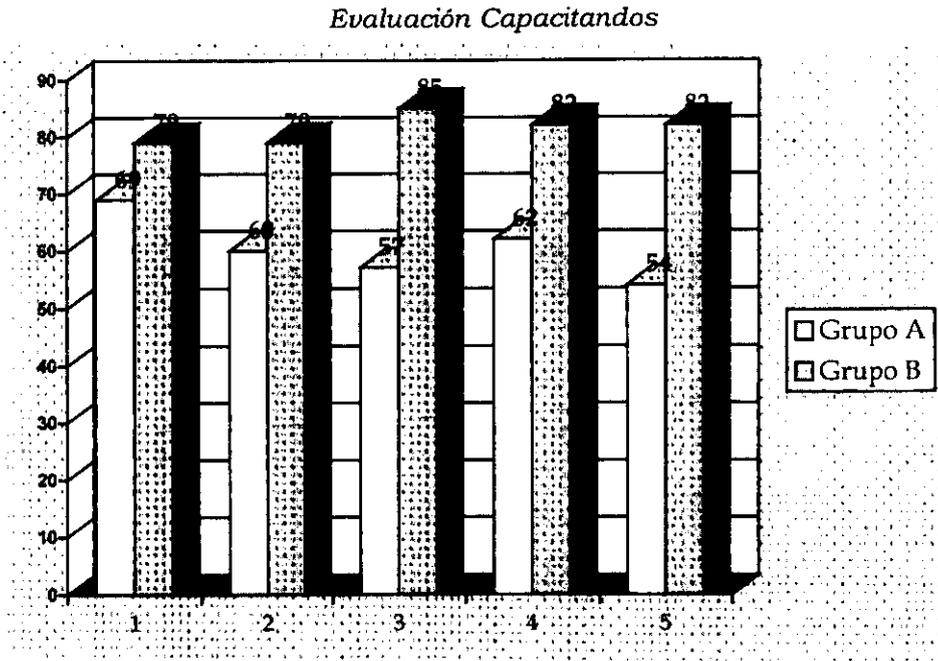


Fig. 2 Resultados obtenidos por los trabajadores de nuevo ingreso que recibieron el Curso de Inducción por parte de los instructores antes y después de participar en el Curso de Formación de Instructores.

## Conclusiones

Actualmente México esta viviendo una época de muchos cambios, competencia nacional e internacional, y avance tecnológico que no va equiparado al desarrollo del factor humano por lo que hoy la capacitación es una necesidad inmediata. Esto trae como consecuencia una creciente demanda de personal capaz y con la preparación adecuada para cumplir con las funciones de enseñar y entrenar a los empleados y trabajadores dentro de las organizaciones.

Muchas veces, por la situación que viven las empresas, no cuentan con el presupuesto o con las personas adecuadas para impartir la capacitación. La Formación de instructores es una forma de solucionar el problema, ya que no se requiere de una gran inversión y los instructores podrían proporcionar sus cursos tantas veces como fuera necesario. Por lo tanto, si los empresarios se preocuparan por formar a sus instructores internos, por una parte el costo de sus programas se reduciría considerablemente, y por otra, la calidad y efectividad de la capacitación que se impartiera sería acorde con las necesidades reales de la empresa. Para poder lograr esto existe la capacitación en el puesto de trabajo, en donde los trabajadores con mas experiencia, conocimientos y habilidades pedagógicas son los que imparten la capacitación.

Mejores programas de formación aumentarán las posibilidades de que los alumnos cuenten con mejores guías en su aprendizaje.

El diseño de un programa para la formación didáctica a instructores internos contribuye a solucionar la falta de formación didáctica de éstos, lo cual impide el desarrollo de cursos en forma intuitiva o improvisada, así como sesiones desorganizadas y mal planeadas.

Es importante que las empresas formen un grupo de instructores internos, cuya formación sea integral (intelectual, técnica, humana y

didáctica) pues además que es redituable para los intereses económicos de éstas, la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje debe estar adaptada a las necesidades de la empresa involucrando en el contenido del curso las experiencias en cuanto a problemas internos y ambiente que existe en la misma.

En el caso específico del presente curso de formación de instructores no se consideró necesario proporcionar a los participantes información que no les va a ser de utilidad para el tipo de instrucción que brindarán, y que normalmente forma parte de un curso de formación de instructores, como son: concepto, principios y áreas de aprendizaje, características del aprendizaje de adultos, integración grupal, actividades de rompimiento de tensión, tipología de los participantes, etc., sino que se dio énfasis en la formación de habilidades.

Esto significa que los mezcladores entrenados para ser instructores fueron capacitados para que ellos a su vez capaciten por el método de demostración y ejemplo. Es decir, trabajarán en su lugar de trabajo, con una sola persona a la vez, enseñando las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto en específico. El método de demostración y ejemplo es una técnica de capacitación que se utiliza mucho en la industria mexicana para inducir a trabajadores de nuevo ingreso, ya que se da por hecho que observando al trabajador con experiencia y después repitiendo el proceso ya se adquirieron suficientes conocimientos para realizar la tarea por sí mismo.

Sin embargo, en muchas ocasiones esto no sucede así, y frecuentemente ocurren fallas en la maquinaria, accidentes, o retraso en la producción debido a que el nuevo empleado aún comete muchos errores.

En ese sentido, el propósito de este trabajo fue el de sistematizar y evaluar correctamente la aplicación de este método de demostración y ejemplo.

Al recibir de manera clara y ordenada la información necesaria para desempeñarse en su puesto, y contando con un manual de procedimiento, los trabajadores de nuevo ingreso cometieron menos errores al ser dejados solos en el puesto de mezclador.

Los instructores, al contar con instrumentos de evaluación, pueden detectar deficiencias en el desempeño de los capacitandos, y de esta manera corregirlas antes de que puedan provocar problemas graves.

El programa presentado en este trabajo es una adaptación de la técnica denominada microenseñanza, aplicada a la técnica de demostración y ejemplo.

Esto proporciona una idea de cómo la literatura disponible con relación a la capacitación y el adiestramiento debe ser adaptada a las necesidades específicas de cada empresa. No existe una receta que pueda ser aplicada con la misma medida. México es un país que no tiene la capacidad para invertir grandes recursos económicos en la capacitación y educación para el trabajo. Sin embargo, se ha probado que éstos dos aspectos son básicos para el desarrollo de un país. Entonces hay que sustituir la falta de dinero con inventiva e iniciativa, además de bastante investigación, para crear una metodología congruente con las necesidades del país y las necesidades específicas de cada empresa.

La principal contribución que la psicología ha hecho al área laboral es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana. Además aprovecha teorías y métodos de la psicología social y clínica.

El método experimental de la psicología nos enseña a definir el problema real, a relacionarlo con los principios conocidos, a variar ciertos factores de las condiciones mientras otros se mantienen constantes, a elaborar nuestras hipótesis. El método experimental requiere que realicemos los experimentos de forma que permitan la repetición y el

control. La evaluación debe ser rigurosa y estar guiada por los lineamientos de la investigación experimental. (Cerón, 1997)

Esta autora agrega que el rol del psicólogo en el adiestramiento es determinar que cosas necesitan aprenderse, fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y seleccionar personas que sean capaces de ser adiestradas.

Partiendo del concepto de aprendizaje como un cambio de conducta, se encontrará con que el psicólogo, especialmente el egresado de Iztacala, es la persona o profesional idóneo para cubrir esta función de capacitador. (Camarena y Granados, 1997)

La Capacitación y adiestramiento son áreas importantes para el desarrollo profesional del Psicólogo por la demanda tan grande de este servicio en empresas estatales y privadas. (Rodríguez, 1998).

Sin embargo, aún cuando cuenta con los conocimientos y las herramientas metodológicas necesarias para desempeñarse en diversos sectores productivos y económicos, los egresados de la carrera de Psicología en Iztacala se encuentran en desventaja con los egresados de otras escuelas y facultades: no existe ningún espacio curricular en el Plan de Estudios que introduzca al alumno en la metodología del trabajo o psicología industrial.

Al tratar de ingresar a un empleo en el área de Recursos Humanos, uno de los primeros requisitos que se solicitan es el manejo de pruebas psicométricas para la selección de personal, lo que provoca menos oportunidades de ingreso a egresados de otras instituciones con conocimientos de psicometría. La mayoría sugieren que debe agregarse al plan de estudios de la carrera las materias de Pruebas Psicométricas y Psicología Industrial.

Los retos de nuestro país para consolidar los cambios de nuestra economía y de la sociedad no son pequeños. El lugar que ocupan la educación y la capacitación es imprescindible. La capacitación es una necesidad que no puede ser soslayada y que debe considerarse prioritaria. México necesita consolidar estas piezas del cambio económico y social si quiere llegar fortalecido a su cita con el próximo milenio.

El Plan Nacional de Desarrollo, publicado en el Diario Oficial el 31 Mayo 1995 considera lo anterior en forma muy explícita:

“Eleva el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo constituye un objetivo de la mayor importancia para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios. Con este fin, resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país.

Si bien, hoy en día, México cuenta con una importante infraestructura de capacitación y programas que han tenido éxito, es preciso reconocer que en relación con las necesidades del país los logros son aún limitados.

Se estima que sólo una de cada cinco personas económicamente activas ha recibido algún curso de capacitación y que ésta es mayor entre la población desocupada que entre la ocupada. El año pasado todos los sistemas de capacitación del sector público y privado sólo atendieron a un millón de trabajadores, monto muy reducido respecto al total de la población económicamente activa.

El problema de la capacitación no sólo es cuantitativo. La capacitación para el trabajo continúa atendiéndose como una etapa de corta duración y de importancia secundaria en la preparación del trabajador. Entre las dificultades que aquejan a la formación de recursos humanos para el trabajo se encuentra el divorcio entre sistemas de capacitación y mercados ocupacionales.

Los programas se integran en buena medida alrededor de áreas de especialidad académica, sin referencia necesaria al mundo del trabajo.

Existe falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y los del sector privado que impide realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismo conjuntos de seguimiento y evaluación.

“No existen disposiciones para el reconocimiento formal de habilidades y conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación.” (Villavicencio, 1998).

Sin embargo, a pesar de los buenos propósitos de gobierno, aún nos encontramos con otro obstáculo, como lo es la falta de visión de muchas industrias mexicanas. En muchos casos, la interpretación superficial de la ley ha conducido a los sujetos supuestamente obligados a plantear soluciones sobre la marcha. Curiosamente no se intenta tanto resolver los problemas de productividad, mediante la adecuada formación profesional de los trabajadores, sino cumplir de manera formal con las exigencias legales. Buen pretexto, en algunos casos, para repercutir los costos en el precio final. (De Buen, 1981).

Por otro lado, los estudiosos de la problemática educativa no se preocupan por generar investigación ni soportes teóricos válidos para la formación profesional de los adultos, y esto es debido a que olvidan que la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo, son también procesos educativos.

Por su parte los capacitadores, la gran mayoría hechos sobre la práctica y con una ignorancia total de los marcos teóricos y de referencia de la educación y de sus ciencias y disciplinas afines, no hacen nada por sustentar con investigaciones serias los procesos de entrenamiento de los trabajadores, contentándose solamente con impartir cursos-eventos, la mayoría de ellos mal diseñados y hechos informalmente, sobre temas de moda e intrascendentes, pero eso sí, de mucha taquilla motivacional.

Al respecto, el Dr. Arias Galicia comenta "desgraciadamente el panorama es muy desolador en ese sentido. Un ejemplo: en la actualidad la moda es precisamente la calidad total, la excelencia, los círculos de calidad, y se adoptan y ya. Pero no se investiga sobre cuáles tuvieron éxito, cuáles no, y porqué no lo tuvieron. Y al rato llegará otra moda.

Mientras en las empresas se sigan reclutando personas sin los estudios necesarios y sin experiencia, se seguirá proporcionando capacitación reactiva y no tecnológica; es decir "bonita" pero no útil.

En las empresas, los administradores de personal siempre se quejan de no tener tiempo de hacer manuales de organización, procedimientos, políticas, profesiogramas, estándares de rendimiento, medición de productividad, etc., todos estos indicadores son indispensables para formular programas reales y efectivos de capacitación.

En muchos casos, las empresas se concretan con hacer algunos breves diagnósticos de capacitación, casi satisfaciendo frecuencias o inquietudes y con esta rudimentaria base se abocan a satisfacerlas vía cursos-eventos circunstanciales o coyunturales.

En la actualidad la industria se encuentra en un mundo con las siguientes características: competitividad, apertura y penetración de nuevos mercados, equipos y mobiliarios de bajo costo, valores agregados a los productos, nuevas tecnologías, investigación científica, impulso a la calidad, rapidez en la toma de decisiones, etc. La capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad, de modificar actitudes y desaparecer vicios ancestrales. Sin ser la panacea, es la herramienta más efectiva para contribuir al cambio. La misión de las personas que crean en sus beneficios, consistirá en promoverla y desarrollarla en sus centros de trabajo. (Reza, 1993)

El presente trabajo pretende demostrar que la capacitación dentro de algunas áreas de trabajo puede lograrse contando con pocos recursos y aprovechando el potencial humano con el que se cuenta.

Los resultados obtenidos demuestran que un Curso de Formación de Instructores Internos, debidamente adaptado a las necesidades específicas de cada empresa, puede incrementar significativamente el desempeño de los trabajadores, derivándose esto en disminución de costos y accidentes de trabajo y, consecuentemente aumentando la productividad en las empresas.

Por otra parte, considerando el elemento humano en los procesos de producción es importante que sea reconocida la experiencia y el esfuerzo de los trabajadores por adiestrarse, con el objeto de que tengan mejores posibilidades de ser promovidos y, por lo tanto, de recibir mejores remuneraciones.

### **Bibliografía**

- Aguilar, R.L. y Frias R.S. (1989). Guía para el Psicólogo como Instructor de Capacitación y Adiestramiento, Tesis de licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Arias, G.F. (1979). Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México.
- Arias, G.F. (1996, Marzo). "Invierte o desperdicia en cursos". Revista Laboral, Ediciones Contables y Administrativas, México.
- Arregui, S.J.I. y Zavala C.N. (1986). La aplicación de Análisis Conductual en el Área de Capacitación y Adiestramiento dentro de una Empresa, Tesis de licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Barbagelata, H. La Legislación Mexicana sobre Capacitación y Adiestramiento desde la perspectiva del Derecho Latinoamericano, Dirección de Capacitación y Adiestramiento, Secretaría del Trabajo.
- Bass, B.M. y Vanghon, J. A. (1971). Entrenamiento en la Industria, Edit. Continental, México.
- Bernberg, R.E. (1952). Socio-psychological factors in industrial moral: I. The prediction of specific indicators, Journal of Social Psychology.
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1992). Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales, Edit. Trillas, México.
- Briseño, R.A. (1985). Derecho Individual del Trabajo, Ed. Harla, México.
- Cachon, E.E.L. (1990). La Desprofesionalización del Psicólogo en el área de Capacitación en las Organizaciones, Tesina licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Camarena, M.P. y Granados, R.R. (1997). La función del Psicólogo dentro del campo de la Capacitación para mejorar la calidad del Trabajo, Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Cascio, W.F. (1992). Managing Human Resources, Edit. McGraw Hill, New York.
- Cavazos, F.B., Cavazos C.B. y Cavazos, C.H. (1992). Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistemizada, Edit. Trillas, México.
- Cerón, O. C. (1997). El Psicólogo en la Capacitación Laboral y sus contactos Multidisciplinarios, Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Cerón, S.S.M., Delgado, B.E.O. y Martínez, R.S. (1992). Diseño de un Programa de Capacitación y Actualización Profesional para los representantes de las unidades de Capacitación y Recursos Humanos de la Comisión Federal de Electricidad. Tesis licenciatura en Administración de Empresas, Universidad del Valle de México.

- Colotla, V. (1979) Campos de Aplicación de la Psicología, Edit. Cartagena, México.
- De Buen, D.N. (1981). Derecho del Trabajo. Edit. Purrúa, México.
- De la Sierra, C.G. (1975). "Hacia un Sistema Nacional de Formación Humana", ponencia para la reunión Nacional sobre Formación y Capacitación para el trabajo, México. En: Principales definiciones y conceptos en Materia de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, Reza, T.C. (Septiembre, 1993). Revista Laboral, Ediciones Contables y Administrativas, México.
- Delgado, M.A.P. (1994). Aplicaciones de Microenseñanza a programas de Formación de Instructores o Profesores, Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, Fac. Psicología, México.
- Deutsch, R.C. (1993) La capacitación en épocas de recesión. En Revista Laboral, Ediciones Contables y Administrativas, México.
- Downie, N.M. y Heat, R.W. (1973). Métodos Estadísticos Aplicados, Harla, México.
- Dunnette, M.D. y Kirchner, W.K. (1979). Psicología Industrial, Trillas, México.
- Elorza, H. (1987). Estadística para ciencias del comportamiento, Harla, México.
- Espinoza, M.J.C. (1988). La Formación didáctica a instructores internos habilitados de una empresa mediana del área Industrial. Tesis licenciatura en Pedagogía, Universidad Panamericana, México.
- Fernández, C. (1980). "Psicología Iztacala como modelo educativo", en: Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología. Un modelo integral. Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento M. Y López, F., Ed. Trillas, México.
- Flippo, Edwin B. (1978). Principios de Administración de Personal, Editorial Mcgraw-Hill, México.
- Flores, P.S. (1993). Detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento: una Guía, Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Foie, D.O. (1978). El Proceso de Aprendizaje, Editorial Diana, México.
- Fuentes, A.M.T. y Gómez, V.I.A. (1991). La inserción del Psicólogo egresado de la ENEP-Iztacala al mercado laboral. Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Garret, H. (1974). Estadística en Psicología y Educación, Paidós, Argentina.
- Giese, W.J. y Ruter, H.W. (1949) An objective analysis of moral, Journal of Applied Psychology.
- González R.P. (Mayo 1996). Una solución en Capacitación del futuro, hoy, En: Revista Laboral, Ediciones Contables y Administrativas, México.

- Graig, L.R. y Bittel, L.R. (1989). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Editorial Diana, México.
- Guellerman, S. (1981). Motivación y Productividad, Ed. Diana, México.
- Guilford, J. P. (1965). Fundamental Statistics in Psychology and Education, McGraw Hill, USA.
- Gutiérrez P.F. y Prieto C. D. (Abril-Jun 1994). "¿Qué significa aprender? En: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Boletín Cintefor # 127. Organización Internacional del Trabajo.
- Guzmán, C.M. y López, C.G. (1996). El Proceso de Capacitación en la Industria: un Enfoque Psicológico, Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Hays, W. (1963). Statistics por Psychologists, Holt, Rinehart and Winston, U.S.A.
- Hernández, R.T. (1994). Capacitación: Una Alternativa para el desarrollo profesional del Psicólogo Educativo en el sector Industrial Mexicano. Tesina licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Herman, R. E. (1993). Conserve a su personal competente, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Herraiz, M.L. (1994). Formación de formadores: Manual didáctico, Cintefor / Organización Internacional del Trabajo, Uruguay.
- Howell, D. (1997). Statistics for Psychology, Duxbury Prees, U.S.A.
- Ibarra A.A. (Abril-Jun 1996). "México: reforma estructural de la formación y capacitación de recursos humanos y política laboral" En: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Organización Internacional del Trabajo. Boletín Cintefor # 135.
- Jiménez, B. C. y Reyes, M.O. (1993) Círculos de participación para aumentar la Calidad y Productividad en las Empresas. Tesina licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Leitune, N. (1982). Escrito sobre formación profesional, Secretaría del Trabajo y Previsión Social México.
- Marvin, D.D. y Wayne, K.K. (1976). Psicología Industrial, Edit. Trillas, México.
- Marx, C. (1982). El Capital, Fondo de Cultura Económica, Tomo I, México.
- Mcgehee, S.W. y Thayer, D.P. (1986). Capacitación Adiestramiento y Formación Profesional, Edit. Limusa, México.
- Mendoza, N.A. (1986). Manual para determinar necesidades de Capacitación, Edit. Trillas, México.

- Mertenz L. Y Wilde, R. (Agosto, 1995), Impulso a la Capacitación, En: Revista Laboral, Ediciones Contables y Administrativas, México.
- Mijailov, M.I. (1984). La Revolución Industrial, Ed. Cartago, México.
- Miller V.A. (1979). The Guidebook for International Trainers In Business and Industry. Ed. Van Nostrand Reinheld, U.S.A.
- Miranda, E.V. (1995). Formación de Instructores, Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, Fac. Psicología, México.
- Molina, G.M.I. (1995) Descripción de la Importancia del Psicólogo egresado de la ENEP-Iztacala en la Capacitación dentro de la Iniciativa Privada, Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Paredes, P.C. (1996). Una Visión del futuro de la Economía Mundial y el Posicionamiento de México en el Nuevo Impacto Tecnológico, en: Proyección Humana, Boletín de AMERI.
- Pinto, V.R. (1990). Proceso de Capacitación, Edit. Diana, México.
- Pinto, V.R. (1995). Saber enseñar: Manual de entrenamiento para instructores de empresa. Edit. Continental, México.
- Ponce, A. (1972). Educación y lucha de clases, Editores Unidos, México.
- Proyecto de Plan de Estudios (1976). Coordinación de Psicología, ENEP-Iztacala, UNAM, México.
- Ramírez P.J.A. (1984). La Capacitación y Adiestramiento de Instructores: Un Programa. Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Reza, T.C. (Abril-Junio, 1980). "Hacia un concepto Integral de Formación Profesional", en: Pedagogía para el adiestramiento. Servicio Nacional ARMO, Vol. X.
- Reza T.C. (1993). Antecedentes de la Capacitación y el Adiestramiento en México, Práctica Jurídico-Administrativa, En Revista Laboral, Ediciones Contables y Administrativas, México.
- Ribes E. (1980). "La Formación de Profesionales e investigadores en Psicología con base en objetivos definidos conductualmente", en: Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología. Un modelo integral. Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento M. Y López, F., Ed. Trillas, México.
- Rodriguez, P.B. (1998). El papel del Psicólogo en la Capacitación y Adiestramiento y Elaboración de dos Manuales titulados Ética y Vocación de Servicio I y II para una Institución Pública (Ferrocariles Nacionales de México), Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Rosen, R.H. (1991). The Healthy Company, Edit. Jeriny P. Tarcher, U.S.A.

- Ruta 100-Autotransportes urbanos de pasajeros, (1993). Manual de Instructores Internos. Centro de Capacitación, México.
- Schultz, D.P. y Sydney, E.S. (1988). Psychology and Industry Today, Fifth edition.
- Sibson, R.E. (1994). Maximizing Employee Productivity, Edit. Amacon, U.S.A.
- Siegel, S. (1975). Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta, Edit. Trillas, México.
- Sikula, A.F. (1988). Administración de Personal, Edit. Limusa, México.
- Siliceo, A.A. (1986). Capacitación y desarrollo de personal, Edit. Limusa, México.
- Steinmetz, S:C. (1989). La Revolución del Entrenamiento, En Graig, L.R. y Bittel, R.L. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Editorial Diana, México.
- Torres, L.A. (Septiembre, 1996). Cultura del Aprendizaje. En Revista Laboral, Ediciones Contables y Administrativas, México.
- Valenzuela, P.K. (1997). Habilidades y Actitudes requeridas para ser instructor a nivel operativo por medio del método de los 4 pasos. Tesis licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana, México.
- Valenzuela, M.J. (1980). "Implantación curricular: una experiencia en la carrera de Psicología de la ENEP-Iztacala", 1978. En: Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología. Un modelo integral. Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento M. y López, F., Ed. Trillas, México.
- Viladomat, A.A. (1987). La Psicología en la Administración de Empresas: Un Modelo de Detección de Necesidades de Capacitación. Tesis licenciatura en Psicología, UNAM, ENEP-Iztacala, México.
- Villavicencio, A.G.del C. (1998). Estudio Exploratorio sobre: Detección de Necesidades de Capacitación de los Instructores/Facilitadores en la Educación basada en Normas de Competencia, Tesis licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana, México.
- Weber, M. (1981). Historia Económica General, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Zaccarelli, H.E. (1993). Entrenamiento de Gerentes como Capacitadores, Editorial Iberoamericana, México.
- Zaccarelli, H. E. (1991). Formación de Instructores, Serie de manuales didácticos de Administración, Edit. Trillas, México.
- Zavala, R.J.J. (1984). Diseño de un Programa para Formación del Instructor habilitado de las empresas desde una perspectiva conductual. Tesis licenciatura en Psicología, UNAM ENEP-Iztacala, México.
- Zea, L. (1953). El Positivismo y la Circunstancia Mexicana, Fondo de Cultura Económica, México.

# **Anexos**





---

---

5.- ¿Considera usted que el personal de nuevo ingreso requiere de una inducción para desempeñar eficazmente su puesto?

---

---

---

6.- En su opinión, ¿cuáles son las necesidades de capacitación que tiene el personal a su cargo?

---

---

---

7.- ¿Qué sugeriría usted que sería necesario hacer para cubrir esas necesidades?

---

---

---

8.- ¿Considera que hay algún elemento entre el personal a su cargo que cuente con los conocimientos inherentes al puesto y las habilidades para poder transmitir esos conocimientos? En caso afirmativo, favor de anotar los nombres de los empleados que cubran este punto.

---

---

---

9.- ¿Qué tipo de capacitación sugeriría usted para el mejor desempeño de su personal?

---

---

---

## Anexo 2

*Cuestionario para el empleado*

Nombre \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_  
 Departamento \_\_\_\_\_  
 Antigüedad \_\_\_\_\_

## Grado Máximo de estudios:

Señale con una X

	Grado		Grado
Primaria incompleta	_____	Preparatoria	_____
Primaria completa	_____	Carrera Corta	_____
Oficio	_____	Carrera profesional	_____
Otros	_____	Secundaria	_____

1.- De las siguientes habilidades ¿cuáles considera que se requieren para su puesto? Señale con una X

No es necesario saber leer o escribir \_\_\_\_\_  
 Necesario saber leer y escribir, sumar y multiplicar \_\_\_\_\_  
 Primaria terminada \_\_\_\_\_  
 Secundaria terminada \_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA**

Sin experiencia, sin antecedentes laborales \_\_\_\_\_  
 Sin experiencia, basta con antecedentes de otro empleo diferente \_\_\_\_\_  
 Haber trabajado en puesto similar (mínimo 3 meses) \_\_\_\_\_  
 Conocimiento del puesto ( manejo de máquinas, control de velocidad, variedades de dulce, envoltura de dulce, empaque de dulce, tipos de envoltura, etc. \_\_\_\_\_

**INICIATIVA**

Habilidad necesaria para seguir órdenes \_\_\_\_\_  
 Habilidad para resolver problemas sencillos \_\_\_\_\_  
 Juicio sereno y claro para resolver problemas difíciles \_\_\_\_\_

**ESFUERZO FÍSICO**

Poco esfuerzo en actividades variadas y sencillas como:  
cargar, jalar, empujar, sujetar. \_\_\_\_\_

Poco esfuerzo pero intenso cansancio por repetición de  
movimientos. No hay descanso frecuente. \_\_\_\_\_

Esfuerzo intenso pero no constante, cargas de 0 a 10 kgs. \_\_\_\_\_

Esfuerzo intenso y frecuente. Cargas mayores de 10 kgs. \_\_\_\_\_

**ESFUERZO VISUAL - MENTAL**

Requiere atención normal sin riesgo de accidentes. \_\_\_\_\_

Requiere mucha atención en periodos cortos, sin  
riesgo de accidentarse. \_\_\_\_\_

Requiere atención intensa en periodos regulares con  
poco riesgo. \_\_\_\_\_

Requiere atención intensa y sostenida con riesgo de accidente \_\_\_\_\_

**AMBIENTE DE TRABAJO**

Su actividad se desarrolla en un sitio adecuado, ventilado,  
iluminado, sin riesgo de accidente. \_\_\_\_\_

Su actividad se desarrolla en un sitio adecuado, con riesgo  
de accidente. \_\_\_\_\_

Su actividad se desarrolla en sitio ruidoso, oscuro, sin  
ventilación, hay poco espacio. \_\_\_\_\_

Su actividad se desarrolla en sitio desagradable y peligroso,  
con riesgos mecánicos por traslados a sitios alejados. \_\_\_\_\_

2.- Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades que no se  
mencionan en la pregunta 1 ( en caso afirmativo detalle cuáles son )

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- ¿En qué posición desarrolla sus actividades?

De pie (sin caminar) \_\_\_\_\_  
 Caminando \_\_\_\_\_  
 Sentado \_\_\_\_\_  
 Trabaja en postura incómoda : inclinado,  
 estirado, echado, etc. \_\_\_\_\_

4.- ¿Cómo considera su trabajo?

Fatigoso \_\_\_\_\_ Agradable \_\_\_\_\_  
 Complicado \_\_\_\_\_ Aburrido \_\_\_\_\_

5.- Con base a las preguntas anteriores, ¿sobre qué aspectos usted considera que le hacen falta conocimientos o habilidades?

Sobre el funcionamiento de la empresa en general \_\_\_\_\_  
 Sobre el funcionamiento de las máquinas de su área \_\_\_\_\_  
 Sobre el funcionamiento de las máquinas de otras áreas \_\_\_\_\_  
 Mayor conocimiento del producto \_\_\_\_\_  
 Mejorar las relaciones entre compañeros \_\_\_\_\_  
 Primaria o secundaria \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

# PROCESO DE MEZCLADO DE CARAMELO

## **AMIGO MEZCLADOR:**

Este manual fue preparado por nuestra empresa especialmente para ti y tiene como finalidad darte herramientas para que el esfuerzo que tú realizas cada día en tu trabajo genere más y mejores resultados, tenemos que lograr que nuestra empresa no sólo se mantenga, sino que crezca en este mercado tan duramente competido; pero sobre todo si queremos triunfar como Empresa tenemos que pensar primero en triunfar como personas.

Juntos podremos lograrlo, aprovecha al máximo este manual y convierte en realidad estos objetivos.

Atentamente

---

Depto. Capacitación

**EQUIPO:**

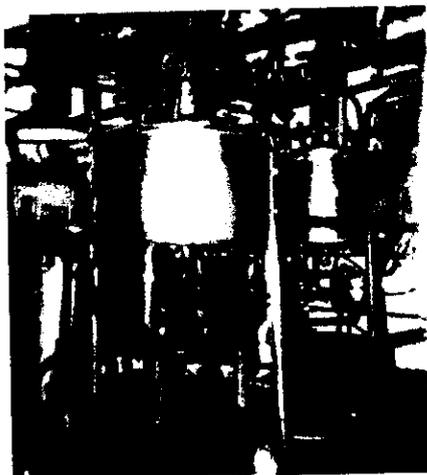
SALVOMAR DE PRECOCIDO  
DEL JARABE.

**OPERACIÓN:**

PREPARACION DE AZUCAR  
LIQUIDA FRUCTUOSA Y  
JARABE.

**OPERARIO:**

VACIAR LAS MEDIDAS CORRECTAS  
DEL AZUCAR LIQUIDA Y JARABE. ( SE-  
GÚN LOTE )  
INICIAR Y FINALIZAR LA OPERACIÓN  
DENTRO DEL TIEMPO INDICADO. ( 4 A  
5 MIN. )

**EQUIPO:**

COCINADORA DE BACHE HAMAC HANSELLA  
ES UNA COCINADORA DE DE VAPOR EN DONDE SE  
COCE EL CARAMELO A 100°C Y SE ABSORBE EL  
AGUA.

**OPERACIÓN:**

COCINADO DE M.P. OBTENIENDO UN BACHE DE 72 K.  
DE CARAMELO. ( DE 4 A 5 MIN. )

**OPERARIO:**

VIGILAR LOS PARAMETROS DE LA OPERACIÓN ESTAR  
ATENTO AL SONIDO QUE INDICA TERMINO DE  
LA PREPARACION.

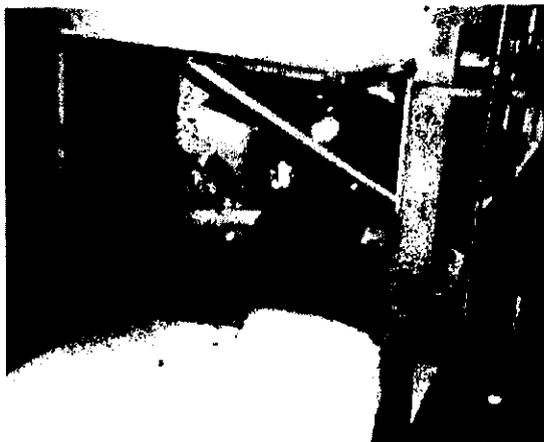
**OPERACIÓN:**

DIVIDIR EL BACHE DE CARAMELO EN  
DOS LOTES  
DE 36 K.

**OPERARIO:**

GIRA EL CARRO DE LOS  
CAZOS, VIERTE Y DES-  
PRENDE EL CARAMELO DEL CAZO CO-  
RESPONDIENTE.





**EQUIPO:**  
MEZCLADOR ABERKS/  
RUFFINATTI

**OPERACIÓN:**  
MEZCLADO MECANICO  
DE CARAMELO CON  
INGREDIENTES.

**OPERARIO:**  
EMPUJA EL CARRITO  
CON EL CAZO LLENO  
DEL CARAMELO HACIA  
LA MEZCLADORA.  
LEVANTA EL CAZO PA-  
RA VACIAR EL CARA-  
MELO A LA MEZCLA-  
DORA.  
AGREGA SABOR, CO-  
LOR Y ACIDO CITRICO  
SEGÚN LOTE.  
ENCIENDE LA MAQUI-  
NA Y  
VIGILA MEZCLADO.



**OPERARIO:**  
VIGILA QUE EL CARA-  
MELO Y LOS INGRE-  
DIENTES SE MEZCLEN  
HOMOGENEAMENTE.

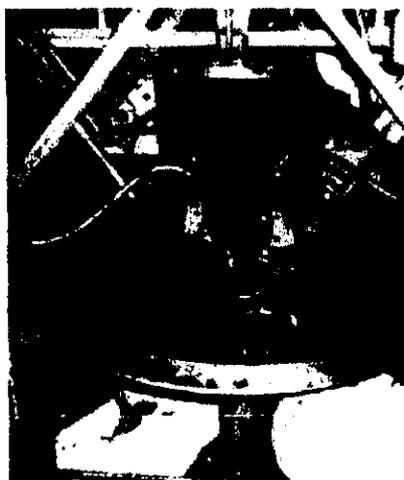
**OPERARIO:**  
UNA VEZ QUE  
EL CARAMELO  
ES HOMOGENEO  
Y EL TIEMPO DE  
OPERACION HA  
TRANSCURRIDO  
( 4 A 5 MIN. )  
APAGA LA MA-  
QUINA Y EMPU-  
JA EL CARAME-  
LO A LA PLAN-  
CHA.

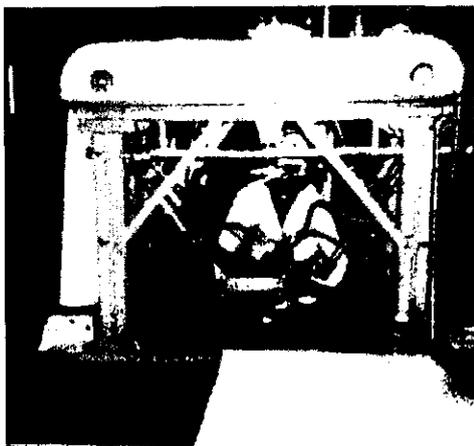


**OPERARIO:**

ESTA PLANCHA TIENE AGUA DEBAJO DE SU SUPERFICIE, LO CUAL PERMITE AL CARAMELO MANTENERSE A CIERTA TEMPERATURA. VOLTEAR LA MEZCLA SUCESIVAMENTE SOBRE LA PLANCHA HASTA FORMAR UNA HOJA DE 4 A 5 CMS. DE ESPESOR.

**Nota:** Es importante conocer cuando el caramelo está en su punto, de otra manera se desperdicia y ya no sirve.





**OPERACIÓN:**  
COLOCACION DE CENTRO.

**OPERARIO:**  
EN LA PARTE MEDIA DE  
HOJA COLOCA EL CENTRO  
DE CHICLE O CHICLOSO  
SEGÚN LOTE. ENROLLA LA  
HOJA DEL  
CARAMELO ALREDEDOR  
DEL CENTRO.  
CARGA EN SUS BRAZOS EL  
ROLLO Y LO DEPOSITA EN  
EL TROQUEL.



### **EQUIPO DE TRABAJO PARA MEZCLADOR DE CAMELO**

**EL OPERARIO DEBERA PORTAR ANTES DE INICIAR EL PROCESO DE MEZCLADO DE CAMELO, EL SIGUIENTE EQUIPO:**

- **UNIFORME REGLAMENTARIO DE TUTSI (PANTALON, CAMISA Y BOTAS).**
- **FAJA**
- **GUANTES**
- **MANGAS**
- **MANDIL**
- **COFIA**

### **PRECAUCION**

**Es importante mencionar que debes aprender bien el funcionamiento de tu máquina para evitar accidentes o desperdicio de materia prima.**

**No olvides portar el equipo adecuado y mantener las medidas de seguridad de la empresa.**

**Cualquier duda la puedes consultar con tu supervisor.**

**Esperamos que te sientas a gusto en la empresa y que tu área de trabajo sea agradable para tí.**

**EVALUACION INSTRUCTOR**

Anexo 4

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Instructor: \_\_\_\_\_

Valores nominales: SI = 5 NO = 1

Categorías del proceso de mezclado del caramelo	SI	NO
---	----	----

<i>Proporciona información sobre:</i>		
Nombre de cada prenda del uniforme de trabajo		
Dónde conseguirla		
Cómo se utiliza		
En qué consiste el proceso		
Nombre de las máquinas		
Localización de cada máquina		
Qué es un lote		
Diferencia en los lotes a procesar		
Dónde se recaban las instrucciones sobre el lote		
Dónde se recaba el material a utilizar		
Cómo organizar el material a utilizar		
<i>Salmovar Precocido del jarabe</i>		
Vacia el azúcar y el jarabe		
Vigila parámetros de operación		
Atiende al sonido del término de la operación		
Gira el carro		
Vierte el cazo desprendiendo el caramelo		
Empuja el carro a la mezcladora		
<i>Mezclado de caramelo</i>		
Levanta el cazo		
Vacia el caramelo		
Agrega ingredientes		
Enciende la máquina mezcladora		
Vigila el mezclado		
Apaga la máquina para voltear la mezcla		
Enciende de nuevo la máquina		
Verifica que el caramelo esté listo		
Apaga la máquina		
<i>Colocación del centro</i>		
Empuja el caramelo hacia la plancha		
Voltea la mezcla		
Recoge del horno el centro (chicle o chicloso)		
Coloca el centro del chicle		
Enrolla la hoja del caramelo		
Carga el rollo y lo deposita en el troquel		
<b>Subtotal:</b>		

Valores nominales: SI = 5 NO = 1

<b>Desempeño del instructor durante el curso</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
--	-----------	-----------

<i>Presentación</i>		
Saluda		
Se presenta		
<i>Proporciona información general sobre la empresa:</i>		
Turnos		
Organigrama		
Procedimientos de seguridad e higiene		
Otros procesos de producción		
Los objetivos del curso		
Averigua los conocimientos o experiencia de los participantes		
<b>Subtotal:</b>		

Valores nominales:

Siempre = 5 Muchas veces = 4 Algunas veces = 3 Pocas veces = 2 Nunca = 1

	5	4	3	2	1
Domina el contenido de la materia de sus exposiciones					
Transmite los conocimientos claramente					
Llega puntualmente a las sesiones					
Muestra buen humor durante las sesiones					
Se expresa en voz clara y audible					
Se expresa sin utilizar muletillas					
Adopta una expresión corporal adecuada					
Dirige su mirada a los participantes					
Motiva a los participantes a expresar sus dudas o comentarios					
Observa si los participantes prestan atención					
Infunde tranquilidad a los participantes					
Destaca la importancia de la tarea en proceso					
Toma en cuenta las opiniones de los participantes					
Utiliza el manual o sus propias notas					
Utiliza la técnica de Demostración y Ejemplo					
Describe la tarea verbalmente mientras la realiza físicamente					
Permite que el participante realice la tarea					
Corrige sobre la marcha al participante					
Responde dudas y preguntas					
<b>Subtotal:</b>					

<b>TOTAL:</b>	
---------------	--

**EVALUACION CAPACITANDO**

Anexo 5

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Capacitando: \_\_\_\_\_

Valores nominales: Bien = 3 Regular = 2 Mal = 1

Categorías del proceso de mezclado de caramelo	Bien	Regular	Mal
--	------	---------	-----

<i>Detalla información sobre:</i>			
Nombre de cada prenda del uniforme de trabajo			
Dónde conseguirla			
Cómo se utiliza			
En qué consiste el proceso			
Nombre de las máquinas			
Localización de cada máquina			
Qué es un lote			
Diferencia en los lotes a procesar			
Dónde se recaban las instrucciones sobre el lote			
Dónde se recaba el material a utilizar			
Cómo organizar el material a utilizar			
<i>Salmovar Precocido del jarabe</i>			
Vacia el azúcar y el jarabe			
Vigila parámetros de operación			
Atiende al sonido del término de la operación			
Gira el carro			
Vierte el cazo desprendiendo el caramelo			
Empuja el carro a la mezcladora			
<i>Mezclado de caramelo</i>			
Levanta el cazo			
Vacia el caramelo			
Agrega ingredientes			
Enciende la máquina mezcladora			
Vigila el mezclado			
Apaga la máquina para voltear la mezcla			
Enciende de nuevo la máquina			
Verifica que el caramelo esté listo			
Apaga la máquina			
<i>Colocación del centro</i>			
Empuja el caramelo hacia la plancha			
Voltea la mezcla			
Recoge del horno el centro (chicle o chicloso)			
Coloca el centro del chicle			
Enrolla la hoja del caramelo			
Carga el rollo y lo deposita en el troquel			
<b>Subtotal:</b>			
<b>TOTAL:</b>			