



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

"BASES FUNDAMENTALES PARA LLEVAR A CABO LA  
TECNICA DE ADIESTRAMIENTO DE RECURSOS  
HUMANOS"

Seminario de Investigación  
Administrativa

Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

Rosa Ma. Griselda Fernández Alvarado

DIRECTOR DEL SEMINARIO

Lic. Manuel Cabrera U.

México, D. F.

1978

8994



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.

A MIS PADRES:

José Fernández Ortiz y  
Esperanza Alvarado de Fernández

Con Respeto, Admiración y Cariño,  
como un testimonio de apoyo que siempre  
me han brindado.

A MI ABUELITA:

CONCEPCION ORTIZ DE FDEZ.

CARIÑOSAMENTE A MIS HER--  
MANOS:

Juan José  
Basilio  
Ma. Mónica

A TODOS MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Al Sr. Lic. D. Manuel Cabrera L.  
Director del Seminario de Desarrollo de  
Recursos Humanos.  
R E S P E T U O S A M E N T E .

Al Honorable Jurado

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	4
2. ALGUNAS TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS.. HUMANOS.....	9
3. IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO.....	16
4. DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO..	23
5. LA ELABORACION DE PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO...	30
6. EL APRENDIZAJE Y LOS OBJETIVOS, BASES DE UN BUEN ADIESTRAMIENTO.....	42
7. LA PREPARACION DEL INSTRUCTOR PARA UN MEJOR A-.. DIESTRAMIENTO.....	52
8. LA COMUNICACION EN EL ADIESTRAMIENTO.....	64
9. LA EVALUACION DEL ADIESTRAMIENTO.....	72
CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	83

**INTRODUCCION**

El Adiestramiento de los Recursos Humanos - es una tarea compleja y muy amplia, presenta multitud de áreas que requieren de una gran atención y estudio. Son un medio para que las personas que forman nuestra población tengan acceso a una gran cantidad de conocimientos existentes que les permita un mejor aprovechamiento de sus capacidades y recursos, o sea, que se desarrollen totalmente como seres humanos.

El Adiestramiento de los Recursos Humanos, se entiende como toda acción educativa intencionada, destinada al desarrollo de las actividades, conocimientos y las destrezas de la población, para los fines de su participación en las actividades productivas.

El Adiestrar a los Recursos Humanos es una necesidad en cuanto a los bajos niveles de educación, capacitación e instrucción de la población tanto entre quienes ya participan como entre quienes van o podrían participar en las actividades productivas, el acelerado avance científico y tecnológico que tiene lugar a escala mundial y que en nuestro país influye y continuará influyendo considerablemente cada vez en mayores proporciones, y en las formas de producción (en los sectores agropecuario, industrial y de servicios) afectadas por los procesos de mecanización y automatización, y por último el alto ritmo de crecimiento de la población que ejercerá durante los próximos años presiones de gran consideración sobre el mercado de trabajo.

Deben distinguirse, diferentes formas de adiestramiento de acuerdo a las personas y al propósito que se tenga:

-Destinada a la superación de las cualidades de las personas empleadas con el fin de; hacer ópti

ma su eficiencia en el puesto que están desempeñando; posibilitarlas para ocupar posiciones de nivel superior, en relación con su ocupación según los -- requerimientos cambiantes del mercado de trabajo; y reorientar sus actitudes, conocimientos y destrezas para su adaptación a nuevas formas tecnológicas en los procesos de producción.

- Dirigida a personas subocupadas o desempleadas que no poseen las aptitudes necesarias para ocuparse plenamente en los procesos productivos, conforme a los requerimientos de calificación ocupacional en el mercado de trabajo.

- Readaptación de la población activa que por diversas causas, derivadas del cambio en las estructuras cuantitativas y cualitativas del mercado de -- trabajo, se ve desplazada de su empleo y debe, en consecuencia, adquirir las nuevas calificaciones -- necesarias para poder reintegrarse eficientemente a la ocupación en otras actividades o empleos.

- Orientada a proporcionar conocimientos, desarrollar destrezas, formar hábitos y procurar cualidades y actitudes propicias para el trabajo en -- quienes aún no forman parte de la población activa.

A continuación presentó un resumen de puntos que se deben tomar muy en cuenta, cuando se decide Adiestrar los Recursos Humanos.

1

ADMINISTRACION

DE

RECURSOS

HUMANOS

Para iniciar con lo que es Administración de Recursos Humanos es necesario tener presente el concepto de Administración General \*que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Para llevar a cabo una buena Administración es necesario aplicar el Proceso Administrativo a -- través del cual se va a planear, organizar, ejecutar y controlar.

Las organizaciones a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, da dos por el medio y la propia organización.

Para satisfacer sus objetivos requiere de - varios recursos que son:

a) Recursos Materiales que comprenden el dinero, las instalaciones físicas, las materias primas, la maquinaria, etc.

b) Recursos Técnicos que son los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

c) Recursos Humanos son todos los seres humanos que realizan una actividad o esfuerzo en una organización a cambio de una remuneración.

Si la organización toma en cuenta las actividades humanas para aprovechar lo mejor posible -- los elementos materiales, técnicos y humanos con el propósito de realizar las finalidades de la empresa, la organización requiere para todo esto, que dichas actividades estén debidamente coordinadas.

Si no se le da al hombre todo el valor fun-

damental que le corresponde, de muy poco sirven -- los recursos materiales, y técnicos.

Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. Las experiencias, conocimientos, habilidades, etc., son manifestadas sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por tanto están -- dispuestas a tomarla a cambio de dinero, pues los trabajadores necesitan fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales y por tanto cambian los recursos que poseen por dinero.

Aunque no basta el recibir un salario justo sino también las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, son de igual o mayor importancia.

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana, por lo que, deben ser tomados en cuenta tanto el gerente general como los obreros, ya que entre todos los hombres se establecen múltiples relaciones, directas o indirectas, de superior a inferior, de subordinados a jefes, de compañerismo en el mismo nivel, etc. y la Administración de Recursos Humanos procura, que de tales relaciones se logre, tanto en lo individual como en lo colectivo, la máxima eficiencia y la mayor cooperación.

La Administración de Recursos Humanos -- es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y -- del país en general.

del país en general. (2)

La Administración de Recursos Humanos tiene dos objetivos fundamentales:

1) La eficiencia de las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización.

2) La cooperación de los mismos individuos en la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenecen.

No hay empresa por pequeña que sea, en la que no se requiera de alguna persona que, al menos como parte de su trabajo, se haga cargo de la función de personal.

Los jefes de cada departamento dentro de la organización, tienen la responsabilidad de hacer frente a los problemas de personal. Necesitan resolverlos con unidad de criterio, con una política uniforme y aplicando los procedimientos de la Administración de Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de asesorar y de proporcionar servicios especiales a los jefes de toda la organización en lo relativo a los asuntos de personal.

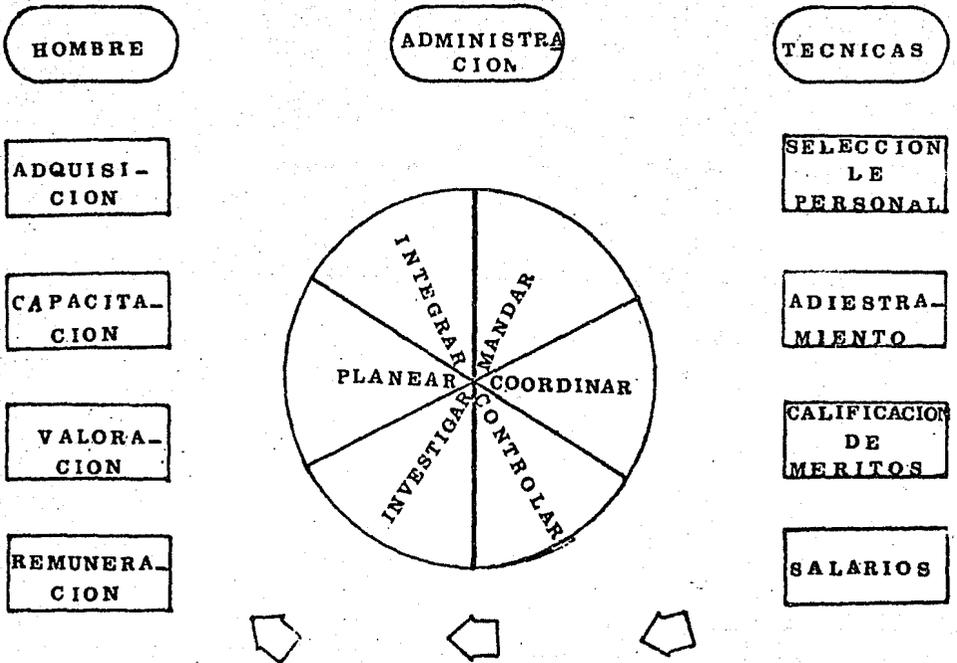
Se debe realizar una investigación para recoger datos concretos sobre los hombres que trabajan en la empresa, las labores que ejecutan, sus condiciones de trabajo, las relaciones que guardan con sus jefes, etc. Esto permite conocer lo que se debe hacer, lo que es urgente hacer, lo que se puede hacer y lo que conviene hacer.

---

(2) Arías Galicia

Las políticas de Recursos Humanos son siempre necesarias dentro de una organización porque la gerencia está imposibilitada de tratar con cada empleado separadamente.

Por tal motivo estas políticas deben ser claras, precisas, flexibles, realistas, adecuadas a las condiciones propias de cada empresa. Por lo tanto toda Administración de Recursos Humanos debe contar con técnicas que ayuden a conocer y a formar de una manera más objetiva a nuestro personal, como se puede observar en el siguiente esquema.



2

**ALGUNAS****TECNICAS****DE****ADMINISTRACION****DE****RECURSOS****HUMANOS**

Hoy se reconoce que la Administración de Recursos Humanos es una profesión. Existen por lo mismo técnicas especiales para realizarla.

Pero esto no quiere decir que no se puedan hacer adaptaciones en la aplicación de dichas técnicas. Esto implica el hecho de que, en vez de la improvisación que anteriormente servía de base al manejo de los hombres, hoy puede y debe preverse la forma en que la Administración de Recursos Humanos debe realizarse.

Aún cuando existen algunos antecedentes remotos de las Técnicas de Administración de Recursos Humanos en la edad media, sobre métodos para seleccionar trabajadores, jerarquización en el trabajo, calificación de las labores, etc. Los antecedentes inmediatos deben tomarse de los estudios realizados por Taylor sobre la organización racional de las empresas, basado en el principio de la división del trabajo y por medio del cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Esto dio pie a crear un área dedicada específicamente a la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos, anteriormente se consideraba como algo empírico; el éxito dependía, de ciertas capacidades que se consideraban innatas en hombres que tenían aptitudes naturales para dirigir a otros.

La Administración de Recursos Humanos se basaba en la pura apreciación subjetiva de quienes la realizaban. Pero esa apreciación era indemostrable para los demás y no era posible cuantificarla de ninguna manera.

Las técnicas de Administración de Recursos Humanos reducen considerablemente esa subjetividad proporcionando bases objetivas para realizarla, así la subjetividad en la apreciación se limita. Pero no debe caerse en el error de pensar que se elimina totalmente, ya que a la larga todo depende en alguna parte, necesariamente, del criterio humano.

Entendemos por Técnica de Administración de Recursos Humanos, (14) aquellos sistemas de reglas fundadas en principios de diversas ciencias y artes, que proporcionan bases objetivas para la mejor realización de los fines de la Administración de Recursos Humanos. Entre esas ciencias y artes, tenemos: Psicología, Sociología, Antropología, Derecho, Economía, Matemáticas, etc.

En las Técnicas de Administración de Recursos Humanos, encontramos dos aspectos: El estático o de organización y el dinámico o de administración.

Como ejemplo de técnicas estáticas o de organización tenemos; dividir o separar las funciones básicas de un organismo, para su realización es necesaria la construcción de diagramas o gráficas de organización (organigramas) en las que se separan con claridad y objetividad las diversas funciones.

Así mismo, las técnicas dinámicas o de organización, como por ejemplo; preparar al personal debidamente para el mejor desarrollo de sus funciones correlativamente pueden mencionarse las técnicas de adiestramiento y capacitación, que respectivamente, desarrollan en el trabajador la destreza práctica que necesita en sus labores y la preparación mediante teoría y práctica para el desempeño

---

(14) Reyes Ponce.

ño de sus actividades presentes y futuras.

Y así sucesivamente se podrían enumerar -- una serie de técnicas.

No es posible que una vez implantadas las Técnicas de Administración de Recursos Humanos se desarrollen por si solas, sino que necesitan una atención constante para vigilar su funcionamiento, y realizar aquellos cambios que requieran las constantes modificaciones que ocurran en la empresa.

Las técnicas son exclusivamente medios o instrumentos que ayudan a mejorar la eficiencia y el estado de las relaciones humanas en la empresa.

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al departamento de recursos humanos, así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya.

Algunas Técnicas de Administración de Recursos Humanos son las siguientes:

Análisis de Puestos. - Para organizar eficazmente los trabajos de las empresas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será muy útil pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen solo una vista de conjunto de los trabajos concretos.

Los supervisores, sobretodo los inmediatos

al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y de orden a los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Los trabajadores realizarán mejor y con -- mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y -- los requisitos necesarios para hacerlas bien.

Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, para que puedan cumplir -- su función estimulante de la eficiencia y cooperación de los trabajadores.

Selección de Personal..- Para que un puesto cumpla su misión eficientemente, se requiere un -- hombre que tenga las características adecuadas a -- aquél. Por medio de un buen procedimiento de selección es posible localizar al mejor individuo para determinado puesto, por tal motivo se recurrirá al reclutamiento de personal que requiere la empresa a través de fuentes de reclutamiento que pueden ser internas como las transferencias y promociones; o bien a las fuentes externas como lo son las bolsas de trabajo, agencias de empleo, o bien los anuncios en medios publicitarios. Posteriormente se llevaran a cabo una serie de entrevistas previas (solicitud) y formales (utilizando técnicas de entrevista). Una vez realizadas las entrevistas se proseguirá a la formulación de pruebas tanto culturales, técnicas, psicológicas, físicas, -- socio-económicas, etc. según se requiera.

Introducción..- La introducción es necesaria, porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente que sea posible al medio

nuevo. Se le debe dar al nuevo trabajador una idea de la empresa en que va a trabajar, sus políticas generales de personal, los beneficios de que puede disfrutar, conviene hacerle visitar la planta y presentarlo con su jefe y compañeros. Constituyen ayudas técnicas para la buena introducción, los llamados folletos de bienvenida.

Valuación de Puesto.- Uno de los más grandes problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos, ha sido el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan. Mediante esta técnica se establecen las bases para una correcta jerarquización de las ocupaciones y para una justa diferencia de los salarios.

Ascensos y Promociones.- La movilidad interna se realiza fundamentalmente a través de los ascensos y las promociones. La promoción, debe fundarse en los elementos objetivos, tales como la calificación de méritos, o lo que es mejor, la apreciación por resultados. Refiriéndose la promoción en la mayoría de los casos a pasar a puestos de mando, o de mayor autoridad, más que fundarse en cualidades de ejecución o de realización, en lo que debe basarse es en cualidades en el mando, desarrolladas, pero siempre que sea posible, objetivamente reconocidas y demostradas. Los sistemas para el ascenso son fundamentalmente dos, las cuales pueden ser combinadas de diversos modos; por antigüedad o por capacidad.

Calificación de Méritos.- La calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que este desempeña su trabajo. Se refiere a una serie de factores o características sobre la calidad en el desempeño de un puesto como el criterio, iniciativa, responsabilidad, - -

conocimiento, etc. La calificación de méritos - - constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador.

Incentivos. - Son estímulos que compensan - la cooperación obrera principalmente en la reali-- zación de los programas de productividad.

Adiestramiento. - Se refiere a la enseñanza objetiva y práctica de los trabajadores de nuevo - ingreso o que pasan a ocupar un puesto distinto, - para que adquieran la destreza necesaria.

Como podemos ver el Adiestramiento es una Técnica de la Administración de Recursos Humanos, siendo la base de este estudio es preciso definir lo que es y su importancia.

3

IMPORTANCIA

DEL

ADiestRAMIENTO

En este capítulo presentó la importancia del Adiestramiento para el desarrollo de los Recursos Humanos.

Las Relaciones Humanas han sido desde hace mucho tiempo un asunto de discusión, explicación, especulación y controversia persistentes, entre to dos los niveles de la dirección.

Desde hace mucho tiempo el hombre a buscardo la respuesta a ¿cuál es la mejor forma de obtener el rendimiento, la condescendencia y la cooperación máxima de aquellos que son dirigidos o guiados?. Los intentos por responderla han ido desde el castigo hasta el soborno.

Ultimamente nos preguntamos que es exactamente lo que esas personas quieren en realidad y qué es lo que pueden razonablemente pedir en la conducta o comportamiento presentes en cualquier relación entre una persona y otra. Esto dio por resultado las Relaciones Humanas.

El concepto fundamental de nuestra democracia es el derecho, la protección, el reconocimiento y la libertad de la persona humana. Así en su trabajo busca los mismos derechos, la misma libertad y la misma protección.

Quizá el mayor impedimento ha sido la renuncia de la dirección a comprender la conducta humana más allá de sus manifestaciones superficiales o exteriores. Ya que cada trabajador representa para la dirección de toda empresa, un problema individual, porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tiene capacidad. Además cada trabajador tiene diferentes intereses, esperanzas, objetivos y temores y la necesidad de reconocer estas diferencias nos lleva a una consideración de la educación como medio para equili-

brar los ajustes entre los trabajadores y su trabajo, y de incrementar su efectividad, aumentando su capacidad e intereses.

La instrucción o enseñanza que se proporciona al personal de una empresa, puede dividirse en dos grandes grupos:

1) Adiestramiento.- es ayudar a los trabajadores o empleados para que adquieran o ejerzan una destreza o habilidad.

2) Capacitación.- es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplie técnicamente esas destrezas o habilidades.

Para que los trabajadores continuen empleados debe darseles adiestramiento, con objeto de capacitarlos para ocupar puestos más especializados y para que se familiaricen con los nuevos procesos y técnicas.

En cuanto a los profesionistas necesitan -mantenerse al día respecto a los desarrollos en el campo de su especialización.

El Adiestramiento tiene a su cargo combatir efectos negativos en la aptitud del trabajador causados por la mecanización del trabajo ya que éstos han eliminado gran parte de la posibilidad del empleado de aplicar su criterio personal.

El éxito del adiestramiento en la industria o en los negocios depende, en gran medida, del ambiente psicológico en el cual se efectue. En consecuencia, debemos tener por lo menos una idea adecuada de los componentes de tal ambiente y de lo que influye sobre el.

Siempre existe la necesidad constante de - adiestramiento, por los cambios en las técnicas -- del trabajo y las modificaciones a los sistemas -- de organización. Es muy difícil encontrar una persona idónea para un puesto concreto y específico. Los empleados no son estáticos, los puestos en sí cambian con más o menos frecuencia. Por esto, los programas de adiestramiento tienen que equilibrar las capacidades e intereses de los trabajadores, - por un lado, con las oportunidades y requisitos de la empresa, por el otro.

Los fundamentos básicos para establecer el adiestramiento en las empresas son:

- Para desarrollar efectivamente al personal integrado a una organización es necesario, en primer lugar establecer una filosofía gerencial en materia de Administración de Recursos Humanos.

- El Adiestramiento no debe ser considerado como una acción aislada e intrascendente dentro de la organización, sino como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa, es - decir, el Adiestramiento debe estar totalmente integrado a las actividades productivas.

- El Adiestramiento no debe ser responsabilidad de un coordinador ni de un departamento, el Adiestramiento es efectivo si existe una responsabilidad compartida entre empresarios, directivos y trabajadores, esto no quiere decir que puede olvidarse la existencia de un cuerpo coordinador técnicamente preparado para planear, desarrollar y evaluar los planes y las acciones.

A partir de la profundidad y la velocidad - de los cambios que afrontamos actualmente, resulta lógico pensar que, a medida que transcurra el tiempo, mayores esfuerzos de Adiestramiento se tendrán

que realizar en las diversas organizaciones. También resulta lógico pensar que las empresas que -- tengan ahora mayor capacidad de respuesta a esta -- problemática serán las que marchen a la cabeza.

El objetivo y la finalidad principal que -- persigue la empresa al establecer cursos de Adies -- tramiento a su personal va enfocado no solamente a proporcionar mayores conocimientos, sino a lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y -- menor costo.

Con el Adiestramiento:

- La empresa se beneficia por la reducción -- en la rotación de personal, reducción en el desper -- dicio, disminución de accidentes de trabajo, de -- perdida de tiempo, aumento en la eficiencia, faci -- lita el cultivo de relaciones amistosas con el -- personal, etc.

- Al trabajador le proporciona la facilidad de aumentar sus ingresos, ampliando sus habilida -- des y conocimientos. El trabajador logra igualmen -- te, un aumento en su seguridad personal y económi -- ca, ya que un elemento eficiente y bien adiestrado obtiene y conserva más fácilmente un empleo que -- otro no adiestrado.

- Ayuda a estabilizar la fuerza de trabajo -- de una nación a incrementar y ensanchar la habili -- dad, la destreza y el conocimiento técnico de este esencial elemento de la producción, a conservar su poder físico y mental, y sobre todo, a elevar la -- eficiencia general, lo cual redunda en una disminu -- ción de los precios de los servicios y mercancias -- y por consiguiente, en un incremento del poder de compra y del ingreso nacional de un país.

En esencia el Adiestramiento de Recursos --

Humanos dentro de la empresa es concebida como una respuesta a:

-Que la empresa recluta y selecciona al personal que requiere integrar, desde luego condicionada por la calidad de la oferta de la mano de obra que exista en el mercado de trabajo. De todos es sabido la carencia actual de personal calificado, situación que plantea a las empresas la necesidad de operar programas adecuados de adiestramiento.

- Parece razonable el aceptar que las empresas no pueden descansar en los esfuerzos que nuestros sistemas educativos realizan por preparar personal competente. Esto se evidencia cuando nos percatamos de que el nivel educativo formal de los trabajadores no se aproxima siquiera al nivel de estudios secundarios. Tampoco podríamos pensar en una respuesta del sistema educativo a nivel técnico especializado para cada empresa. Esto hace que nuevamente se revierta a la empresa el imperativo de establecer programas de adiestramiento.

- Lo realmente importante es que la empresa cuente con personal competente que se adecúe y responda con efectividad al cambio y no que permanezca como expectador. A pesar de que el adiestramiento dentro de la empresa representa una solución para mejorar la calidad del factor humano de la producción, se puede afirmar que son pocos los esfuerzos realizados para aprovecharlo de una manera efectiva.

Por medio del adiestramiento comunicamos habilidades, métodos, ideas, información, fines y actitudes. Independientemente de la materia que sea el objeto del adiestramiento, las actividades son siempre el resultado de tal adiestramiento y quiera o no, se transmiten a aquellos que adies-

tramos.

El adiestramiento es un proceso continuo - de comunicación entre el empresario y el empleado. Considerandose así el adiestramiento como un programa general de comunicación y no como una función de enseñanza aislada y limitada.

Por tal motivo la solución a un problema - de adiestramiento no puede limitarse a impartir un curso, demostrar una operación, realizar un evento, pasar una película o entregar un folletín. Hay necesidad de establecer una estrategia completa de adiestramiento, que garantice soluciones. El adiestramiento requiere de una serie de recursos, - por lo cual, es imprescindible asegurarse de que - se utilicen bien.

El adiestramiento debe responder a satisfacer ciertas necesidades que permitan mejorar - la producción, tanto en calidad como en cantidad, o bien adelantarse a los problemas que puedan surgir por movimientos de personal, por cambios en - los procesos o métodos de producción. Por lo tanto, debe hacerse racionalmente y para esto el primer paso es definir con precisión las necesidades de adiestramiento.

4

DETERMINACION

DE

NECESIDADES

DE

ADIESTRAMIENTO

Para determinar las Necesidades de Adies--  
tramiento en cualquier organización hay que tomar--  
en cuenta que:

Los encargados de las unidades de adiestra--  
miento de personal en los organismos públicos y --  
privados desempeñan diversas tareas. Una de sus -  
responsabilidades principales es diagnosticar y de--  
terminar las necesidades de los ejecutivos, técni--  
cos, obreros y empleados, susceptibles de satisfac--  
er mediante acciones de adiestramiento. Para e--  
llo, planea el diagnóstico, lo realiza aplicando -  
técnicas e instrumentos idóneos y elabora informes  
con los resultados en la investigación de necesida--  
des.

La investigación se convierte en el paso -  
número uno en el programa moderno de adiestramiento:  
reunir, asimilar y proporcionar a la dirección to--  
dos los datos esenciales. Empieza con la reunión  
de los hechos que indican en que parte se necesita  
el adiestramiento y dónde y como será aplicado.

El hacer una investigación en cualquier em--  
presa revelará dificultades y problemas. Al exa--  
minar cada uno de estos, puede determinarse si es  
posible resolverlo mediante el adiestramiento. U--  
na vez determinado, la función de orientación debe  
consistir en presentar el problema a todos los - -  
directores que han de intervenir en él y sugerir -  
el adiestramiento más adecuado para resolverlo. -  
La orientación correcta consiste también en fijar  
fechas límites o plazos razonables en los que pue--  
da esperarse que el adiestramiento haya mejorado o  
resuelto la dificultad o problema.

Se tiene que hacer conciente a todo miembro  
de la corporación de lo que puede hacer el adiestra--  
miento por él y por la empresa.

Necesitamos determinar las necesidades de adiestramiento por varias razones:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.

- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en adiestramiento.

- Porque todas las personas independiente-- mente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer -- un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo la empresa aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.

- Porque podemos desperdiciar, dinero y esfuerzo cuando el adiestramiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

Básicamente, las necesidades de adiestramiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del adiestramiento.

Según Boydell, existen tres áreas principales a las que puede aplicarse el término necesidades de adiestramiento:

1) Las necesidades a nivel organizacional. Aquí se refiere a las limitaciones o problemas generales que abarcan áreas o zonas de la organiza--

ción.

2) Necesidades a nivel ocupacional. En -- este nivel se clasifican aquellas limitaciones o -- deficiencias detectadas para el desempeño de un -- puesto u ocupación en particular (tornero, secre-- taria, vendedor, almacenista, etc.)

3) Necesidades a nivel individual. En es-- te nivel se clasifican las deficiencias particu-- lares de los trabajadores.

Las necesidades de adiestramiento bien -- sean a nivel organizacional, ocupacional o indivi-- dual se pueden clasificar a su vez en necesidades que pueden detectarse fácilmente, son evidentes y se manifiestan de una forma clara y son llamadas -- necesidades manifiestas. O bien existen también -- necesidades que no se manifiestan claramente, solo mediante una investigación sistemática se conocen tales necesidades y son llamadas necesidades encu-- biertas.

Los responsables de planear y llevar a ca-- bo el diagnóstico de las necesidades de adiestra-- miento, requieren de sensibilidad para captar la -- influencia de los variados factores que intervie-- nen.

En no pocas ocasiones el diagnóstico y el plan de adiestramiento, resulta incompleto o se en-- frenta a diversos problemas originados por facto-- res que no fueron tomados en cuenta.

Se realizará una buena determinación de ne-- cesidades si se tiene:

- conocimiento de las políticas y procesos -- de la empresa,

- conocimiento de los factores externos que influyen sobre la empresa,

- conocimiento de las características del personal que en ella labora,

- y el dominio sobre los criterios y técnicas para determinar necesidades.

La siguiente lista es una pequeña parte de una larga lista de síntomas que pueden indicar una necesidad de adiestramiento, en uno o más niveles de la empresa:

- a) la escasez real o artificial de mano de obra calificada o de potencial humano,
- b) la excesiva fricción interna,
- c) los méritos inadecuados para el ascenso,
- d) los records de productividad insatisfechas,
- e) la cantidad excesiva de quejas,
- f) la gran cantidad de accidentes,
- g) los registros de asistencia baja, retardos, etc.

No se puede esperar que andar a tientas en la obscuridad con un adiestramiento improvisado o cualquier otro remedio, ni que pasar por alto síntomas inconfundiblemente de desaveniencia, den por resultado la cooperación y la confianza mutua.

Los problemas no surgen por fallas administrativas, ni por falta de aptitudes en los trabajadores. Se crean cuando los trabajadores no saben -

hacer las tareas conforme a los requerimientos -- establecidos para el puesto. Son deficiencias que pueden corregirse mediante un proceso de aprendi-- zaje.

El propósito de la determinación de nece-- sidades de adiestramiento es conocer, con exacti-- tud, tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras.

Básicamente, la determinación de necesida-- des debe contestar las siguientes preguntas:

¿Quién necesita adiestramiento?

¿En qué necesita adiestramiento?

Obtener buenas respuestas a estas pregun-- tas es una tarea importante y fundamental para el proceso de adiestramiento.

Los resultados concretos que debe arrojar la determinación de necesidades de adiestramiento son:

- Número exacto de trabajadores que necesi-- tan adiestramiento. Conocer el número de trabaja-- dores que requieren adiestramiento, permite contar con uno de los mejores criterios para decidir la - forma de impartir la instrucción, esta puede ser: individual ( cuando se trata de un sólo trabajador) o en grupo (cuando son varios trabajadores los que requieren adiestramiento). Además, es una base pa-- ra estimar el costo posible del adiestramiento al-- considerar el tiempo y el personal necesarios para elaborar el programa y los materiales didácticos, el costo de la preparación de instructores, el a-- condicionamiento de locales e instalaciones y el - tiempo de los trabajadores que van a ser adiestra-- dos.

- Características de los trabajadores que necesitan ser adiestrados. Conocer las características de las personas que necesitan adiestramiento, permitirá tomar decisiones respecto a; la amplitud del contenido del programa, la selección de técnicas de instrucción y de materiales didácticos, y la organización del curso. Sólo conociendo bien a los futuros alumnos se puede ajustar un programa a sus características. Las características que deben investigarse son, la edad, la escolaridad y la experiencia laboral. Conocer lo anterior ayuda a tomar decisiones sobre la amplitud del contenido del programa, de manera que el adiestramiento se enfoque sobre necesidades reales.

- Descripción precisa y completa de las actividades en que necesitan ser adiestrados. La lista de actividades propias de un puesto, una tarea o un proceso, que sean desconocidas por los trabajadores, o realizadas deficientemente es lo que constituye la descripción de actividades en que se requiere adiestramiento. La forma como se obtiene esta descripción de actividades varía, según el caso de que se trate. Es importante obtener la descripción de actividades en que requieren adiestramiento los trabajadores, ya que en base a ella, se determinarán los objetivos y el contenido del programa.

Estos datos constituyen los antecedentes indispensables para la elaboración de cualquier programa de adiestramiento y su importancia radica en que sólo partiendo de ellos se puede planear, elaborar y aplicar con éxito un programa.

5

LA

ELABORACION

DE

PROGRAMAS

DE

ADiestRAMIENTO

A continuación expongo algunos puntos para la adecuada Elaboración de Programas de Adiestramiento.

Los fines específicos que una empresa desea obtener de un programa de adiestramiento, varían de acuerdo con las necesidades particulares de esa empresa, pero generalmente se reconoce que los programas de adiestramiento tienden a lograr mayores beneficios que la simple mejoría en la destreza de un puesto concreto y determinado.

Debete tenerse en cuenta que un plan de adiestramiento necesita ser organizado en forma sistemática, para que el costo de realización y la pérdida de tiempo sean mucho menores.

Para formular un adecuado programa, la empresa debe dar contestación a una serie de preguntas. Una de estas preguntas, quizá la más importante es: ¿a quién debe adiestrarse y en qué clase de trabajo?. Cuando se conteste esta pregunta, se puede conseguir y preparar el material y decidir que método debe seguirse para obtener el mejor resultado.

Los programas de adiestramiento deberán ser interesantes en relación con las necesidades y problemas del que aprende. Ya que un programa es un medio no un fin, es un medio que se emplea para modificar la conducta del alumno y para que este mismo constate su cambio de conducta a medida que el curso avanza. Para que un programa sea eficaz, debe cumplir con los objetivos que conducen a la persona a adquirir una nueva habilidad o nuevos conocimientos.

Los programas de adiestramiento tienen como función capacitar a los trabajadores para que realicen en forma más eficiente sus actividades,

para que tenga dentro de su labor oportunidades de progreso y observe las normas de seguridad previendo accidentes personales.

Con un programa adecuado se logra, aumentar la productividad de la empresa, suprimiendo el desperdicio de tiempo y materiales.

En la planeación de un programa debe tomarse en cuenta que el adiestramiento puede ser proporcionado en una forma individual o en forma collectiva. Se debe hacer una descripción detallada de las actividades en las cuales se va adiestrar al trabajador para de esta manera seguir con una secuencia lógica y completa nuestro programa.

Se debe tomar en cuenta que el adiestramiento, en cualquier empresa, se proporcionará a personas adultas y por eso los métodos a seguir tendrán que ser diferentes a los que se siguen para la educación de jóvenes y niños.

La experiencia a demostrado que considerando la importancia de la capacidad, el interés, la energía y el tiempo de estudio, los resultados que se obtengan de un programa serán satisfactorios.

Otro factor importante es fomentar y desarrollar en los alumnos el deseo de aprender. Deberá existir un incentivo, ya sea por recompensas subjetivas que reciban, o por el sentimiento de ser más útiles y de que pueden producir más.

La elaboración de un programa debe iniciar se con la redacción de los objetivos, o sea, la determinación de lo que el alumno sabrá hacer cuando termine su adiestramiento. Deben redactarse de acuerdo con la descripción de actividades.

Los objetivos se deben redactar de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos dependerán:

la amplitud del contenido,  
las técnicas de instrucción,  
los materiales didácticos,  
y el tipo de evaluación.

Las funciones de un programa son las de comunicar a los alumnos, a otros instructores o a -- cualquier persona, la intención del programa; el -- estimular y enfocar la atención de los participan- tes haciéndoles comprender lo que se espera de e-- llos; y precisar a los participantes el dominio -- que deben alcanzar en sus actividades.

En la redacción de los objetivos se inclu- yen cuatro elementos básicos que son: la presenta- ción, formas de conducta, condiciones de operación y el nivel de eficiencia.

La presentación tiene por objeto hacer que los alumnos sientan de manera personal, directa y cordial, lo que lograrán hacer como resultado de su adiestramiento. El valor motivacional de la -- presentación, es decir, el estímulo al interés, -- reside en el hecho de hacer sentir como propias -- las metas del adiestramiento. En la medida en que los alumnos se identifiquen con los objetivos y -- los comprendan, su impulso por alcanzarlos será -- mayor. Una presentación adecuada es de gran ayuda para comunicar a los alumnos lo que se desea de -- ellos.

Después de la presentación se redactan las formas de conducta. Son la descripción de lo que

se espera harán los alumnos como demostración de - que han alcanzado los objetivos. Las formas de conducta son cualquier actividad visible y verificable manifestada por los alumnos.

Lo más importante de los objetivos, reside en que se elijan formas de conducta que no se presenten a más de una interpretación, esto es, que no tengan significados diversos, vagos, o ambiguos.

La redacción de los objetivos generales de un programa deberán basarse en las actividades que se desea que realice el trabajador; por lo tanto, no existe ningún problema para elegir las formas de conducta; ya que se refieren a las actividades presentadas en tiempo futuro.

Si las formas de conducta no son actividades observables y de fácil comprobación, no son -- adecuadas. Las condiciones de operación son las -- situaciones en las cuales se deben manifestar las formas de conducta. Las condiciones de operación precisan los objetivos que se persiguen.

Las condiciones de operación son sumamente importantes, ya que precisan las formas de conducta. Las situaciones en que el trabajador realiza o realizará sus actividades, son las bases de las condiciones de operación. Las condiciones de operación pueden ser generales, esto es, para todas las formas de conducta, en cuyo caso se recomienda redactarlas en la presentación, o bien pueden ser -- específicas para cada forma de conducta, en cuyo -- caso se recomienda incluirlas junto con estas. -- Las condiciones de operación pueden presentarse -- antes o después de las formas de conducta, o en la presentación de los objetivos, según sea necesario.

La cantidad, calidad o precisión con que se exige que se manifiesten las formas de conducta,

constituyen el nivel de eficiencia.

El nivel de eficiencia se fija:

- Indicando la rapidez.
- Indicando el mínimo de respuestas correctas.
- Indicando el número o tipo de errores que se pueden aceptar.
- Indicando la exactitud o las características de una ejecución correcta.

Para los alumnos, es de gran importancia - conocer con exactitud lo que se espera de ellos. El nivel de eficiencia lo permite y es, además, -- una guía para que valoren sus actividades.

El siguiente paso consiste en analizar detalladamente los objetivos, para determinar el contenido del programa.

Para precisar el contenido del programa de adiestramiento hay que analizar cuidadosamente los objetivos. Este análisis tiene la finalidad de obtener los conocimientos y habilidades necesarios - para alcanzar esos objetivos.

Así se evita uno de los problemas más graves en la elaboración de programas, que consiste - en incluir contenidos innecesarios y el de excluir algunos indispensables.

Aún cuando los objetivos se hayan precisado adecuadamente, la elección y especificación del contenido puede deformar el programa completo, si no se emplea un procedimiento adecuado, como:

- Listar las formas de conducta de los objetivos generales ya redactados.

- Desglosar las formas de conducta de los objetivos específicos, hasta que se obtengan conocimientos y habilidades concretas.

- Formar cuadros sinópticos con los conocimientos y habilidades obtenidas.

Los objetivos generales expresan, de manera global, lo que el alumno sabrá hacer al término del adiestramiento.

Al desglosar los objetivos generales se determinan los objetivos específicos, es decir, se precisan las actividades detalladas que es necesario dominar para alcanzar los objetivos generales. No es necesario que los objetivos específicos, utilizados para determinar contenido, incluyan la presentación y los niveles de eficiencia. Son suficientes las formas de conducta con sus condiciones de operación.

En programas con objetivos generales poco amplios puede ser suficiente un primer análisis, pero para programas con objetivos más amplios será necesario un análisis más fino. El análisis se puede llevar a diferentes niveles, según lo requiera el programa.

Al precisar los contenidos debe respetarse la secuencia y la jerarquización del desarrollo de la tarea.

Los objetivos generales se redactan de una manera global: expresan de modo general lo que el alumno sabrá hacer al término del adiestramiento. Los objetivos generales incluyen condiciones de operación y niveles de eficiencia globales. Se

debe poner especial interés en la selección de términos que expresen adecuadamente las formas de conducta.

Los objetivos específicos expresan -- detalladamente, lo que el alumno sabrá hacer al -- terminar cada fase importante del programa para -- alcanzar los objetivos generales. El contenido, -- obtenido a través de los objetivos específicos, -- esta determinado por el número y la complejidad de los objetivos generales.

En seguida es necesario estructurar -- el contenido para organizarlo y decidir el orden -- en que se va a presentar: se listan en orden las -- actividades, cada una se analiza en los elementos -- que la componen y se organiza el contenido.

Uno de los problemas a que se enfrenta el elaborador de programas es la estructuración del contenido.

El contenido, puede entenderse como -- aquéllo que se va a enseñar para lograr los objeti -- vos. El contenido consiste en un conjunto de co -- nocimientos que el alumno debe conocer, dominar y aplicar.

Para facilitar las actividades del -- instructor durante la instrucción y para estable -- cer el orden en que los elementos del contenido -- serán enseñados, se hace indispensable la estruc -- turación del contenido.

En esta etapa el contenido se organiza de manera que resulte fácil entender las relaciones entre sus elementos, con ello, cada uno de éstos adquiere un significado en relación con el -- contenido total.

No existe un criterio único para estructurar un contenido; por consiguiente, el problema -- principal es elegir el criterio más eficiente para cada caso.

Los siguientes criterios pueden ser aplicados a cualquier programa:

- De acuerdo con la naturaleza de la tarea. En este procedimiento los contenidos se agrupan en forma natural siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas. En la mayoría de las ocasiones la secuencia de los objetivos específicos, obtenida -- en el análisis resulta válida para ordenar el contenido y estructurarlo adecuadamente. El tipo de actividades que se realizan en un determinado trabajo proporciona frecuentemente, la estructuración del contenido.

- De acuerdo con la secuencia lógica. Este procedimiento es útil para estructurar aquellos -- contenidos teóricos y tecnológicos, que pueden ser manejados de diferentes maneras; la base de la estructuración será el orden o secuencia que facilite al proceso de la instrucción. Los contenidos -- cuya secuencia no depende el desarrollo de una tarea, requieren de una estructuración lógica que -- facilite tanto al instructor como al alumno, la -- organización de los elementos de manera que cada -- uno tenga significado en función de la estructura total; lo que facilita la instrucción. En estos -- casos es conveniente: asegurar que los elementos -- que son antecedentes generales para todo el programa, aparezcan en primer lugar; que cada elemento -- pueda ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que aparezcan más adelante en el programa; que cada elemento esté ubicado de manera que se -- comprenda claramente su relación con los demás; -- por último que no aparezcan elementos aislados o --

desconectados del resto del contenido.

Determinar las unidades de instrucción de un programa, es el último paso para estructurar -- el contenido.

Después de ordenar los elementos, surge la necesidad de integrarlos en grupos afines que constituyan una totalidad y tengan un significado por sí mismos.

Ese conjunto de elementos interrelacionados, con significado propio, y que constituyen una totalidad, se llaman unidad de instrucción.

En programas amplios las unidades suelen agruparse formando módulos. El módulo es el conjunto de unidades estructuradas que pueden funcionar en forma independiente de las demás dentro de un programa.

Los programas pueden estar constituidos -- por varios módulos o por una sola unidad, de acuerdo con su complejidad y extensión.

La presentación del contenido a través de unidades de instrucción tiene las siguientes ventajas:

- Organiza los elementos del contenido en -- función de una tarea específica, dándoles un significado más preciso para los participantes.

- Las unidades facilitan que los participantes integren los elementos que aprenden.

- Facilita la planeación de las actividades de instrucción.

La estrecha interrelación o la relativa --

independencia de los elementos, las semejanzas y - diferencias de los mismos, son los mejores indicadores para determinar el número y la amplitud de - las unidades.

Cada unidad debe comprender varios elementos tan relacionados entre sí que lleguen a formar una totalidad de relativa independencia. La extensión de los elementos del contenido de cada unidad debe ser adecuada, ni demasiado amplia ni demasiado breve. La secuencia de las unidades debe --- rresponder a la dificultad o complejidad progresiva de la materia o tarea por aprender, o su relación lógica. La duración no debe determinar el -- contenido de las unidades de instrucción; estas -- pueden abarcar una o más sesiones. En la organi-- zación de los cursos es muy importante la distri-- bución del tiempo (horarios y calendarios ).

De acuerdo con lo que se va a enseñar, y - el número de participantes, se seleccionan las téc-- nicas y materiales didácticos.

Los materiales didácticos se seleccionan - cuando se eligen las técnicas; como en una exposición verbal necesita auxiliarse de materiales por ejemplo; de pizarrón, diapositivas, transparencias, etc. Para conocer el funcionamiento de una máquina o aparato, la técnica más adecuada es la demostrativa y los mejores materiales son los equipos - reales.

La preparación de la instrucción constituye una importante etapa en la elaboración de un -- programa. Consiste en precisar las actividades -- que se van a realizar para que los alumnos aprendan: cómo se va a dar la información, que ejemplos y ejercicios se van a usar, etc. Esta preparación incluye la elaboración de los materiales --

didácticos.

El proceso de aprendizaje y los objetivos del mismo constituyen un factor determinante en el éxito o fracaso de un programa de adiestramiento, ya que el aprendizaje es la finalidad principal -- del mismo.

6

EL

APRENDIZAJE

Y

LOS

OBJETIVOS,

BASES

DE

UN

BUEN

ADIESTRAMIENTO

En cualquier empresa que se cuente con programas de adiestramiento, los técnicos o las personas encargadas de elaborarlos y llevarlos a cabo, es necesario que consideren la trascendencia implícita frecuentemente no reconocida, del Proceso de Aprendizaje.

Muchos programas de adiestramiento se realizan tomando en cuenta únicamente las necesidades de adiestramiento sin determinar previamente las necesidades de aprendizaje involucradas, resultando la mayor parte de las veces métodos tentativos de ensayo y error.

Por muchos años, la educación ha ignorado los cambios tecnológicos; se ha persistido en preparar a los individuos para un mundo visto desde el ángulo de lo que se ha heredado.

Se ha aceptado que la meta de la educación es el aprendizaje de una información particular -- transmitida por los educadores, pocas veces se ha reparado en si esta información es acorde con las necesidades del individuo o de la sociedad.

Los cambios tecnológicos en los últimos años han hecho que la relación entre la educación y la economía de un país sea no solo más estrecha que en las décadas anteriores, sino también más -- visiblemente relacionada con el índice de crecimiento económico.

A medida que en las empresas se experimentan cambios rápidos en sus estructuras ocupacionales, y que el cambio tecnológico y la automatización elevan el nivel de destreza de los empleos, la educación debe experimentar también una expansión dinámica.

El aprendizaje pasado es responsable de --

cualquier acto en el comportamiento presente de -- una persona. El aprendizaje es un proceso conti--nuo, se inicia al nacer y continúa hasta la muerte, afectando prácticamente todos los aspectos de la vida humana.

El aprendizaje es un proceso que está presente en todos los aspectos de la vida del hombre, es algo que sucede dentro del sujeto.

El aprendizaje puede ser resultado del a--diestramiento o puede ser producto de un conjunto de circunstancias. Al hablar de aprendizaje, se -- tiene que hablar de conducta que es la respuesta -- del individuo a su ambiente.

El estudio científico del aprendizaje co--menzó en 1885 con el trabajo de Ebbinghaus sobre -- el aprendizaje y la memoria.

En la actualidad existe un creciente inter--rés en la aplicación práctica de los hallazgos -- teóricos de los estudiosos del aprendizaje, aún -- cuando esta tarea no constituya algo fácil de lograr.

Con lo anterior podemos decir que el apren--dizaje es un cambio en el comportamiento (conducta) del individuo a través de un proceso dinámico por el cual una actividad comienza o sufre una trans--formación como resultado de la práctica o la experi--encia.

El aprendizaje es un proceso activo porque pretende lograr un conocimiento por medio de la -- participación del individuo.

El aprendizaje no puede observarse direc--tamente. Solo podemos observar y estudiar la con--ducta antes y después de que éste tenga lugar bajo ciertas condiciones de control.

Es importante señalar que para que la práctica constituya un factor que propicie el aprendizaje es necesario que vaya acompañada de reforzamiento que tienda a aumentar la posibilidad de que se presente la respuesta.

Condiciones o conceptos básicos en el análisis del comportamiento y el proceso de aprendizaje:

1) Motivación.- Una de las condiciones -- más importantes para que el aprendizaje se produzca, es que el sujeto tenga motivos para responder a los estímulos dados. Los seres humanos, gracias a su habilidad verbal, la conciencia de su situación personal y muchos otros factores, pueden ser motivados a aprender. Por lo que la motivación -- es una condición provocada por el organismo. Los psicólogos las dividen en: primarias las cuales no se aprenden como el hambre, y las secundarias que son aprendidas como la ansiedad.

2) Estímulo.- Es un concepto sin el cual -- no se daría el aprendizaje. Es la ocasión para -- una respuesta como el sonido del despertador es un estímulo para levantarse. Los estímulos importantes en la situación de la empresa pueden ser el -- tono de voz del jefe, frecuencia e intensidad de -- los sonidos, etc.

3) Respuesta- El comportamiento resultante de un estímulo es lo que se llama respuesta. Las respuestas pueden ser obvias y fáciles de observar o bien difíciles de percibir. Las respuestas de -- las personas en la situación de adiestramiento pueden ser orales, escritas, manuales o manipulativas.

4) Refuerzo.- Aunque la persona esté - --

bien motivada, los estímulos bien presentados y -- existan las respuestas correctas, hay otras condiciones que se deben cumplir para que el aprendizaje sea seguro. Una de esas condiciones es que se confirme la exactitud de la respuesta. El esfuerzo es cualquier suceso que sirve para aumentar o - mantener la fuerza de una respuesta. Opera inde-- pendentemente de que la persona que se esta adies-- trando esté o no conciente de lo que está sucedien-- do. El aprendizaje adquirido sin que el alumno -- se de cuenta típicamente es más duradero y más di-- fícil de olvidar y de modificar, como el aprendi-- zaje de las actitudes.

Los psicólogos distinguen dos clases de -- refuerzo los primarios que son recompensantes por si mismos como la comida para una persona hambrien-- ta y los refuerzos secundarios, que son recompen-- santes debido a su relación previa con los refuerzos primarios como el dinero, las caricias, etc.

Los cambios de conducta que aplica el a--- aprendizaje pueden ser los más sencillos en organis-- mos simples, hasta llegar a las modificaciones más complejas en la ejecución de las actividades huma-- nas sin embargo se reconocen varios procedimientos de aprendizaje que se han utilizado para diferen-- ciar grupos de investigación. Así tenemos que al-- gunos autores que nos hablan de:

a) Aprendizaje Motor.- Es el que esta re-- lacionado con la adquisición o transformación de - habilidades motrices, tal como se espera que suce-- da cuando se capacita o se adiestra a trabajadores en el manejo de una nueva maquina.

b) Aprendizaje Verbal.- Es el que se pro-- duce cuando se adquieren nuevos conocimientos que van a manifestarse en cambios de conducta verbal - de las personas.

c) La Solución de Problemas.- Se encuentra en cualquier parte del aprendizaje, ya sea la adquisición de habilidades o conocimientos.

El lenguaje amplía el campo de acción del comportamiento; puesto que las palabras se refieren a objetos o estímulos y los sustituyen, el lenguaje hace posible que se reaccione a un estímulo que no se encuentra presente físicamente y que de hecho, puede no existir en ese momento. En cierto sentido, podemos a través de las palabras transportar ambientes y dar formas a circunstancias hipotéticas a las cuales las personas pueden responder en una forma completa y razonable.

La guía que se da al alumno puede aumentar o disminuir la rapidez y la cantidad del aprendizaje, dependiendo de el punto en el cuál se introduce la guía en el curso de aprendizaje y que tanto se guía al alumno. La cantidad de guía adecuada dependerá de la naturaleza de la tarea o de la habilidad que debe aprenderse. La guía apropiada ayuda a eliminar errores antes de que se vuelvan demasiado grandes.

El recordatorio y los resúmenes de comprobación proporcionan al alumno un conocimiento progresivo de los resultados, promoviendo así la eliminación oportuna de las respuestas equivocadas. Permite al alumno distribuir su tiempo, y sus energías más adecuadamente. Después de conocer lo que sabe y lo que no sabe, puede enfocar sus refuerzos en los últimos aspectos: obliga al sujeto a definir y seleccionar por si mismo lo que desea recordar y en esta forma promueve su comprensión del material hasta el grado en que aumenta la tendencia a agrupar elementos comunes y relaciones. Demanda una participación más activa del alumno y le ayuda a sostener tanto su atención como su motivación.

Las dimensiones del aprendizaje constituyen un recurso para la evaluación del aprendizaje que se supone ha ocurrido; a través de ellas se establecen los cambios que se quieren lograr, o sea que, se determinan las necesidades de aprendizaje y los objetivos del aprendizaje.

Las necesidades de aprendizaje deben ser establecidas a través de un diagnóstico de las situaciones prevalecientes en las áreas de comportamiento que nos muestren las habilidades, conocimientos y actitudes de los individuos.

La forma más frecuente de evaluar el aprendizaje es la de evaluar las conductas antes y después bajo ciertas condiciones de control.

Los objetivos en la educación han sido utilizados, desde hace ya algún tiempo. Se han expresado en varias formas bajo diferentes denominaciones como: finalidades, fines, propósitos, intenciones, etc., y siempre expresando doctrinas filosóficas, tendencias políticas, ideales de conducta y todo aquello que sería deseable para el individuo perteneciente a una época y a una sociedad determinadas.

Los objetivos tal y como ahora se conciben, empiezan por utilizarse en la tecnología, la administración, la industria y la mercadotecnia.

Los objetivos, por desconocimiento de su elaboración y propósito, se han utilizado como medio de expresión filosófica o política para dirigir acciones que redunden en beneficio de los individuos, pero que, por la misma razón, se han expresado en términos tan ambiguos y generales que lo único que provocan es confusión, en el peor de los casos y, con un poco más de suerte, dan lugar a diferentes interpretaciones, de tal manera que -

cada quien trata de cumplirlos como mejor le parece, sin una directiva uniforme y con resultados, - si los hay, muy distantes a lo que se había pro-- puesto en un principio.

Los objetivos, independientemente de quien los redacta, deben abarcar a toda la población - - involucrada en su cumplimiento o logro.

En el enunciado de un objetivo, están - - - transcritas e implícitas una serie de actividades que, aunque no expresadas implican la participa- - ción interrelacionada de autoridades, personal de enseñanza, personal administrativo, estudiantes y representantes de la comunidad.

Los objetivos en manos del que aprende son casi tan valiosos como para el instructor mismo. - Los estudiantes están concientes de su papel en el acto educativo. Por medio de los objetivos cada - individuo contara con los elementos necesarios que hagan de su aprendizaje una actividad más partici- pativa, congruente y exitosa, pues saben de antema - mo qué van a hacer, como lo van a hacer y, sobre - todo, para lo que les va a servir en el futuro.

Un problema educativo es algo que está mo- lestando e impidiendo el progreso. Las acciones - educativas que se realicen para atacar ese proble- ma deberán también ser definidas de antemano para asegurar que el problema será atacado. Los obje- tivos de aprendizaje van a ser el instrumento que en manos de todos aquéllos que intervienen en la - educación, los lleven con paso seguro hacia las -- mejores estrategias, alcances y resultados espera- dos.

Un objetivo es la descripción de conducta determinada que el individuo deberá demostrar una vez terminada su instrucción. Al establecer un --

objetivo será necesario especificar las destrezas, actitudes y conocimientos en términos observables y medibles que habrá de adquirir un sujeto durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los objetivos deben surgir de la misma -- institución y de sus necesidades particulares. Hay diferencias de institución a institución y aún dentro de la misma institución, que tienen una importancia crucial en el diseño de un curso. Si queremos que nuestro curso produzca los cambios deseables en el alumno y en la institución, será muy importante que surjan los objetivos de las necesidades propias del alumno y por consecuencia de la empresa.

Elaborar los objetivos de aprendizaje es una actividad que requiere del concurso, colaboración y participación de especialistas, instructores, planificadores y de los mismos alumnos. Los objetivos además de ser explícitos para todo aquél que los lea, tienen como intención comunicar claramente al estudiante la conducta que se espera de él al terminar su instrucción. Por tanto podemos decir que el objetivo de aprendizaje va dirigido a todos los que vayan a hacer uso de él.

De acuerdo con Mager (11) un objetivo de aprendizaje consta de un conjunto de palabras y -- símbolos.

Un objetivo de aprendizaje debe describir el resultado o producto deseado, es decir, precisar "que debe hacer el alumno para demostrar que -- adquirió el conocimiento o habilidad por desarrollar durante el aprendizaje".

---

(11) Mager

Mager indica que hay cinco actividades en relación al establecimiento de objetivos:

1) La derivación.- Es el proceso de encontrar y seleccionar los objetivos que se consideren apropiados para el sistema de instrucción. Hay -- muchas fuentes de donde los objetivos podrían derivarse incluyendo al instructor, al estudiante, a la comunidad, las opciones ocupacionales, etc.

2) La especificación.- Se refiere a la técnica empleada para definir o describir un propósito en forma significativa y útil.

3) La selección de objetivos.- Consiste en estudiar cuidadosamente las alternativas más claramente establecidas en cuanto a la factibilidad de ejecución de cada uno de los objetivos.

4) La realización.- Se refiere a la ejecución de la conducta demandada por el objetivo para probar su eficacia.

5) La medición.- Se relaciona con el grado de eficacia lograda en la ejecución de la conducta.

En base a lo anterior la persona (instructor) que imparta un curso de adiestramiento debe -- contar con una adecuada preparación.

7

LA

PREPARACION

DEL

INSTRUCTOR

PARA

UN

MEJOR

ADIESTRAMIENTO

En esta parte presento los puntos en que el instructor debe prepararse al impartir un programa de adiestramiento.

Es un hecho perfectamente identificado, el gran valor que tienen la capacitación y el adiestramiento del personal en la empresa moderna.

Cualquier persona puede asumir la función de instructor en un momento dado, aunque existen muchas personas con grandes conocimientos de alguna rama o actividad y que por mucho que quieran transmitir esos conocimientos solo logran desesperarse y abandonar la tarea.

En la época actual de grandes avances tecnológicos, existen técnicas para desarrollar en cualquier persona, las pocas o muchas facultades que tenga para realizar con éxito cualquier actividad, tan solo debe tener buena voluntad, contar con la técnica adecuada y aplicarla en la práctica. La correcta y uniforme aplicación de la técnica con deseos de transmitir sus conocimientos, hace a un verdadero instructor.

El campo de acción de los buenos instructores, es un campo virgen y relativamente inexplorado en México, que presenta excelentes perspectivas a todo aquel que se dedique en una forma completa y decidida a esta importante actividad.

Como todas las especialidades, la del adiestramiento comprende una serie de conocimientos, normas, procedimientos que en conjunto se les conoce como técnicas cuyo cumplimiento ordenado y oportuno llevan al objetivo que se pretende.

Para ser un buen instructor se necesita em pesar con conocimientos clave y que llamaremos --- "Técnicas de Enseñanza".

Estos conocimientos constituyen lo que debe tener un buen instructor y que cuanto más sólido y firme sea, mejor será la base para el desarrollo de los programas de adiestramiento que tan necesarios son en las empresas.

Todo instructor debe contar con un método de enseñanza para en base a esté dar su instrucción, tomando en cuenta que esté método de enseñanza debe constar de:

1) Preparación.- La preparación del adiestrador y la preparación de la persona por adiestrar. Desde luego, el adiestrador debe tener una idea precisa de lo que va a decir y mostrar al alumno, en qué orden, cuánto a la vez y qué puntos subrayar. - Esto requiere una labor detallada de los pasos y puntos clave que deben vigilarse. El instructor debe tener una idea del trabajo en el sentido de los pasos aislados de la tarea que está enseñando y del orden en que se lleva a cabo. Esto le facilitará el debido planeamiento de sus instrucciones. El otro principio importante para el instructor, es seleccionar aquellos elementos de una labor que se sabe son causa de errores, accidentes o equivocaciones. Al alumno hay que despertarle su interés y curiosidad.

2) Presentación.- Una vez que la persona en adiestramiento y el instructor están completamente preparados empieza la verdadera tarea de adiestramiento, se conduce paso por paso, cada paso se explica y muestra o demuestra. No sólo se pregunta al alumno si comprende los pasos sino qué es lo que ha comprendido, cómo cree que debería hacerse, etc. El instructor no puede ni debe entrar al siguiente paso hasta que esté completamente seguro de que el alumno conoce el primer paso de la operación, procediendo igual con los demás pasos. Otro buen hábito que tiene que adquirir el adiestrador es el de

animar al alumno a que haga preguntas, una buena forma de lograrlo es pedirle desde un principio que cuando no comprenda perfectamente una demostración o explicación pida al instructor que se detenga y la repita. Esto requiere una observación cuidadosa de las reacciones del alumno. Con un poco de práctica y de cuidado no es muy difícil descubrir la vacilación o la duda en su comportamiento o su expresión facial, Es decir, la clave está en la sensibilidad a la reacción del alumno. Hay un límite para lo que una persona puede asimilar y recordar de una sola vez. Sin duda, es mejor enseñar tres pasos completamente, que tratar de meter doce pasos en una mente aturdida y sobrecargada.

3) Aplicación o Prueba.- Esto puede presentarse después de que todos los pasos han sido mostrados y explicados o después de que sólo se hayan cubierto algunos pasos. No puede darse una regla definitiva a este respecto porque las operaciones pueden constar de tres, diez o más pasos. Pero si el instructor ha despertado en forma adecuada el interés del alumno, éste estará comprensiblemente ansioso de probar su propia mano en el trabajo o en parte del trabajo. Si no se le permite hacerlo relativamente pronto, aun la persona en adiestramiento más interesada perderá el interés. Cuando se trate claramente de una prueba, el alumno no resentirá que el instructor lo observe de cerca. Cuando el instructor se da cuenta de que el alumno está por cometer un error, debe detenerlo antes de que lo cometa, esto se hace con el fin de evitar la confusión, la turbación y posibles malos hábitos en el futuro. Prácticamente, el único motivo válido para tales interrupciones es el de evitar los errores que se prevén. A su vez toda respuesta correcta debe reconocerse con una palabra de estímulo o de elogio, lo cuál fortalecerá la confianza de la persona en adiestramiento y al mismo tiempo la animará a ser totalmente espontánea en sus observaciones --

animar al alumno a que haga preguntas, una buena forma de lograrlo es pedirle desde un principio que cuando no comprenda perfectamente una demostración o explicación pida al instructor que se detenga y la repita. Esto requiere una observación cuidadosa de las reacciones del alumno. Con un poco de práctica y de cuidado no es muy difícil descubrir la vacilación o la duda en su comportamiento o su expresión facial, Es decir, la clave está en la sensibilidad a la reacción del alumno. Hay un límite para lo que una persona puede asimilar y recordar de una sola vez. Sin duda, es mejor enseñar tres pasos completamente, que tratar de meter doce pasos en una mente aturdida y sobrecargada.

3) Aplicación o Prueba.- Esto puede presentarse después de que todos los pasos han sido mostrados y explicados o después de que sólo se hayan cubierto algunos pasos. No puede darse una regla definitiva a este respecto porque las operaciones pueden constar de tres, diez o más pasos. Pero si el instructor ha despertado en forma adecuada el interés del alumno, éste estará comprensiblemente ansioso de probar su propia mano en el trabajo o en parte del trabajo. Si no se le permite hacerlo relativamente pronto, aun la persona en adiestramiento más interesada perderá el interés. Cuando se trate claramente de una prueba, el alumno no resentirá que el instructor lo observe de cerca. Cuando el instructor se da cuenta de que el alumno está por cometer un error, debe detenerlo antes de que lo cometa, esto se hace con el fin de evitar la confusión, la turbación y posibles malos hábitos en el futuro. Prácticamente, el único motivo válido para tales interrupciones es el de evitar los errores que se prevén. A su vez toda respuesta correcta debe reconocerse con una palabra de estímulo o de elogio, lo cuál fortalecerá la confianza de la persona en adiestramiento y al mismo tiempo la animará a ser totalmente espontánea en sus observaciones --

o preguntas referentes al trabajo.

4) Insistencia.- Una vez que se han terminado con buen éxito todas las pruebas, debe recordarse nuevamente al alumno que el detenerse y comprobar cuando tenga dudas o dificultades, es la -- única forma de seguir aprendiendo.

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 debiles.

La falta del dominio del tema descontrola al instructor y lo coloca en desventaja frente a -- algún alumno aventajado que pueda lanzarle preguntas, sinceras o capciosas, pero que en cualquier -- forma ponga en evidencia ante todos los asistentes su falta de preparación en lo que respecta al asunto que se trata.

Nunca habrá por supuesto un instructor que sepa todo sobre el tema que se habla, debido a que continuamente hay inovaciones que por diversas razones pudieron haber llegado al conocimiento de uno de los asistentes antes que al instructor, pero estos casos serán siempre raras excepciones, ya -- que el instructor contara con la mayor cantidad de conocimientos posibles del tema.

El instructor, una vez domine el tema, necesitará ordenarlo en una secuencia lógica y coherente, en forma de establecer principios o bases -- sobre las que descansen los conocimientos posteriores para que sean fácilmente comprendidos y asimilados.

El tema debe ser ordenado por capítulos, -

subcapítulos, puntos básicos y puntos importantes y deben estar ordenados en una secuencia natural - y lógica de tal forma que durante el desarrollo de cada capítulo o punto que se toque tenga un antecedente que sirva como base o referencia a los conocimientos que se impartan posteriormente, Es importante que al ordenar los capítulos y puntos - que se van a desarrollar, se tenga muy en cuenta - la conveniencia de que estos vayan de lo más sencillo a lo más complicado, de lo más fácil a lo más difícil, de lo general a lo particular, con objeto de hacer más fácil su comprensión y ahorrar esfuerzos innecesarios a los alumnos.

En el momento de ordenar el tema, es conveniente agruparlo de acuerdo con el número de sesiones en que se van a distribuir, procurando que, al mismo tiempo que quedan convenientemente agrupados, se encuentren bien distribuidas dentro del número de sesiones que se tienen planeadas, procurando que cubran el tiempo completamente. En este punto es necesario considerar la parte teórica y la parte práctica; si se va a dar en aula, en el taller o en otro lugar. Es igualmente importante - tomar en cuenta los riesgos de accidentes durante las prácticas.

Con el tema ya ordenado toca ahora considerar las ayudas que necesita el instructor para - ilustrar lo mejor posible el desarrollo del curso

Para favorecer el aprovechamiento en mayor escala de los conocimientos que se van a impartir, es muy conveniente auxiliarse con el mayor número de ayudas visuales, presentaciones, audiovisuales, prácticas, etc. todo lo cual debe estar preparado y listo antes de iniciarse el curso.

Muchas de estas ayudas es posible obtener-

las en las casas comerciales; sin embargo hay muchas otras que no las hay en el mercado o que su costo no se justifica, por lo tanto, el instructor debe prepararlas personalmente o ver que se hagan bajo su dirección todas las ayudas necesarias para impartir el curso.

Además de contar con el mayor número de ayudas, es conveniente que sepa aprovecharlas al máximo para lo cual va a requerir bastante práctica e iniciativa.

En la presentación de un curso, el uso de ayudas visuales y audiovisuales es de una importancia primordial para el mejor y más fácil aprovechamiento del alumno, además de que sirve de guía al instructor para seguir la secuencia previamente planeada y así su exposición será más clara y fácil.

De acuerdo con la experiencia de todos los que se dedican a la enseñanza, el uso atinado de ayudas en los cursos tiene grandes ventajas, por lo tanto el instructor deberá incluir el mayor número de ayudas audiovisuales en la presentación de sus clases.

Para apreciar la importancia de los auxiliares visuales y audiovisuales en el adiestramiento, a continuación se presenta una tabla que muestra los cinco sentidos y el valor relativo de cada uno cuando se aplica el proceso de aprendizaje.

Vista	-----	75%
Oido	-----	13%
Olfato	-----	} ----- 12%
Gusto	-----	
Tacto	-----	

El éxito del adiestramiento se logra con mayor facilidad y es más completo si se hace todo lo posible para poner en juego la mayor cantidad de sentidos durante cada proceso de aprendizaje -- y/o adiestramiento.

Por este motivo se necesitan los auxiliares de adiestramiento visibles y tangibles. Se da enseguida una lista de algunos de ellos que están al alcance de la mayoría de los instructores con muy bajo costo para la empresa: pizarrones, gráficas, tablas, ilustraciones, mapas, bocetos, transparencias, películas, carteles, herramientas, equipo, etc.

Otra de las necesidades importantes del -- instructor al impartir el curso, es contar con un texto o con otro material de estudio con objeto de que el alumno pueda acudir a él como un medio de -- consulta a cualquier duda que pueda tener o simplemente para refrendar los conocimientos adquiridos en clase por medio del instructor. En esta forma se ayuda al alumno a asimilar mayores conocimientos, al mismo tiempo que el instructor tiene que hacer menos esfuerzo para ser comprendido.

Por otra parte el alumno puede prepararse mejor para su evaluación final y habrá un mejor -- aprovechamiento del tiempo y del esfuerzo tanto -- del estudiante como del instructor. Posteriormente

te el alumno puede contar con ese material para -- consultar cualquier punto que pudiera haber olvi-- dado.

Para la elaboración de material de estudio por el propio instructor, es recomendable que siem-- pre refresque y actualice sus conocimientos, con-- sultando aquellos libros, datos y apuntes que le -- han dado experiencia en el tema que se propone de-- sarrollar; al mismo tiempo debe consultar todas -- las fuentes que le sea posible que puedan aportar nuevos datos, como conferencias, revistas y periód-- icos especializados, libros de ediciones recien-- tes, etc.

A medida que se haga lo anterior, se debe ir tomando notas de aquellos puntos y datos que se piensen incluir. Estas notas y apuntes deben se-- leccionarse de acuerdo con el tema o punto de que se trate para que al final se puedan ordenar por -- temas y darles su lugar que finalmente les corres-- ponde dentro del programa.

Debe ponerse cuidado que el lenguaje, ter-- minología y tecnicismos estén de acuerdo con el -- curso y con el nivel cultural de las personas a -- quien va dirigido, tratando de evitar en lo posi-- ble las palabras raras o fuera de lugar.

Se debe revisar el trabajo para corregir -- fallas y verificar que exista una secuencia racio-- nal y coherente.

De toda la preparación que un instructor -- debe poseer para el buen desempeño de su labor, -- las "técnicas para hablar en público" junto con -- las del "dominio del tema", pueden considerarse co-- mo las bases de la enseñanza; si una de las dos -- fallara los resultados serían muy pobres.

Es conveniente saber diferenciar entre la facilidad de palabra, como un don natural y las técnicas propiamente dichas. La facilidad de palabra como un don natural, indudablemente que puede ser una ayuda para el que necesita hablar en público, pero en ningún caso se puede interpretar como que ese don sea indispensable o que todos los que lo poseen lo aprovechan convenientemente ante el público ya que cuando este don no está educado debidamente, suele darle a su dueño una falsa confianza y hacer que hable más de la cuenta logrando solamente que el público se aburra por la cantidad de errores que comete.

Por tales razones es imprescindible que toda persona que tenga la necesidad de hablar ante un público, reciba cierto adiestramiento por parte de personas que conozcan las técnicas para hablar en público, como la presentación, apariencia, arreglo personal, posición, intensidad y claridad en la voz, serenidad, respiración, improvisación, ensayo, etc., con las cuales, estará en condiciones de hacer mejor papel.

Es indispensable que al planear un curso se piense en la necesidad de preparar también alguna forma de llevar a cabo la suficiente promoción del mismo, con el propósito de que la idea tenga buena aceptación, que acuda el mayor número de personas o sencillamente para asegurar el número adecuado para el cual el curso ha sido preparado.

La promoción comprende desde la adecuada selección del personal o áreas que deban tomar el curso, obtener la aceptación del programa por parte del propio jefe inmediato, de la gerencia y de los jefes de las personas que se piensa que deben asistir.

Esta promoción puede hacerse directamente mediante entrevistas con las personas responsables, charlas o conferencias de inducción, etc. o por medio de correspondencia o publicaciones, como presentación de proyectos y emisión de folletos, programas, boletines, carteles, etc., y haciendo que lleguen oportunamente a las personas o áreas seleccionadas.

El lugar donde se pretende impartir el curso, hay que saberlo seleccionar, si se puede, o bien conocer los recursos con que se cuenta para poder aprovecharlos en forma adecuada. Es aconsejable conocerlo previamente para poder ordenar los arreglos que sean necesarios, así como la distribución que se crea más conveniente, tanto para la asistencia como para colocar las ayudas que se piense utilizar para mayor éxito de la presentación. Este lugar debe ser accesible a todos o a la mayoría de los asistentes; tener una buena imagen en cuanto a su arreglo tanto interior como exterior; debe tener orden y limpieza; buena colocación y número suficiente de sillas; buena iluminación y ventilación; facilidad para entrar y salir; ver y oír lo que hace, dice o escribe el instructor sin dificultad; etc.. No debe contener motivos de distracción, como cuadros, pinturas, ventanas hacia la calle o pasillos por donde se vea a la gente de afuera; evitar se oigan ruidos de máquinas, de vehículos o de cualquier otra clase que requiera de un mayor esfuerzo por parte del instructor para hacerse oír, así como de los asistentes para escuchar o ver, lo cual trae como resultado rápidamente la fatiga y consecuentemente la falta de atención.

Es conveniente también planear anticipadamente el horario de los cursos, tanto por razones de compatibilidad con el trabajo como el cansancio

natural que producen las labores. Debe pensarse - que la asimilación y atención de las personas disminuye mucho en las horas cercanas a las comidas, -- por lo que dentro de lo posible deben evitarse. - Una vez planeado debe darse a conocer a los participantes asegurándose que lo conocen. Debe cumplirse puntualmente con el horario señalado.

Para que el instructor de un buen adiestramiento debe tener presente la importancia de la -- comunicación al transmitir a los alumnos los conocimientos o habilidades que se desea aprendan.

8

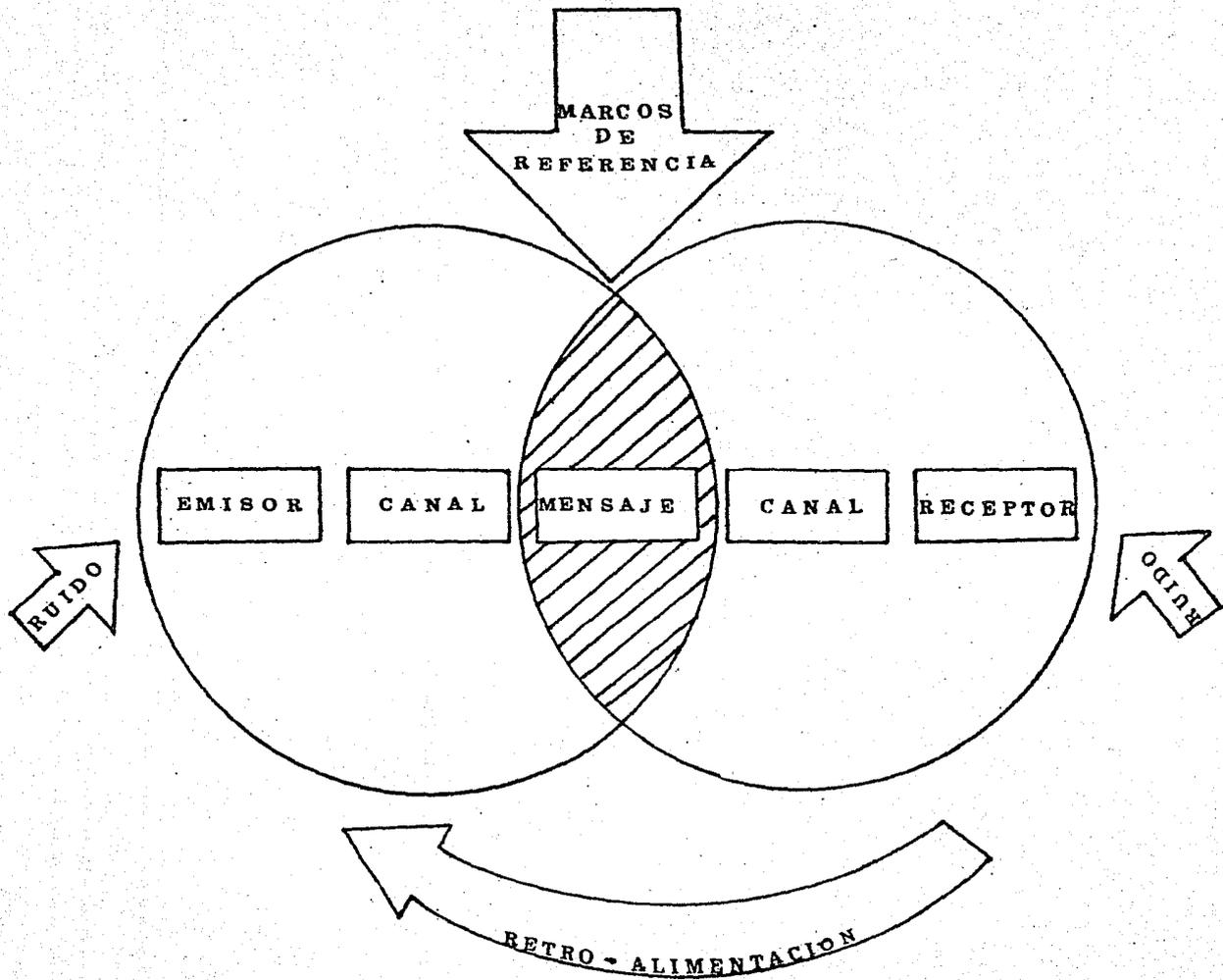
LA

COMUNICACION

EN

EL

ADIESTRAMIENTO



¿QUE ES LA COMUNICACION?

Para conocer la importancia de la Comunicación en el Adiestramiento es necesario saber que es y como utilizarla, para obtener mayores resultados.

La vida del individuo, como la de las organizaciones, no puede darse al margen de la Comunicación. Específicamente, la base de la problemática en cualquier organización es sin duda, producto de una Comunicación deficiente, o aún más, de la Incomunicación.

La Comunicación es el elemento mediante el cual empresas, organismos e instituciones en lo general y el hombre en lo particular, tienen capacidad para ser, para estar, para hacer. Es precisamente gracias a la comunicación como el hombre y la sociedad pueden enfrentar la realización de sus objetivos.

Desde todos los tiempos se ha vivido en un mundo de comunicación y es hasta hace poco que se ha estudiado cual es su naturaleza, cual es su proceso y cuales son los elementos que lo integran.

El ser humano en su vida diaria se comunica constantemente, habla con diversas personas, escucha infinidad de pláticas, lee los periódicos, ve la televisión, recibe y maneja gran cantidad de información sin darse cuenta de la influencia que esta información tiene en su conducta.

Un análisis de los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación le ayudará a estructurar buenas y eficientes comunicaciones.

El propósito básico de toda comunicación es el producir un cambio de conducta en los individuos hacia los cuales va dirigida, sin embargo -

en muchas ocasiones, no se tiene claramente determinado el propósito que se persigue, de aquí la -- importancia de establecer los objetivos que se pretenden alcanzar.

Toda comunicación busca producir un cambio de conducta e implica tener conciencia de lo que se espera obtener con ella.

La comunicación requiere de un proceso compuesto de varios elementos, para que exista este -- proceso se requiere de alguien que tenga algo que -- decir, se requiere de un emisor de la comunicación.

El emisor para transmitir sus ideas las --- traduce a un código formado de símbolos materiales, el emisor transmite esas ideas en forma de mensaje a través de un determinado canal el cual es un conducto portador de mensajes, sin embargo hasta aquí no se puede decir que se haya producido una comunicación, ya que se requiere de un receptor.

El emisor es en quién se origina la comunicación, como el instructor al enseñar a los alumnos.

Una persona al hablar, al escribir, al gesticular esta desarrollando actividades de tipo comunicativo, las actitudes son los estados de ánimo que se manifiestan antes y después de la comunicación.

El emisor debe tomar en cuenta tres actitudes:

- 1) Debe ser seguro al comunicar.
- 2) Debe comprender y estar convencido de su mensaje.
- 3) Debe provocar el interés del receptor hacia el mensaje.

No se puede comunicar efectivamente un material que no entiende el emisor y que no es factible de ser entendido por el receptor.

La forma en que el emisor se comunica es--ta influida por el lugar que ocupa en un sistema socio-cultural, de esta manera se determina en parte las palabras que elige o el significado que les asigna.

El receptor es el elemento más importante en todo el proceso ya que a él va dirigido el mensaje, el receptor observa, escucha, lee para recibir los mensajes que el emisor envía, la forma en que el receptor recibe los mensajes está afectada por sus actitudes.

El receptor quiere recibir el mensaje, el receptor debe entender, debe estar convencido de lo que dice el emisor. El receptor tiene interés de recibir el mensaje, se haya dispuesto a que se comuniquen con él.

Si el receptor no conoce el código, si no tiene antecedentes del contenido del mensaje, no será capaz de entender y captará erróneamente los los propósitos del emisor.

La posición social del receptor, los valores, las costumbres, las creencias y los hábitos del grupo al que pertenece afectan la manera en que recibe e interpreta los mensajes.

Una misma información puede ser transmitida de diferentes maneras según las características -- que presente el receptor.

El mensaje es el producto físico del emisor. En la palabra hablada el discurso es el men--

saje.

Código es un conjunto de símbolos estructurados de tal manera que tiene el mismo significado tanto para el emisor como para el receptor.

El emisor traduce sus ideas en símbolos -- y las traduce a un código. Es de suma importancia que el emisor use un lenguaje que sea familiar para el receptor, pues no es raro que por los múltiples ambientes donde se mueve un individuo, el --- mensaje se encuentre matizado con significados diferentes.

El canal es el medio por el cual se transmite o se recibe un mensaje, cada comunicación necesita del canal más adecuado para llegar al receptor, para hacer una selección adecuada se deben -- examinar los propósitos de la comunicación, así como las características del emisor, del receptor y del mensaje.

Pero toda comunicación presenta deficiencias en un mayor o menor grado y a estas deficiencias se les a dado el nombre de ruido.

Si el emisor no posee un nivel de conocimientos satisfactorios o si los receptores presentan actitudes negativas se dice que existe ruido. Estas interferencias disminuyen o nulifican la efectividad de una buena comunicación. El ruido se presenta en cualquiera de los elementos de la comunicación.

Existen autores que al referirse al ruido nos hablan de las barreras de comunicación y las clasifican en:

- a) Barreras físicas, como la falta de luz.

- b) Barreras fisiológicas, como el mal funcionamiento de los sentidos.
- c) Barreras psicológicas, que están constituidas principalmente por las emociones, actitudes y los prejuicios.

Debido a la subjetividad propia de cada ser humano una misma palabra no siempre significa lo mismo para todas las personas.

Los marcos de referencia se encuentran -- constituidos fundamentalmente por las vivencias, -- por las experiencias personales, las cuales dependen en gran medida por el contexto geográfico y socio-cultural de cada individuo.

No hay que olvidar que los marcos de referencia del emisor pueden ser distintos a los que -- posee el receptor. Mientras más comunes sean los marcos de referencia del receptor y del emisor más efectiva será la comunicación.

El emisor manda un mensaje a través de un canal a un receptor del que se espera una respuesta con la que se comprobara el éxito o fracaso que se obtuvo y a la que se llama retroalimentación.

La retroalimentación es una nueva comunicación en sentido inverso hacia el emisor, se con-vierte en un elemento indispensable para corregir los errores en que haya incurrido el emisor.

El proceso de comunicación, sólo se completa si se produce la retroalimentación pues toda -- comunicación supone un intercambio de ideas, supone una interacción constante entre dos personas -- que serán simultáneamente emisores y receptores y en los que se operan diversos cambios de conducta

tendientes a lograr una unidad de acción entre - -  
las gentes, basada en la comprensión de ideas.

A través de la retroalimentación nos es po-  
sible evaluar el adiestramiento, conociendo de es-  
ta manera los alcances y las fallas actuales para  
mejorar en futuros adiestramientos.

9

LA

EVALUACION

DEL

ADIESTRAMIENTO

El proceso de evaluación es el proceso de determinar hasta que grado los objetivos del programa de adiestramiento se están cumpliendo realmente.

El término evaluación se ha definido de muchas maneras pero su intención será siempre la de comprobar cualitativa y cuantitativamente la efectividad de lo que estamos haciendo. La evaluación educativa es crucial para la optimización del proceso de aprendizaje.

La evaluación tiene dos fases importantes que llamamos evaluación formativa y evaluación sumativa. La primera comprende la evaluación constante y permanente de cada uno de los pasos que vamos dando a lo largo de un plan de actividades y la sumativa o sumaria es la que nos indica un resultado definitivo del producto total de dicho plan.

Es más importante comprobar que cada paso que vamos dando es el adecuado, que evaluar un producto total en el que no podemos detectar a primera vista en que momento o por qué nos equivocamos, si es que, efectivamente algo salió mal. De esta manera podemos considerar si el desarrollo del programa ha sido bueno en la medida en que sus objetivos debidamente jerarquizados han sido alcanzados.

Las evaluaciones tanto formativa como sumaria deben ser las estrategias complementarias que se emplearán para coordinar y controlar el proceso que implica la transición entre el antiguo proceso educativo y el nuevo, y la valoración de la efectividad del nuevo proceso en términos de criterios globales.

El propósito de la evaluación no es sólo -

comprobar sino también mejorar. Un programa es -- bueno siempre y cuando los objetivos son alcanza-- dos y esto sólo lo sabemos gracias a las evidencias que arroja un análisis de datos. La recolección - de datos, su análisis y la interpretación de los - mismos, forman los métodos de evaluación.

Nuestros instrumentos en la evaluación del programa consistiera en tests, cuestionarios, en-- cuestas y todo aquello que nos proporcione infor-- mación, por lo tanto será necesario formar una ba-- teria muy completa. Por otra parte la información que arrojen esos instrumentos servirá tanto duran-- te el desarrollo del programa, como en su totali-- dad al final de este, para en lo sucesivo en nue-- vos programas ir superando las fallas encontradas.

La evaluación consiste en observar, apre-- ciar y analizar los cambios de conducta de los a-- lumnos que son resultado del adiestramiento.

La evaluación permite:

- 1) Determinar la eficiencia del programa - de adiestramiento y de cada una de las unidades que lo forman.
- 2) Localizar los aspectos positivos y ne-- gativos que permitan corregir y superar constantemente el programa.
- 3) Conocer la eficiencia de los alumnos pa-- ra determinar su capacidad ante un tra-- bajo.
- 4) Detectar las deficiencias de los parti-- cipantes para corregirlas.
- 5) Estimular en los participantes el inte-- rés por el aprendizaje, al informarles--

sus resultados.

La evaluación debe ser planeada y estructurada durante el proceso de elaboración del programa, para lo cual se requiere:

- a) Que la situación de evaluación sea la misma para todos los alumnos, para que los resultados puedan ser comparados.
- b) Que las respuestas o actividades de los participantes estén previstas, para unificar el criterio de apreciación.
- c) Que la forma de calificar sea la misma para todos los casos, sin que influya la personalidad del evaluador.
- d) Que se prevea una forma de registro de los resultados, para poder controlar las respuestas de los estudiantes.
- e) Que los resultados sean conocidos por los participantes, para que corrijan sus errores y refuercen sus aciertos.

Dado que la evaluación es una tarea compleja y variada es conveniente clasificarla en varios tipos según su amplitud y según el momento en que se aplica.

Por su amplitud puede ser:

Evaluación General.- Estima los resultados de un programa completo. Se planea en función de los objetivos generales del programa, con el fin de conocer hasta que punto se han alcanzado. Utiliza instrumentos específicos de evaluación. Tiene por objeto primordial conocer los cambios de --

conducta que ha producido el programa. Incluye apreciaciones de las diversas unidades del programa.

Evaluación Parcial.- Se administra para -- estimar los resultados de cada una de las unidades de instrucción o fases importantes del programa. -- Los objetivos de cada unidad sirven de base para la planeación de esta evaluación. Se aplica al -- término de cada unidad y permite conocer el aprovechamiento de cada participante, en caso de bajo rendimiento, proponer las actividades necesarias para superar sus deficiencias y apreciar en cada unidad las dificultades de aprendizaje, para resolverlas.

Por el momento de aplicación:

Evaluación Inmediata.- Es la evaluación -- parcial o general que se efectúa durante el desarrollo de un programa de adiestramiento, ofrece información inmediata sobre la eficiencia del programa y cubre los propósitos generales de la evaluación.

Evaluación Mediata.- Cuando la evaluación de la eficiencia del programa se realiza tiempo -- después de haber concluido éste, se llama evaluación mediata. Consiste en apreciar la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas en la situación real del trabajo. Se recomienda realizar este tipo de evaluación, comparando el rendimiento del grupo de participantes, con un grupo -- equivalente de trabajadores que no haya participado en el programa.

Los datos que se comparan pueden ser:

- a) el tiempo requerido para desempeñar con éxito una tarea o actividad,

- b) el volumen de producción,
- c) la rotación de personal,
- d) los ascensos,
- e) el número de accidentes,
- f) el desperdicio de materiales, etc.

Este tipo de evaluación demuestra en forma definitiva las ventajas del adiestramiento y la -- capacitación.

Para evaluar correctamente es necesario -- clasificar las formas de conducta.

La situación óptima de evaluación es la que permite al participante expresar el tipo de conducta que se desea medir, una situación que permita -- observar en forma experimental e inmediata a que -- nivel se han alcanzado los objetivos del programa.

La evaluación debe propiciar que el alumno a un programa manifieste en forma evidente que ha -- logrado los objetivos del mismo, por tanto las actividades que realice en la evaluación deberán -- corresponder directamente a las formas de conductas -- marcadas en los objetivos.

Para ejecutar las actividades de evaluación, especialmente las operaciones, es necesario señalar que herramientas, materiales, equipo o maquinaria -- son indispensables para su realización, para que en el momento de la evaluación esten disponibles para su empleo.

La evaluación de cada forma de conducta requiere de un plan diferente: de actividades, de materiales y de instrumentos adecuados.

Todo instrumento de evaluación está constituido por:

Instrucciones.- Son la explicación de las actividades que tiene que realizar la persona para resolver la prueba y la forma en que anotará sus respuestas.

Reactivos.- Son las preguntas, o los problemas que se plantean al alumno.

Clave.- Es la lista de respuestas esperadas para los reactivos; uniforma el criterio de la calificación.

Los instrumentos de evaluación pueden ser: pruebas escritas, cuando se trate de conocimientos o habilidades intelectuales; pruebas de ensayo, para destrezas manuales o motoras; o escalas estimativas, para evaluar actitudes.

Para elaborar el material previsto al planear la evaluación se procede como sigue:

- 1) Se califica el tipo de conducta, para determinar el instrumento que mejor evalúe dicha actividad.
- 2) Se señalan las informaciones precisas para elaborar los reactivos, tomándolas de los contenidos obtenidos con el análisis de los objetivos.
- 3) Se redactan los reactivos en base a las informaciones precedentes.

En resumen se elabora un plan de evaluación para:

- a) Determinar el valor del programa.
- b) Relacionar resultados con objetivos.
- c) Modificar, cambiar o eliminar los componentes del diseño que no haya demostrado su eficacia.
- d) Evaluar el rendimiento del alumno.
- e) Evaluar al personal académico.
- f) Evaluar al personal administrativo.
- g) Tomar decisiones en acciones futuras.

## CONCLUSIONES

Se estima que únicamente con el adiestramiento se podrán salvar las deficiencias del personal debidas a actitudes negativas, falta de conocimientos y habilidades, así como lograr que se asimilen y apliquen los adelantos de la técnica y la ciencia.

Se debe adiestrar al personal no sólo para mejorar sus posibilidades económicas, sino porque el ser humano, único capaz de sentir y razonar, es el elemento primordial de la producción y como tal tiene derecho de ser considerado y la oportunidad de prepararse y mejorar debe brindarse al personal, en todos los niveles jerárquicos de la organización.

El adiestramiento se da en todas las empresas, de cualquier tipo y magnitud, pero la mayoría de los casos se realiza en forma empírica sin una guía general, sin planes con objetivos precisos y sin métodos adecuados. En algunas empresas se proporciona como una prestación más del personal y su aprovechamiento es mínimo en todas ellas.

Es necesario que las empresas tengan conciencia de los beneficios que se obtienen con el adiestramiento y le presten la atención debida.

Para que puedan obtener resultados satisfactorios, se hace indispensable establecer la función adiestramiento y determinar sus actividades y organización, fijandole objetivos paralelos a los objetivos de la empresa.

Es tiempo de alejarse del empirismo y empezar a aplicar los descubrimientos de las ciencias sociales en el campo de la enseñanza, el adiestramiento y el desarrollo de personal.

Lamentablemente el adiestramiento conti-

nuará siendo considerado como un lujo en todas las empresas, mientras no se utilicen medios científicos en la determinación de sus necesidades de adiestramiento individuales y de grupo, en la selección de participantes a los cursos, en la fijación de objetivos claros y posibles de alcanzar, en el diseño del contenido y material didáctico, en la selección de las técnicas de enseñanza, en la elaboración de instrumentos de evaluación y en la programación de los cursos que incluya una adecuada difusión entre los participantes acerca de fechas, horarios, lugar y temas a tratar, así como los conocimientos, habilidades o cambios de actitud que se espera se lograrán al finalizar los mismos en la corrección de las fallas observadas en los programas realizados y en la preparación de instructores.

El adiestramiento no es tarea de una sola persona o departamento, son actividades en las que todos los miembros de una organización deben participar.

**BIBLIOGRAFIA.**

- 1 Alvarez Manual. Planteamiento del diagnostico - de necesidades de adiestramiento. Servicio Nacional ARMO.
- 2 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas.
- 3 Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad A.C. Curso de de formación de instructores.
- 4 Bleick Von Bleicken. Manual para el Adiestramiento del personal. Herrero.
- 5 Briseño Gabriela. Enfoque sistemático para la -- evaluación. Servicio Nacional ARMO.
- 6 Briseño Gabriela. Los objetivos del aprendizaje en el adiestramiento. Servicio Nacional ARMO.
- 7 Centro Nacional de Productividad. Adiestramiento dentro de la empresa.
- 8 Comisión Nacional Tripartita. Desempleo y capa-- citación de los recursos humanos.
- 9 Craing L. Robert. Manual de entrenamiento y de-- sarrollo de personal. Diana.
- 10 Ince, Venezuela, Desarrollo de programas de a-- diestramiento; identificación de necesidades de adiestramiento. Caracas.
- 11 Mager R. F. Deriving objetivos for the high - -- school curriculum. National Society for Programmed Instruction.
- 12 Mendoza Alejandro. Determinación de necesidades de adiestramiento. Servicio Nacional ARMO.

- 13 Ortíz José, Ponce Francisco. La función capacitación dentro de la empresa. Servicio Nacional ARMO.
- 14 Reyes Ponce Agustín. Administración de personal. Limusa-Viley.
- 15 Rose, Homer C. El instructor y su tarea. Troquel.
- 16 Servicio Nacional ARMO. Curso de elaboración -- de programas de adiestramiento.
- 17 Strauss George. Personal. Los problemas humanos de la dirección. Herrero.
- 18 Torthon, William. Manual para directores de línea; capacitación. Herrero.
- 19 Trabajos publicados por la American Management Association y por el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de - - - Massachusett.