

870125

21/4

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA**  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

**ESCUELA DE PSICOLOGIA**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**"MANUAL PARA LA FORMACION DE TECNICOS  
INSTRUCTORES DE LA CAPACITACION"**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A**

**IRMA PATRICIA ARRIOLA GARAY**

**GUADALAJARA, JAL.**

**1988**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# I N D I C E

|                     |  |           |
|---------------------|--|-----------|
| <b>INTRODUCCION</b> |  | <b>1</b>  |
| <b>Cap. I</b>       | <b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>  | <b>3</b>  |
|                     | Definición de Términos Básicos   | 4         |
|                     | Información Previa General   | 7         |
|                     | Limitaciones de la Investigación   | 8         |
|                     | Naturaleza y Orden de Presentación   | 9         |
| <b>Cap. II</b>      | <b>REVISION DE LITERATURA</b>  | <b>11</b> |
| <b>Cap. III</b>     | <b>DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A<br/>CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO</b>       | <b>16</b> |
|                     | Marco Legal de la Capacitación   | 16        |
|                     | Procedimiento para cumplir con la Ley en<br>materia de Capacitación y Adiestramiento | 20        |
| <b>Cap. IV</b>      | <b>FUNCION DEL COORDINADOR DE CAPACITACION</b>                                       | <b>29</b> |
|                     | Importancia  | 29        |
|                     | Selección y Organización del Personal de<br>Entrenamiento..                          | 31        |
|                     | Análisis de su propia Organización   | 33        |
|                     | a) Propósito   | 34        |
|                     | b) Tamaño  | 34        |
|                     | c) Estructura  | 34        |
|                     | d) Producto  | 35        |
|                     | e) Tecnología  | 34        |
|                     | f) Historia  | 36        |
|                     | g) Actitud hacia el Entrenamiento  | 37        |
|                     | h) Nivel de Educación  | 38        |
|                     | i) Experiencia   | 38        |
|                     | j) Influencia de las Personas Clave  | 39        |
|                     | Apreciación de los Requisitos del Personal<br>de Entrenamiento                       | 41        |
|                     | Definición de los Puestos de Entrenamiento   | 43        |
|                     | a) Educación   | 43        |
|                     | b) Experiencia   | 44        |
|                     | c) Habilidades   | 44        |
|                     | d) Atributos Personales.   | 44        |
|                     | Selección del Entrenador   | 44        |
|                     | a) Dentro y Fuera de la Compañía   | 45        |
|                     | b) Fuentes de Entrenamiento  | 46        |
|                     | c) Instrumentos para la Selección  | 49        |
|                     | d) La Gran Decisión  | 53        |
|                     | e) Orientación a Entrenadores  | 53        |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| Cap. V  | EL PROCESO DE LA CAPACITACION<br>EN LA ORGANIZACION MODERNA         | 56  |
|         | La Función de la Capacitación                                       | 56  |
|         | El Subsistema de la Capacitación                                    | 58  |
|         | Fases del Proceso Administrativo<br>de la Capacitación              | 60  |
|         | a) Presentación del Proyecto  | 60  |
|         | b) Presentación del Programa  | 62  |
|         | c) Operación de los Programas                                       | 64  |
|         | d) Control del Programa   | 65  |
|         | e) Evaluación   | 69  |
|         | f) Seguimiento  | 73  |
|         | Tipos de Capacitación   | 75  |
|         | a) Para el Trabajo  | 76  |
|         | b) En el Trabajo  | 76  |
|         | c) Desarrollo   | 77  |
| Cap. VI | PAPEL DEL TECNICO INSTRUCTOR  | 79  |
|         | Importancia   | 79  |
|         | Funciones   | 80  |
|         | Tipos de Instructores   | 81  |
|         | Como Instruir   | 83  |
|         | Habilidades Necesarias para el Buen<br>Manejo y Control de un Grupo | 87  |
|         | Como Manejar la Personalidad<br>Individual de un Grupo.             | 90  |
|         | El Papel del Instructor Durante<br>los Recesos.                     | 93  |
|         | CONCLUSIONES GENERALES  | 95  |
|         | CITAS BIBLIOGRAFICAS  | 97  |
|         | BIBLIOGRAFIA  | 99  |
|         | RELACION DE ANEXOS  | 101 |

## INTRODUCCION

La industria tienen entre sus principales objetivos conseguir que el trabajo se realice de la mejor forma posible.

Actualmente es frecuente la falta de personas "indicadas", para cubrir las demandas organizacionales. Esto sucede principalmente en los campos que tienen un rápido crecimiento científico y tecnológico, en donde es cada vez mayor la carencia de personal calificado capaz de cubrir la demanda.

Así pues, nos encontramos que hasta la persona "indicada" debe ser capacitada y adiestrada para realizar labores concretas en una empresa y operar eficaz y eficientemente en una empresa dentro de la organización.

Al hablar de capacitación, tenemos que hacer mención a una serie de procedimientos, técnicas y métodos que de una u otra forma se encuentran vinculados al proceso educativo. Es precisamente aquí donde surge la necesidad de proporcionar al instructor una serie de elementos que faciliten el cumplimiento adecuado de sus funciones.

Así pues es de vital importancia seleccionar al personal más idóneo para desempeñar la labor capacitadora.

por lo que el documento que ahora se presenta tiene como finalidad:

Exponer de manera general los elementos que intervienen en el proceso de la capacitación a fin de que se conozcan y apliquen en la ejecución de programas de capacitación.

Dar a conocer las funciones que debiera realizar el Técnico-Instructor, dentro del proceso de capacitación, describiendo las actividades que este debe conocer, comprender, analizar y ejecutar durante la realización de su trabajo, pues la habilidad del Instructor sera determinante para el éxito o fracaso de un programa de capacitación.

Cabe mencionar que el desarrollo acelerado de las técnicas y teorías metodológicas en el ámbito de la capacitación plantea una reorientación en la percepción convencional en tales procesos, por lo cual se requiere de una visión conjunta que permita ver a la capacitación, no como la evaluación de habilidades y conocimientos, sino como una permanente formación integral.

# C A P I T U L O I

## ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Siendo la industria la base de la economía de cualquier País y su desarrollo rápido y adecuado, uno de los fines de la Psicología Industrial, se requiere dar a los empleados una constante capacitación para así lograr el óptimo desempeño de sus labores y por ende una mayor producción y un más rápido desarrollo de la industria.

Para lograr la capacitación de los mismos, la industria requiere de instructores habilitados que desempeñan el papel de capacitadores de personal y con el propósito de cumplir este objetivo se ha recopilado información en este manual a fin de que los empleados, sea cual sea la industria, empresa o institución en que prestan sus servicios obtengan los conocimientos necesarios para desarrollarse como Técnicos Instructores de la Capacitación, a la vez que les permita incrementar su desenvolvimiento social y cultural fomentando su conciencia de servicio a la comunidad y su desarrollo integral dentro de su centro laboral.

Este manual contiene los conceptos básicos de la didáctica para desempeñar las funciones propias del Técnico Instructor de la Capacitación en su propio centro de

trabajo. Incluye además un diseño de como elaborar un programa interno de capacitación que le ayude a identificar los problemas y deficiencias operacionales dentro de su organización, que se pueden corregir mediante una adecuada capacitación.

Proporciona alternativas de diferentes técnicas para la selección y aplicación de los métodos de instrucción, así como los de evaluación e información de resultados de la capacitación.

Y por último se establecen las bases operativas de los Instructores Internos Habilitados.

#### DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

**CAPACITACION :** Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. Se refiere a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas. [1].

**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION :** Proceso que permite identificar las carencias referidas a conocimientos habilidades y actitudes en los trabajadores para el desempeño del puesto. [2].



**ENTRENAMIENTO Y/O ADIESTRAMIENTO :** Tienen la misma acepción, equivalente a enseñanza o aprendizaje de una operación de tipo mecánico sin requerirse posturas, progresos, ni creaciones de soluciones a situaciones problemáticas . [3].

**INSTRUCCION:** Proceso de enseñar, doctrinar y comunicar sistemáticamente conocimientos. [4].

**INSTRUCTOR INTERNO HABILITADO :** Persona que da instrucción a los trabajadores de un mismo rango o posición. [5].

**MANUAL:** Libro que contiene las nociones esencial de un arte o ciencia.[6].

**MOTIVACION :** Conjunto de intereses, necesidades y deseos que inician, orientan y sostienen un comportamiento determinado hasta la consecución de su meta. [7]

**NECESIDADES DE CAPACITACION :** Carencias referidas a los conocimientos habilidades y actitudes que interfieren en el desempeño eficiente de un trabajador al desarrollar las funciones del puesto y que puede ser solventada mediante actividades de aprendizaje. Existen tres niveles de necesidades de capacitación: organizacional, ocupacional, e individual. [8].

**OBJETIVOS DE APRENDIZAJE :** Son enunciados en los que se mencionan claramente las metas que pretende la enseñanza y siempre están referidas a la conducta que se espera de los capacitandos bajo condiciones específicas como resultado de estos. [9].

**PLANEACION :** Fase del proceso enseñanza-aprendizaje que consiste en el establecimiento de un plan de acción que permita identificar, seleccionar y organizar los elementos más adecuados para prever las acciones y aprovechar adecuadamente los recursos con el fin de dirigir el aprendizaje hacia los resultados esperados. [10].

**PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE :** Conjunto de actividades dirigidas a realizar un cambio de conducta en los sujetos que participan en ella. [11].

**PROGRAMA DE CAPACITACION :** Es un documento en el que se enuncian por escrito un conjunto de actividades e informaciones organizadas sistemáticamente, encaminadas a cumplir con metas previamente establecidas y dirigidas a una población determinada. [12].

## INFORMACION PREVIA GENERAL

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial de la marcha de la civilización. Lo más importante es que el hombre tuvo la capacidad de transmitir a otros sus conocimientos y habilidades obtenidas al enfrentarse a determinadas circunstancias, esto lo llevo a cabo por medio de palabras y cuando este mensaje fue recibido por otro hombre de una manera completa surgio un aprendizaje y así sucesivamente los conocimientos y habilidades fueron transferidas surgiendo el proceso del desarrollo que ahora llamamos entrenamiento.

La curiosidad técnica del ser humano, tuvo un tremendo desarrollo despues de 1750 haciendo que sus conocimientos totales se dúPLICARAN en solamente 150 años, volviendo a dupliCarse nuevamente hacia el año de 1950. La decada de los 50's fue ya testigo del lanzamiento del primer cohete y una vez más los conocimientos del hombre se dúPLICARON, pero ahora un nuevo problema surgio, la enorme cantidad de información que ya no es válida ni pertinente ha crecido en proporciones enormes, la seriedad de la situación se acentua y el conocimiento del hombre se ha múltiplicado considerablemente. La ráPidez de todos estos

cambios por lo tanto se ha convertido en un dramático reto para el desarrollo y entrenamiento de personal. [13].

#### LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

La información incluida en este manual, se ha hecho a través de la recopilación de información bibliográfica de revistas especializadas, de folletos, manuales de entrenamiento y de publicaciones legales como son el Diario Oficial de la Federación y la Ley Federal del Trabajo, por lo que este trabajo se basa solamente en la recopilación de información ya publicada, la cual en su mayoría pudiera tener su origen de aplicación en las investigaciones realizadas en el extranjero.

Por otra parte cabe mencionar que en todos los campos profesionales, incluyendo las actividades de capacitación y adiestramiento siempre hay un atraso entre el conocimiento con las teorías específicas que lo respaldan y la respectiva aplicación práctica, situaciones que hacen obligatorio que los profesionales, técnicos y demás personas interesadas en el tema se mantengan al tanto del estado cambiante de la ciencia en que apoyan su práctica y del arte de aplicar nuevas teorías a su actividad diaria.

## NATURALEZA Y ORDEN DE PRESENTACION

Al elaborar este manual se intenta proveer a las organizaciones de una guía para formar sus propios instructores de capacitación.

En este manual se han incluido tanto las ventajas como las limitaciones de la capacitación , pretende ser una herramienta de trabajo que se encargue de la aplicación práctica de una capacitación que impartida sistemáticamente pueda significar mayores ganancias y mejores relaciones entre los empleados.

El programa de adiestramiento incluido en este manual ha sido diseñado para seguir paso a paso todo el proceso de capacitación.

1. Comienza por mostrarles cuales son las disposiciones legales referentes a la capacitación y el procedimiento a seguir para cumplirlas. [Capítulo III].

2. Luego en el capítulo IV, se describe cual debe ser la función del coordinador o director de la capacitación para seleccionar y orientar al nuevo entrenador.

3. El el capítulo siguiente se detalla el proceso que debe seguir la capacitación en la organización moderna y cuales son los tipos de capacitación existente.

4. Despues define el papel que debe desempeñar el

Técnico Instructor de la capacitación, ayudándole a identificar los problemas y deficiencias operacionales dentro de su organización que se puedan corregir mediante una adecuada capacitación. Una vez identificados sus problemas específicos le ayudara a establecer objetivos con los que se obtengan sustanciosos beneficios.[Capítulo VII].

Después de lo anterior se pretende que el Técnico Instructor de la capacitación este en la posibilidad de elegir los métodos de capacitación más adecuados a su organización y se encargue de la misma, proporcionándole aquí mismo las técnicas para evaluar los esfuerzos que se han realizado e informar sobre los resultados de las utilidades.

## C A P I T U L O   I I

### REVISIÓN DE LITERATURA

El capacitar y/o adiestrar a los trabajadores en México, no es una actividad nueva, pues existen referencias históricas que datan de la época de la colonia en donde ya registraban actividades en esta materia.

El método de instrucción en el trabajo, originalmente consistía en que una persona experta en cierto oficio o actividad, daba instrucción a un aprendiz en dicha labor con el propósito de transmitir los conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva. Desde entonces la capacitación y el adiestramiento como proceso de enseñanza - aprendizaje, han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellos.

El crecimiento industrial a fines del año pasado a inicios del presente, provocó que la actividad de capacitación y adiestramiento de la mano de obra se formalizaran pues comenzaban a existir fuertes demandas de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que

originaban la tecnología y la expansión de las empresas. Por ello aparecieron diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno. En 1870, el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje. En 1931, la Ley Federal del Trabajo destino su título tercero al contrato de aprendizaje; la nueva Ley del Trabajo en 1970 suprime el contrato de aprendizaje y se establece a través de la fracción XV del artículo 132 la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

En la década de los 70's se inicia una etapa de desarrollo con relación a estas materias, ya que el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los Recursos Humanos y las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significación al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

Durante el inicio del régimen de José López Portillo, se había manifestado como necesidad prioritaria, mejorar los niveles de vida de los trabajadores, por lo que era indispensable plantear el establecimiento de un sistema nacional de capacitación y adiestramiento que tuviera características adecuadas para satisfacer dicho requerimiento. Ante esto el Gobierno Mexicano elevó a rango



Constitucional el derecho a la capacitación y el adiestramiento.

Esta reforma decretada el 27 de diciembre de 1977 modifico la Ley reglamentaria correspondiente, es decir, la Ley Federal del Trabajo. Tales modificaciones se publicaron en el "Diario Oficial de la Federación", el 26 de abril de 1978, entrando en vigor el 10. de Mayo del mismo año.

El 23 de diciembre de 1983 se decretaron reformas a la Ley Federal del Trabajo en los términos del artículo 538 en donde se señala que el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento esta a cargo de la Secretaría del Trabajo y Prevision Social por conducto de las Unidades Administrativas de la misma a las que competen funciones

[artículo 16]. Lo anterior fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1983.

El 10 de agosto de 1984 nuevamente en el Diario Oficial de la Federación se publica que lo expuesto anteriormente queda sin efecto, explicandose nuevos criterios y formas administrativas en materia de capacitación y adiestramiento. Dichos criterios y formatos serán utilizados por estar a la fecha vigentes y en virtud de que han sido los últimos lineamientos modificados y publicados en el "Diario Oficial de la Federación".

Así pues la capacitación y el adiestramiento implican un reto para los Mexicanos ya que siendo una garantía que favorece a los trabajadores beneficia a los empresarios y depende de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en el proceso productivo.

Al establecer la capacitación y el adiestramiento al interior de las empresas tienen como objetivos los señalados en la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153-f :

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad , así como prepararle y proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología en ella.
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Incrementar la productividad, y en general
- e) Mejorar las aptitudes del trabajador.

La Dirección General de Capacitación y Productividad es un organismo descentralizado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que se encarga de implementar, coordinar, vigilar y evaluar las acciones que empleadores y

trabajadores desarrollan en cuanto a capacitación y adiestramiento.

Así pues la capacitación y el adiestramiento es un problema universal que sucede todo el tiempo y todo lugar. Parte de este entrenamiento esta planeado y programado, pero podemos decir que el mayor porcentaje de entrenamiento que tiene lugar en una compañía típica, es casual no planeado, no controlado.

De lo anterior , la urgente necesidad de formar técnicos instructores de la capacitación dentro de la organización para que el entrenamiento sea impartido a los trabajadores de la misma, sin distinción de rangos y durar lo que el individuo en la empresa.

### C A P I T U L O    I I I

#### DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

##### a) MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION :

Uno de los más importantes insumos de la capacitación, son los lineamientos normativos, las Leyes Mexicanas lo consignan en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo que constituyen una de las legislaciones más avanzadas del mundo.[14]

A continuación se presenta un cuadro esquemático sobre los aspectos más importantes en materia de capacitación y adiestramiento.

#### CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

| Tema | Artículo | Contenido  |
|------|----------|--|
|      | 123      | Obligaciones de las empresas - a proporcionar capacitación - y/o adiestramiento para el trabajo. |

#### LEY FEDERAL DEL TRABAJO

| Tema                                   | Artículo | Contenido  |
|--|----------|--|
| Sobre el propósito de la capacitación. | 153-A    | Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador. |

|  |                      |   |
|--|----------------------|---|
|  | 153 - F              | Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades - del trabajador en su activi - dad, proporcionarle informa - ción sobre nueva tecnología ; prepararlo para una vacante ; prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad. |
| Sobre las -<br>obligaciones<br>de la empresa | 25-VIII y<br>391-VII | Incluir en el contrato colec - tivo de trabajo puntos refe - rentes a la capacitación.  |
|  | 132- XV              | Proporcionar capacitación y - adiestramiento. -   |
|  | 132-XXVIII           | Proporcionar capacitación y - adiestramiento.   |
|  | 153 - D              | Informar a la Secretaría del - Trabajo y Previsión Social - (STPS), sobre la constitución y bases generales de las co - misiones mixtas.  |
|  | 153 - E              | Impartir la capacitación du - rante la jornada de trabajo , salvo cuando el trabajador -  |

- deseo capacitarse en una actividad distinta.
- 153 - K Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.
- 153 - N Presentar a la STPS los planes y programas e informar avances y/o modificaciones de los mismos.
- 153 - O Aplicar inmediatamente los planes.
- 153 - V Enviar a la STPS, lista de constancia de habilidades.
- Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- 153 - A Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
- 153 - H Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
- 153 - I Derecho a formar parte de la

Comisión Mixta de Capacitación  
y Adiestramiento.

- 153-7 - V Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
- 153 - U Obligación de acreditar o a presentar exámen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
- Sobre las - 153 - I Integración y facultades de las comisiones -  
Comisiones -  
Mixtas de -  
Capacitación  
y Adiestra -  
miento.
- Sobre los - 153 - D Requisitos de los planes.  
planes y pro  
gramas.
- Sobre las - 153 - S Hace referencia a lo dispuesto  
sanciones. en el artículo 878-IV.

b) PROCEDIMIENTO PARA CUMPLIR CON LA LEY DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO :

Para cumplir con lo estipulado en la Ley Federal de Trabajo en Materia de capacitación y adiestramiento se debe de:

a) Constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

b) Formular e implantar los planes y programas de capacitación y adiestramiento atendiendo a las necesidades detectadas.

c) Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias de habilidades laborales.

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es el organismo que debe tener toda empresa, su función principal es vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Las comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integran preferentemente con el siguiente número de representantes.

1. Uno por parte de los trabajadores y otro por - --



parte del patrón, cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente hasta 20 trabajadores.

2. Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente de 21 a 100 trabajadores.

3. Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente a más de 100 trabajadores.

El número de integrantes a que se refiere el criterio que antecede podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados en la empresa.

A las empresas con 20 o más trabajadores se recomienda integrar, una sola comisión mixta de capacitación y adiestramiento, la cual puede contar con una subcomisión o varias de estas en razón de la dispersión geográfica de los establecimientos de la empresa, sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

Se recomienda que los representantes que integran las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento --

reunión las siguientes características :

1. Por los trabajadores :

- Ser trabajador de la empresa.
- Ser mayor de edad.
- Ser reconocido por su buena conducta.
- Saber leer y escribir.
- Ser designado por los trabajadores; en el caso - de que exista sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta del sindicato ser electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

2. Por el patrón :

- Ser mayor de edad.
- Saber leer y escribir.
- Ser reconocido por su buena conducta.
- Poseer conocimientos técnicos sobre las labores - y procesos tecnológicos propios de la empresa.
- Ser designado por el patrón o representante legal

En una empresa se podrán constituir más de una comisión mixta de capacitación y adiestramiento cuando las relaciones laborales así lo requieran.

Trabajadores y patrones deberán elaborar las bases generales del funcionamiento de la comisión mixta de capa--

citación y adiestramiento que podran contener entre otros los siguientes aspectos :

- Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- Funciones específicas que deberán realizar.
- Organización interna de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- Duración en el cargo de los representantes.
- Periodicidad y condiciones de las reuniones.
- Normas de operación para los acuerdos de la comisión.
- Normas de operación para el registro y control de sus actividades.
- En su caso, normas de operación a que sujetarán las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y periodicidad en que presentaran sus informes.

Se recomienda que la comisión, lleve un seguimiento escrito de sus actividades.

Las empresas informaran de la constitución de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y la dirección a su cargo directamente o por conducto de la Delegaciones Federales de Trabajo, a efecto de que se - -

verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente.

Debido a que las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento que se integren en una empresa servirán de apoyo a las funciones de la comisión mixta, las subcomisiones no requieren de un registro por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Por la presentación del informe relativo a la integración de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento ante ésta Secretaría, se empleará la forma DC-1, la cual deberán presentar por triplicado anexando las bases generales de funcionamiento.

En el caso de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento de trabajadores con relación individual de trabajo, se deberá anexar además una lista con el nombre y firma de los trabajadores representados.

Cuando existan cambios relativos a las comisiones mixtas, las empresas deberán informar directamente a la dirección a su cargo o por conducto de las Delegaciones Federales de Trabajo, sobre los mismos, con el propósito de actualizar a las comisiones mixtas.

El informe sobre la actualización relativa a la comisión mixta deberá hacerse mediante la forma DC-1A, por-

tríplicado.

**Funciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa:**

a) Vigilar la instrumentación y operación de la empresa conforme al plan y programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Lo anterior mediante e informe que le solicita la comisión a los agentes capacitadores y que estos le rinden de los cursos que se imparten y del personal que recibe la capacitación, evaluando semestralmente los resultados.

b) Verificar que los agentes capacitadores externos que vayan a ser contratados por la empresa cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

c) Sugerir a los agentes capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.

d) Autenticar las constancias de habilidades laborales, en los términos del artículo 153 -T de la Ley

Federal del Trabajo, recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos que aparecen en el plan y programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

Las constancias de habilidades laborales a que se refiere el ordenamiento laboral citado, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.

f) Verificar el funcionamiento de los agentes capacitadores internos y/o externos, conforme a lo establecido en el plan y programas de capacitación y adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como autoridad competente.

g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y además en -

caso de ser conveniente, coadyuvar a la empresa en la elaboración del plan y programas que se vayan a implementar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa donde se han constituido.

h) Elevar sugerencias o recomendaciones al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la rama industrial o actividad económica a que pertenezca la empresa donde esta constituida la comisión, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimientos de procedimientos que beneficien al sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.

i) Promover la capacitación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa. Así mismo aprovechar la experiencia y conocimientos que el trabajador tenga en su puesto de trabajo para convertirlo en instructor interno de la empresa mediante las sugerencias que en este sentido la comisión haga al patrón.

j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la comisión mixta y de los acuerdos que hayan tomado en cada sesión ordinaria y extraordinaria que

re celebre, en relación con la implantación del plan y los programas de capacitación y adiestramiento autorizados a la empresa a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión y sirvan de base para los reportes que periódicamente debe rendir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y además facilitar el funcionamiento adecuado de la comisión.

k) Verificar que se expidan las constancias de habilidades laborales entregandolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas. [15].



## C A P I T U L O I V

### FUNCION DEL COORDINADOR O DIRECTOR DE LA CAPACITACION

#### Importancia :

En la profesión del entrenamiento existen a la vez fantásticas oportunidades y responsabilidades muy fuertes. Cada director de entrenamiento tiene responsabilidades para si mismo, en organización, los miembros de ella, la profesión y la comunidad. Su responsabilidad para el patrón es asegurar el desempeño óptimo de todo los empleados, de manera que la organización reciba un valor positivo a cambio de su inversión en el entrenamiento.

Se debe emplear al personal mejor capacitado para que desempeñe este trabajo. Sin embargo, una profesión que ha crecido tan rápido y todavía tiene posibilidad de crecimiento, atrae a muchas personas que carecen de las cualidades necesarias.

Aunque el entrenamiento industrial se parece a los sistemas de educación formal, existen tambien diferencias marcadas, de las que el entrenador debe estar muy conciente. Como existen tales extremos en los requerimientos para los puestos de entrenamiento y como no hay preparación uniforme en la profesión, la selección y --

organización del elenco de trabajo en capacitación no es, de ninguna manera, una tarea muy fácil.

No existe una sola respuesta para cada compañía, ni para cada director de entrenamiento, ni tampoco una sola persona ideal para llenar una vacante. El director de entrenamiento puede necesitar personal, pero también debe ser cuidadoso para no contratar demasiadas personas que después no tengan funciones. La ayuda temporal es muy útil y más barata para la compañía. Antes de tomar la decisión de aumentar su personal, el entrenador querrá establecer claramente los rasgos y cualidades personales del candidato, la naturaleza de la preparación que se necesita para llenar el puesto, el alcance de los deberes y responsabilidades y el lugar del puesto en la estructura de la organización.

"Una encuesta de la ASTD [16] indica que en muy pocas compañías parecía haber carreras y oportunidades de progreso abiertas al entrenador. Por eso muchos entrenadores buscan hacer una carrera en otra área de la organización. El director de capacitación de la empresa tiene la responsabilidad de buscar el desarrollo de su personal y crear puestos que lo propicien, así como una escala de progreso para reconocer y aprovechar a las personas con habilidades notables".

Como gerente, el debe desarrollar y promover a su personal. Al tener buenos miembros en su departamento, que trabajen bien cuando sean promovidos, no tendra dificultad en seguir promoviendo. Su organizacion sera tal que mucha gente estara ansiosa de pertenecer a ella por su reputacion de buena supervisión, de excelentes programas de entrenamiento y por las oportunidades de crecimiento y progreso para un individuo. [17].

#### Selección y Organización del Personal de Entrenamiento :

El crecimiento de entrenamiento como una función formal y establecida, fuera de los establecimientos educativos, no ha seguido siempre el mismo proceso. Han existido muchas variaciones en cuanto a organización, personal, ideología y alcance de la función capacitadora, algunos de estos factores variables son :

- El entrenamiento se da en todos los tipos de industrias de negocios, y organizaciones gubernamentales.
- El entrenamiento se da en las compañías grandes y pequeñas; en las que tienen una sola instalación y en las que cuentan con muchas subsidiarias.
- Hay departamentos de entrenamiento de una sola persona (algunas veces el entrenamiento incluso es parte de los deberes de una sola persona), mientras tambien hay departamentos de 50 o más personas.

- Algunos equipos de entrenamiento informan a gerentes de línea, mientras otros lo hacen a niveles mas altos. En ciertos casos hay dos cuerpos de entrenadores y cada uno informa a un nivel distinto.
- Ciertos entrenadores actuan dando consultoría o asesoria principalmente. En otros casos la actividad capacitadora se realiza en el aula u organizando programas internos y externos.
- La escala del contenido de entrenamiento puede ir desde información básica para inducir a empleados de la compañía, hasta cursos de nivel universitario posgraduado.
- Los entrenados son desde trabajadores no calificados hasta científicos expertos y presidentes de las compañías.
- La naturaleza del entrenamiento es muy amplia e incluye programas de aprendices, entrenamiento en ventas, educación ingenieril, entrenamiento a supervisores, entrenamiento en oficinas, desarrollo de gerentes y ejecutivos.
- Las calificaciones personales requeridas por la función de entrenar varian en educación y experiencia.
- En algunas situaciones el entrenador es, antes que nada, instructor, en otras tiene funciones de coordinador o administrador.

Estos extremos hacen muy difícil - si no imposible - generalizar acerca de la selección y organización del equipo de trabajo de entrenamiento, pero son estas mismas -

diferencias además de los continuos cambios en el papel del director de la capacitación, los que hacen que sea imperativo que haya perfecta efectividad al seleccionar y organizar la función capacitadora dentro de la empresa. [18].

#### Análisis de su propia Organización :

Antes de proceder a organizar el departamento de entrenamiento es muy útil tomar algo de tiempo haciendo algo por escrito un análisis de la organización total. El entrenamiento nunca ocurre en el vacío. Es cautivo o servidor del ambiente. Hay muy pocas medicinas de patente para el personal de capacitación creativo. El entrenador que ha sido útil y eficiente en una compañía puede estar muy lejos del ideal en otro ambiente.

Considere las diferencias inherentes a una organización : su propósito, forma y tamaño; su producto y su tecnología; su historia de entrenamiento y su actitud respecto a esta función; el nivel educacional y la experiencia de sus trabajadores, y el tipo de entrenamiento que habrá de realizarse. Todas estas variables ejercen una profunda influencia sobre el tamaño y las características de la organización de entrenamiento. La exposición que sigue trata lo más detalladamente posible sobre algunos de estos puntos :

a) Propósito : Se debe definir si la compañía, es una organización de servicios como un banco o agencia de seguros, o se trata de una agencia de gobierno estrictamente regulada, desinteresada o como un hospital de servicio público; o bien es una negociación de consumo; si se trata de una compañía completamente integrada que desarrolla, vende y da servicio a sus propios productos. Las demandas de entrenamiento y el tipo y tamaño de la organización entrenadora de una compañía podren ser muy distintas a las de otra, dependiendo del giro de esta y de su ubicación territorial.

b) Tamaño : El tamaño de la organización a la que se sirve estara en relación con la medida y tipo de equipo y entrenador que se requieren, seria necio creer que hay una razón directa necesariamente; por ejemplo, cuando se trata de un gran número de empleados que realizan un mismo trabajo, el entrenador puede dar la capacitación. Por el contrario, en una compañía cuyas funciones sean variadas o complejas se necesita un buen número de especialistas en entrenamiento o bien menos, pero excepcionalmente versátiles.

c) Estructura : La compañía esta localizada en un solo lugar, con muchos empleados, o en muchos lugares, cada uno con pocos empleados o existe un grupo central que

controle todo el entrenamiento o cada lugar es libre para operar con independencia. La estructura de la organización afectara al personal de entrenamiento de muchas maneras. Cuando se trata de varias instalaciones pequeñas los entrenadores pueden necesitar viajar mucho pues no podran cada una de las pequeñas plantas pagar a un entrenador de tiempo completo. Un equipo de entrenamiento central tambien podría dedicarse a crear materiales para cursos por correspondencia o bosquejos de cursos para que los realizaran instructores o moderadores locales. Una instalación grande, completamente autónoma, o una compañía descentralizada, tendrá que depender completamente de su personal local.

d) Producto : El número y la complejidad de los productos, junto con el papel de la organización de entrenamiento en el desarrollo, producción y ventas del producto, es otro factor de importancia. Las necesidades de entrenamiento no son tan grandes cuando se trata de un producto simple producido en masa, sin necesidad de uso continuo de la ingeniería y la mercadotecnia. En cambio una compañía que produce artículos completos en pequeños lotes, según las especificaciones del cliente, esta en el caso opuesto. Entre más complejos y numerosos sean los productos, mas tendrá que ser la habilidad y la flexibilidad de los empleados y, con frecuencia, el -

personal entrenador.

e) Tecnología : En el mundo de hoy crece la importancia de que los gerentes, supervisores y personal de servicio tengan alguna educación técnica. Una compañía cuyos procesos son altamente automatizados requieren habilidades especiales de parte de los empleados y de parte de los gerentes. El uso e interpretación de los datos cuantitativos se va volviendo indispensable en la forma de decisiones en todos los niveles. Los técnicos y los ingenieros pueden tener necesidad de dedicar la tercera parte de su tiempo a estar siempre al corriente en su campo y continuar siendo valiosos para la compañía.

La compañía que depende de una tecnología rápidamente cambiante puede tener dificultad para encontrar personal con capacidad de instruir, aún entre profesores de las universidades. El inventor por ejemplo, podría ser el instructor más hábil y técnicamente calificado. Pero hemos leído muchas veces la frase de que alguien es "demasiado valioso para pasar su tiempo como instructor". En cualquier caso, el costo de esta función puede ser caro o requerir arreglos especiales.

f) Historia : Se deben considerar varios factores al relacionar la historia de la organización con las necesidades de entrenamiento, actuales y futuras. Por -



ejemplo, el que una compañía tenga o no sindicato puede determinar el tipo de entrenamiento. El contrato sindical puede establecer limitaciones sobre la compañía para que elija y entrene aprendices y otros empleados.

La compañía que tiene como práctica no relevar a los empleados cuyas habilidades han perdido valor, debe planear un continuo entrenamiento para dar nuevas habilidades a esas personas. La compañía cuya política es promover a su propio personal tendrá que ser consecuente consigo mismo dándole a este personal oportunidad para que se prepare y avance.

g) Actitud hacia el entrenamiento : Algunas compañías han tenido programas de entrenamiento por 20 ó 30 años y están convencidas de sus beneficios. Otras hasta ahora se están dando cuenta de que tienen problemas de producción o de mano de obra y desean ver si el entrenamiento puede ayudarlas.

Una compañía puede estar orientada al entrenamiento en el aula impartido por un instructor profesional; otra inclinarse hacia el entrenamiento dado en el lugar de trabajo por el supervisor de línea. Y otra más puede haber creado la tradición de entrenar en una escuela externa con profesores de a misma escuela.

El director de entrenamiento de una organización que lo subcontrata o hace que sea función de los supervisores de línea no necesitara un equipo de trabajo grande. Si el director de entrenamiento actúa en una organización que espera que el entrenamiento lo realice su propio personal profesional de capacitación, necesitara, seguramente una organización grande.

h) Nivel de Educación : El nivel de educación de los empleados y el lapso transcurrido desde que dejaron la escuela, se analizaran junto con el trabajo que se requiere y su contenido técnico, para poder predecir la cantidad, nivel y tipo de entrenamiento que debiera darse. Puede necesitarse administrar un programa de pruebas para medir la habilidad presente de los entrenados en un cierto campo de estudios, antes de llegar a conclusiones finales. Puede descubrir por ejemplo, que muchas personas tendran que ser completamente entrenadas (o por lo menos, "refrescadas") en los conocimientos fundamentales antes de poder pasar a un entrenamiento especializado.

i) Experiencia : De igual significación que el nivel de educación de los empleados en la planeación de las actividades de entrenamiento, es la experiencia y el tipo de trabajo realizado por la fuerza laboral de la compañía. Se trata de gente joven o de empleados que llevan muchos -

años de servicio? La resistencia al entrenamiento puede ser más fuerte entre los empleados antiguos, sea porque las nuevas ideas entran en conflicto con las prácticas o tradiciones establecidas o porque la última experiencia de entrenamiento dejó un mal sabor de boca.

Considere si usted, se encuentra en un buen mercado laboral para las habilidades y la experiencia, o si debiera emplear o entrenar a personas sin habilidades, o reclutarlas en otras áreas. El análisis de la organización actual permite tener una base para determinar el tipo de organización capacitadora, así como los requisitos de cantidad, habilidades y experiencia del personal que la compondrá.

j) Influencia de las personas clave : Cada persona clave de la organización contribuye de manera especial a la filosofía del entrenamiento. El análisis y la comprensión de estas personas (sus personalidades y la imagen que proyectan) es tan importante para la función de entrenamiento como el estudio de la organización. A menudo los ejecutivos clave son las figuras poderosas cuyo apoyo y estímulo son necesarios para que la capacitación tenga éxito. El director de entrenamiento deseará saber si estas personas están dedicadas en realidad a entrenar o solo lo pretenden. Hay que averiguar si su apoyo es pasivo o son -

activos como participantes y como instructores.

El Presidente o Gerente general es ciertamente, la fuente principal de la filosofía de entrenamiento. Estudie sus palabras, examine sus escritos, observe sus acciones para interpretar lo que piensa de la capacitación, averigüe si el entrenamiento a capoteado tormentas económicas en el pasado y si podrá hacerlo en el futuro. Recuerde que en muchas compañías el entrenamiento es tan seguro y permanente como cualquier otra actividad de la compañía, pero en otras es la primera actividad que desaparece en cualquier programa de reducción de costos. El destino de la capacitación puede depender también de las personas que reportan al Presidente.

En una organización descentralizada, la actitud hacia el entrenamiento del ejecutivo que encabeza las distintas divisiones, es una crítica para la función. Existen compañías con varias instalaciones, en una de las cuales el entrenamiento se realiza con éxito mientras que en otras prácticamente no existe.

Y, además existen ejecutivos firmemente convenidos de la necesidad de cierto tipo especial de capacitación de vendedores, aprendices o gerentes por ejemplo, pero no creen en ningún otro programa.

Un hecho importante es que la función de entrenamiento eventualmente informa a una persona que no sea entrenador. Puede ser Vicepresidente o Gerente de Personal , pero sus conocimientos profesionales como entrenador ser escasos.

#### Apreciación de Requisitos del Personal de Entrenamiento.

El conocimiento de las actividades de entrenamiento y el presupuesto, permiten planear un personal adecuado. Sera necesario definir las actividades que va a desempeñar, los resultados que se esperan, los horarios a que deberá sujetarse, si la actividad es una actividad frecuente o una actividad aislada, cuales serán los materiales indispensables, si los hay o tendran que elaborarse,este es el tipo de información que necesita usted para poder especificar los requisitos del personal de un departamento de capacitación.

Tambien tendremos que examinar las presentes tareas del departamento de entrenamiento para ver si podemos alcanzar mayor eficiencia y eliminar personal extra mediante algún reacomodo. Siempre existe el peligro de la construcción de un imperio o de que se siga dando un curso ya que no es necesario. El Director del entrenamiento deberá operar con un mínimo de personal permanente y no dudar al declarar sobrantes a algunos individuos.

Siempre verifique si el equipo actual puede manejar el nuevo programa. Usted puede aumentar las nuevas actividades de trabajo docente reduciendo la atención que se da a otra actividad de menos prioridad. Es posible promover a alguien del personal actual y emplear a una nueva persona con menos experiencia para llenar esta posición.

Un mismo personal de entrenamiento es mejor, complementado por personas temporales de dentro o fuera de la organización. Los instructores que son especialistas en cierta área, deben ser en teoría, empleados temporales a menos que se espere que su tarea de instructor continúe por varios años para grupos de muchos empleados.

Un miembro del equipo permanente de capacitación debe ser capaz de instruir en más de dos áreas. Además generalmente debe dedicar una cantidad de tiempo igual a desarrollar y preparar programas a entrenar y asesorar a otros instructores, a administrar, supervisar y evaluar el entrenamiento. El personal de apoyo como las secretarías, oficinistas y contadores podría formar un equipo para ayudar en todas las áreas de la capacitación.

La organización del entrenamiento debe ser capaz de comunicarse fácilmente con los grupos que están recibiendo servicios no debería ser necesario para otros grupos hablar-

con varias personas del departamento de capacitación para lograr que se atiendan sus solicitudes. Debe de haber una persona responsable del programa de entrenamiento, desde la etapa de determinación de las necesidades, hasta la realización del programa y la evaluación de resultados porque así, el programa sera más coherente y la comunicación más fácil.

La organización de entrenamiento debe estar diseñada de manera que asegure la utilización óptima del equipo, permita el desarrollo y la satisfacción del mismo y garantice el mejor uso del tiempo, dinero y facilidades. No debe ser estática y si abierta a cualquier cambio para poder abrazar nuevas ideas o funciones.

#### Definición de los Puestos de Entrenamiento :

Los puestos de entrenamiento vacantes deben describir completamente en términos de la educación, experiencia y habilidades requeridas de los posibles candidatos y de los deberes, responsabilidades, autoridad y posición del individuo. Los requisitos para que el individuo pueda llenar el puesto deben ser específicos pero realistas, por ejemplo:

a) Educación : Debemos analizar si la persona requiere de un título, o de algún entrenamiento formal

o además del título.

b) Experiencia : Si esta debe ser en un ramo específico, a que nivel debiera impartir la capacitación y cuanta experiencia tiene.

c) Habilidades : De que tipo y que tan variadas, que actividad específica a realizado.

d) Atributos Personales : Aunque estos son más generales se deben describir con una guía en la selección. Estas cualidades se basan en la experiencia de la organización especificando las características que nos permiten predecir el éxito. Si su organización utiliza pruebas de selección, hay que determinar que pruebas se utilizaran y cuales son las calificaciones mínimas aceptables. Hay que tomar precauciones en la interpretación de los resultados de las pruebas, en particular las que se aplican a profesionistas. (19).

Selección del Entrenador : La selección del entrenador es una decisión de la mayor importancia para la organización y para el individuo seleccionado. Las personas reclutadas fuera de la compañía, a menudo tendran que mover su familia, hacer nuevos amigos y perder sus derechos de antigüedad en la compañía en que antes trabajo. Por lo que tendrá tanto que perder como usted en el proceso de --



selección. Por eso se debe hacer todo el esfuerzo posible para evitar un error.

La persona mejor calificada para la vacante posiblemente no este buscando trabajo, este fuera o dentro de la compañía. Puede ser necesario mucho esfuerzo para encontrarla aún utilizando todos nuestros recursos. Pero hay que tener presente que lo más probable es que no exista la "persona ideal", por su educación y experiencia para aceptar su oferta.

a) Selección dentro o fuera de la Compañía : Ciertos puestos tienen requisitos que solo pueden ser llenados por una persona que conozca bien la organización. Por otro lado hay veces en que esos mismos puestos requieren habilidades que nadie tiene en la compañía.

La mayoría de los puestos parecen requerir habilidades profesionales o experiencia y cierto conocimiento de la compañía, actitud o experiencia. La cuestión se convierte en una disyuntiva entre hacer un entrenador de un empleado actual, o un entrenador de la compañía, de un educador profesional, por ejemplo en ambos casos se necesitan ajustes y nuevos conocimientos. El director de entrenamiento, si puede colocar un empleado actual; con la experiencia educacional requerida se puede considerar afortunado.

Como regla general, si el personal de entrenamiento es bastante numeroso, se puede hacer un balance de personas con esos dos antecedentes diferentes. De otra manera, es posible que los antiguos empleados de línea o simplemente educadores de fuera tenga poca aceptación ya sea por falta de calificaciones o por no comprender totalmente los verdaderos problemas de la compañía.

b) Fuentes de entrenamiento : Empleados de la compañía; desde el punto de vista de la cooperación es muy deseable llenar las vacantes con personal de la organización. Esto da realismo a la política de promoción y también permite a los individuos desarrollarse. El empleado de la compañía debiera ser una persona que tenga éxito en su trabajo y a quienes otros acepten como bien calificado en un área específica. El departamento de entrenamiento por ningún motivo se debe convertir en el cementerio de los que antes fueron buenos empleados de la organización.

El empleado exitoso podra ver con toda justicia, su paso al departameto de entrenamiento, debiera estar capacitado para "vender la idea " de la promoción tanto al empleado como a la gerencia.

Sociedades: Profesionales : La mayoría de estas casi siepre dan un servicio de colocación a sus miembros tanto a los individuos que buscan trabajo como a las compañías

que tienen vacantes. El papel de la sociedad se limita a dar un servicio mediante una central que pone en relación al solicitante y a la compañía. La sociedad casi nunca hará un juicio sobre la calidad de los candidatos.

El director de entrenamiento, como miembro de una sociedad puede conocer individuos calificados que no estén buscando un nuevo puesto activamente. Informando sobre la vacante a sus colegas de la sociedad, podrá recibir candidatos.

Anuncios : Los anuncios en las publicaciones profesionales como por ejemplo el periodico de entrenamiento y desarrollo son un excelente medio de ponerse en contacto con personas de talento con las que no se podría relacionar de otra manera.

Los anuncios deben ser descriptivos y hacer el puesto atractivo sin exagerar. La industria, el título y el área de entrenamiento se deben mencionar y hay que dar una breve descripción de los deberes instructivos o administrativos. Hay que indicar el área geográfica. Casi nunca se menciona el salario y las respuestas llegan a un apartado postal. Las publicaciones profesionales tienen la ventaja de llegar a todos los lugares de la nación, a la mayoría de las personas interesadas en el entrenamiento. Su mayor desventaja es el tiempo que tomaría una respuesta

pues muy pocas se pùblicas con mäs frecuencia que cada mes. Los anuncios en el periodico diario no producen los mismos resultados a menos que se trate de diarios conocidos y leidos--ampliamente.

Universidades, Colegios y Escuelas : Como uno de los requisitos para los puestos de entrenamiento suelen ser experiencia en la enseñanza, las escuelas son una fuente importante de entrenadores. No es extraño recibir solicitudes inesperadas de los maestros que desean experimentar en la industria. También es verdad que la mayoría de los maestros de los institutos educativos no estan concientes de las oportunidades que tienen en el mundo empresarial

A los maestros se les debe informar ampliamente sobre la diferencia que hay entre su experiencia y la experiencia industrial, para evitar cualquier decepción. Esto es todavia más importante cuando el puesto incluye más trabajo administrativo que instructivo.

Ciertas organizaciones han tenido la experiencia de utilizar profesores, maestros e instructores en trabajos de medio tiempo. Por eso es apropiado, sin lastimar la relación de un profesor con la escuela en que trabaja, sugerirle este tipo de arreglo.

El mejor medio de establecer contacto con los maestros calificados es el anuncio en los periodicos de su profesión, reuniones para colocación o agencias especializadas de empleo.

Agencias : Las agencias de empleo generalmente no se utilizan a menos que se haya fracasado en los otros intentos. Este servicio es generalmente el mas caro y por lo regular los entrenadores no lo utiliza. Las agencias especializadas y las organizaciones de busqueda de ejecutivos son útiles, pero casi nunca para un entrenador de alto nivel. Son útiles para establecer un cotacto cuando ya se ha identificado una cierta persona y el director de entrenamiento desea conocer su interes, sin relacionarse personalmente y comprometerse.

#### b) Instrumentos para la selección:

Curriculum Vitae : Este, es lo primero que vemos en un candidato. Suponemos que lo ha preparado para presentarse a sí mismo de la mejor manera posible. Es desde cierto punto de vista un "cedazo" para eliminar a personas a quienes falta alguna cualidad basica para el puesto. Algunos puntos del curriculum como las actividades en una sociedad, trabajos y artículos publicados, autoeducación, lapsos de desempleo y cambios frecuentes de puestos, le dan al entrenador claves de mucha importancia.

La Forma de Solicitud : Si hay un curriculum que le interese el siguiente paso es pedir al solicitante que llene la forma oficial de solicitud de trabajo. Este es el primer signo para los candidatos de que su petición se esta tomando en cuenta y al completarla, ellos por su parte, reflejan el interes que tienen en que se les siga considerando para el puesto. Estas formas requieren información que no se muestra normalmente en el curriculum vitae. En esta forma se incluyen los requisitos de salario, las razones para dejar el puesto actual, las referencias, etc.

El individuo que ha sometido su solicitud merece una respuesta dentro de un período aceptable (2 semanas).

La forma de solicitud y el curriculum deben probar si la persona tiene la educación y la experiencia que la capacitaran para el puesto. Es muy frecuente que el candidato tenga demasiadas calificaciones para el puesto.

Referencias : Si el solicitante ha presentado ya el curriculum y la solicitud a satisfacción del entrenador, este puede estar interesado en sus referencias. En general son favorables puesto que el interesado dio los nombres.

Se le puede pedir una tarjeta de crédito o una copia fotostática de su registro escolar . Tambien se puede -

investigar con otros trabajadores que lo conozcan y nos den información. Su jefe o patrón actual debe ser el último al que se le pidan referencias, solamente con la aprobación del solicitante.

- Revisión de los Materiales de Entrenamiento : Para juzgar la capacidad creativa del individuo, su forma de enfocar el entrenamiento y el tipo de programas que ha organizado y realizado, es bueno revisar los materiales y programas que creo, lo cual se puede hacer pidiendole que los envíe o los traiga en su próxima visita.

- Las Visitas y la Entrevista : El empleo de un profesional representa una decisión importante y una inversión, para el organizador, así como para el individuo empleado. El candidato debe, desde luego, visitar físicamente la organización y tener entrevistas personales. Las entrevistas nos dan los datos que no pueden cubrir el curriculum ni la solicitud, ni las referencias; la presencia, experiencia, actitud y motivación son algunos de esos atributos personales. Esto sirve si la organización tiene " pruebas " que administrar.

El director de entrenamiento no solo debe hablar con él, sino también llevarlo y presentarlo con uno o dos de los ejecutivos de línea con quienes es probable que trabaje, para que también lo entrevisten. La opinión que -

tengan de él puede contribuir mucho a su éxito.

El tiempo no debe ser factor limitante en esta importante entrevista. Se debe preguntar cualquier cosa que permita conocer mejor al empleado futuro. Puede usted discutir también las situaciones típicas con las que se encontrara en el trabajo para explorar su filosofía de entrenamiento.

Las respuestas a las preguntas en la entrevista se evalúan con cuidado. La mejor entrevista es aquella en la que el candidato puede hablar de su propia historia sin interrupción. Es fácil que se digan verdades a medias y que se callen puntos de importancia. La tarea de elegir al entrenador bueno es directamente responsabilidad del director de entrenamiento.

Informarle sobre la historia de las organizaciones es otro de los deberes del director de la entrevista. Si es un candidato externo puede necesitar que le convencan de que el puesto representa una buena oportunidad y un desafío interesante. Estará preocupado por el crecimiento y el éxito de la compañía, la estabilidad del entrenamiento, los antecedentes de promoción que ha habido en el departamento de entrenamiento, sus deberes, autoridad y responsabilidades, el presupuesto, las personas con las que debe trabajar, sus supervisores, las prestaciones, el-



salario. Aún fuera del ambiente de trabajo querra saber algo acerca de la comunidad, en la compañía se encuentra, como los problemas de vivienda, escuelas, centros de recreación, y cultura. Una visita por el área general es siempre útil como cuando se invita a un individuo a que haga estas entrevistas se esta considerando su ingreso a la compañía de una manera muy seria, muchas compañías invitan al candidato a traer a su esposa para que ella se entere del ambiente de la comunidad.

c) La Gran Decisión : El primer candidato que se considere, a menos que sea extraordinario, no debe ser el único; generalmente hay dos, tres o cuatro personas que tienen aptitudes para el mismo puesto. Todas deben ser entrevistadas para poder tener base para tomar la decisión. Cuando la decisión se tome se debe hacer la oferta por teléfono y despues enviar una carta. Habra que evitar el regateo. No trate de comprarlo barato si él no pregunta por el salario. Si acepta la oferta pongase de acuerdo sobre la fecha de ingreso, sobre su cambio, sobre lo que la compañía pagara de los gastos de traslado, etc.

d) Orientación a Entrenadores : Se debe planear de antemano para recibir al nuevo entrenador. Hay que informar a los compañeros que tendrá, los deberes y las cualidades que el nuevo miembro tiene. En algunos casos es

conveniente hacer un anuncio en el periódico interno o en un artículo o boletín de la compañía. Hay que tener listo su escritorio o cualquier otro equipo que necesite.

Se debe preparar un plan definitivo de orientación sobre el trabajo y sobre la compañía. Se debe entregar un juego completo de material impreso que se haga necesario: manuales de Procedimientos y Políticas, etc., y darle tiempo para que los estudie. Hay que hacer arreglos específicos respecto a cualquier actividad que haya durante sus primeras semanas en el trabajo. No le haga ir de prisa ni espere demasiado al principio. Una mala impresión al principio puede ser fatal.

Deberá participar en un curso de orientación de la compañía o cualquier otro curso relacionado. Parte de la orientación deberá ser un programa de reuniones planeadas por los representantes de otras actividades de capacitación, además de visitas y discusiones. Necesita estar bien relacionado con todos los demás entrenadores y conocer bien el trabajo y las operaciones de la compañía.

Ya que el profesional ha sido empleado se corre el peligro de que se descuide su desarrollo profesional. Necesita estar al corriente del avance de su oficio tanto como el ingeniero, el doctor y el abogado. Debe haber oportunidad de que sea miembro activo de las sociedades

profesionales y que reciba los periódicos, libros y revistas en donde encuentre los enfoques más nuevos y progresivos de los problemas de la capacitación de personal. Se le deberá estimular a que asista a los cursos, seminarios o conferencias que traten de los temas que conciernen a sus deberes o a su potencial. [20].

## C A P I T U L O   V

### EL PROCESO DE LA CAPACITACION EN LA ORGANIZACION MODERNA

#### El proceso de la Capacitación de la Organización Moderna :

No hay un modo único de conceptualizar la función de capacitación y adiestramiento dentro de una organización. Cada orientación teórica plantea una serie de diferentes problemas, hace incapie en aspectos diversos y en consecuencia, posibilita que teorías alternativas y, aún competitivas, presten simultanea y pareja utilidad, aunque a menudo para fines totalmente distintos.

La orientación conceptual del " Manual ", es enmarcar a la capacitación y adiestramiento como un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general de una organización.

Para nuestros objetivos, solo queremos enfatizar sobre cinco elementos constitutivos de un sistema, con él fin de clarificar su uso y evitar equívocos.

1. Insumos. Es todo lo que ingrese a un sistema, como materiales, energía o información que lo alimenten, y que al convivirse y transformarse dan por resultado productos.

2. Procesos. Constituyen las acciones ordenadas y

sistematizadas para convertir los insumos en productos.

3. **Productos.** Son los resultados que se producen de procesar insumos, tales como bienes, servicios, información, etc.

4. **Retropalimentación.** Es el recurso que tiene el sistema para regular sus acciones y facilitar el alcance de sus objetivos. Es la información que el sistema tiene de los resultados de su acción en el exterior.

5. **Ambiente.** Lo constituyen las fronteras o límites de un sistema, mismos que lo definen y delimitan. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él.

La organización moderna puede considerarse como un macrosistema, el cual tiene insumos y produce bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades que le dieron origen. La organización está integrada por varios sistemas los cuales pueden dividirse convencionalmente en los siguientes :

a) **Relaciones externas,** vincula a la empresa con su medio ambiente.

b) **Dirección,** regulador, componente que impulsa, coordina y vigila a la empresa.

c) **Tecnología,** precisa que y como hacer;

d) Finanzas - Control, capta, distribuye y controla los recursos monetarios.

e) Recursos Materiales, provee y conserva los bienes muebles e inmuebles y distribuye los materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones.

f) Relaciones Laborales (Recursos Humanos), conjunto de estructuras y procedimientos por medio de las cuales se establecen y aplican las normas del trabajo y readoptan decisiones en torno a la distribución de los beneficios de la producción; y

g) Mercadeo, hace llegar los productos de la empresa a los consumidores finales.

#### El Subsistema de Capacitación :

El subsistema de capacitación forma parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos. En este sentido guarda una estrecha relación con los siguientes subsistemas : Planeación y Organización; Empleo; Remuneraciones; Relaciones Laborales; Prestaciones y Servicios; Comportamiento Humano e Información.

En este marco el subsistema de capacitación va a recibir insumos del ambiente organizacional en general, y del ambiente extraorganizacional, constituido por las entidades normativas en esta materia.

La conversión de los insumos en productos se lleva

a cabo mediante el proceso de administración de los programas de capacitación de la empresa; la elaboración y operación de los programas; y su control, evaluación y seguimiento.

Los productos van a ser los resultados de la conversión de los insumos. Estos van a dirigirse tanto al ambiente extraorganizacional como al organizacional. Hacia el primero irán dirigidas aquellas acciones que den cumplimiento con los requerimientos normativos y de información. La organización tendrá como resultado del subsistema, un personal mejor capacitado en el puesto desempeñado y para la futura tarea, así como satisfecha las necesidades generales y por área de trabajo.

Al concebir sistemáticamente a la función de la capacitación permite enfocarla como una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo. De esta forma la capacitación queda integrada a la empresa, y específicamente, al desarrollo del recurso más importante de ella : el hombre. [21].

**Las Fases del Proceso Administrativo de la Capacitación :**

Con el fin de transformar los insumos en productos,

la unidad administrativa dedicada a las actividades de capacitación lleva a una serie de funciones que engloban el proceso administrativo de la capacitación. Cabe señalar que las fases, que a continuación se enuncian, responden a una división derivada de la estructuración del manual.

Dentro del proceso administrativo de la capacitación podemos identificar las siguientes fases :

A) PRESENTACION DEL PROYECTO : Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consistente en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase se establece el compromiso formal entre el área usuaria y la Unidad de Capacitación y Desarrollo para la consecución de un programa.

De acuerdo al tamaño de la organización, el proyecto toma mayor importancia. En una organización grande es necesario establecer un compromiso formal entre las áreas correalizadoras de la capacitación. Es un instrumento para garantizar la colaboración entre áreas, así como una forma de señalar procedimientos y tiempos.

Por lo que respecta a una organización pequeña, posiblemente esta etapa puede obviarse y comenzar con la investigación de necesidades de capacitación. Sin embargo



se considera necesario la elaboración de proyectos, para la dirección cuente con datos sobre los objetivos de la capacitación y de los procedimientos y tiempos que se llevara la conclusión del ciclo del proceso administrativo.

a) Información Básica para la Elaboración del Proyecto : Como se señalo el " Proyecto " constituye exclusivamente un documento en donde se especifican las actividades para llevar a cabo un programa, con el fin de presentar el servicio que se otorgará y formalizar el compromiso entre unidades. En ese sentido, la información básica necesaria para su elaboración no será exhaustiva.

Ejemplo :

#### INFORMACION BASICA

| Tipo de Información                     | Fuente   |
|---|--|
| Organización y funcionamiento del area. | Manuales de Organización y Procedimientos.<br>Contrato Colectivo<br>Reglamento Interior de Trabajo.                |
| Universo a Capacitar General            | Plantilla de Personal Directivos, mediante una entrevistas que permita obtener datos sobre condiciones del área en |

general, actividad; tiempo disponible; actitud de los - trabajadores; antecedentes - de programas; problemas y - estrategias sugeridas para - capacitar.

Esta información permitira obtener una visión global de la problemática del área usuaria. Una vez concentrada y analizada se elaborará el "proyecto".

B) PRESENTACION DEL PROGRAMA : La fase de elaboración de programas es la más complicada del proceso administrativo de la capacitación. Para llegar a ella, es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades, y un diagnóstico que nos permita localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptible de resolver mediante acciones de capacitación.

El presente trabajo no incluye material referente a las técnicas de detección de necesidades. Estas son muy variadas y no constituyen específicamente materia del estudio de trabajo. Unicamente cabe señalar que su selección debe basarse en el análisis del universo a investigar; amplitud, nivel (operativo, mandos intermedios o alta dirección); tipo de actividad; disponibilidad de tiempo para la investigación; actitud hacia las acciones

capacitadoras y otros factores propios de cada caso.

Las técnicas más comunes son : la utilización de cédulas, que tienen como propósito la confrontación de una situación ideal, con una situación real. La entrevista directa, ya sea con los supervisores, con los niveles operativos o con una muestra mixta. Talleres de determinación de necesidades de capacitación, en donde se aplican técnicas de dinámica de grupos, así como formas impresas, etc.

El programa de capacitación establecera las acciones para resolver dichas necesidades. En este marco el programa debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus específicos; entre los específicos y los contenidos de los cursos y modulos. Asimismo, debe establecer claramente universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Esto último, con el fin de medir a que grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales : En primer lugar dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las areas de la organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las

actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectivas. Por último capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la Jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

La guía proporciona un instrumento sencillo para la elaboración de los programas. Su utilización facilitará el diseño de un trabajo. Sin embargo cabe señalar que es necesario auxiliarse de literatura al respecto, que permita la redacción adecuada para los objetivos, el establecimiento de los sistemas de evaluación y seguimiento y el conocimiento de técnicas de enseñanza - aprendizaje que coadyuven a la consecución de los objetivos del programa.

a) Información básica para la elaboración de un programa: En esta frase, el analista encargado debe elaborar el programa, conjuntamente con el coordinador del área usuaria, deberán tener los resultados de la determinación de necesidades. Además de la información que se obtuvo para el proyecto es necesario contar con la siguiente :

#### INFORMACION BASICA

| Tipo de Información | Observaciones |
|---------------------|---------------|
|---------------------|---------------|

1. Problemas que  
el área.

La obtención de esta información - se puede llevar a cabo mediante entrevistas, cuestionarios, cedu-- las o discusiones grupales. Los - factores a investigar se centran - en los siguientes: actitudes, - aptitudes, organización, recursos, medio ambiente laboral, etc. Los aspectos a investigar pueden ser los problemas de . . . actitud, - aptitud, etc.¿ como afectan y como se podrían solucionar mediante ca- pacitación.

Una vez localizados los problemas, conjuntamente con el área usuaria, se derivan de los problemas los -- objetivos de capacitación. Con - esta información se pueden determi- nar, cursos, contenidos, tiempos y universo a capacitar.

2. Cursos por Puesto

De acuerdo a los perfiles del Pues- to, se podrán especificar conteni- dos de estos cursos. Si se - elaboran materiales para la capaci- tación y el adiestramiento - -

específico de un puesto, es factible si se cuenta con un sistema escalafonario, puede utilizar este material tanto para fines de capacitación en el trabajo como para el trabajo. (Promocional o cambio de puesto).

Con esta información básica, el analista de capacitación esta en la posibilidad de elaborar un programa. Es importante que no pierda de vista que el subsistema de capacitación tiene relaciones con los demás subsistemas del sistema de Administración de Recursos Humanos.

En este sentido, pueden surgir necesidades de capacitación, indirectas, o sea que por su origen, no provengan del área usuaria, sino de las necesidades del sistema de administración de recursos humanos, por ejemplo: programas de seguridad e higiene industrial, de preingreso, etc.

C. OPERACION DE LOS PROGRAMAS. Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

La operación es una de las fases más importantes en

el proceso de administración de los programas. El programa de capacitación definió las acciones para resolver los problemas de la organización, susceptibles de solucionarse vía capacitación; pero la fase de capacitación es lo que se ve, lo que da la imagen de la acción. En este sentido la coordinación de los eventos debe eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.

D. CONTROL DEL PROGRAMA. Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas. Se han diseñado guías y formatos que controlan la operación del programa. Contiene una lista de verificación que engloba los posibles pasos en la coordinación de un curso o de un programa; una guía para elaborar un folleto de programas para ser entregado a los participantes; una guía para estructurar un protocolo de una inauguración o clausura; formatos de control de asistencia e informes diarios, por curso y por programa.

a) Lista de Verificación para el Control de la Operación del Programa. Esta lista está diseñada para especificar todas las actividades necesarias para la operación del programa; contiene tres partes básicas. En la primera se señalan las actividades a realizar durante la

fase de desarrollo del programa; en la segunda dividida en días antes del evento, durante el evento y después del mismo, se establecen los tiempos óptimos para la realización de las actividades. En la última columna se puntualizan el grado de avance (terminado, en desarrollo, suspendido, etc).

b) El folleto del programa. Antes de empezar cualquier evento de capacitación, es necesario que los participantes conozcan los objetivos y contenidos del programa o curso. De ahí que se plantee la necesidad de elaborar un folleto que proporcione esta información y que sea distribuido a los participantes. El folleto deberá estar estructurado de la siguiente forma :

1. Caratula Exterior.- En ella se consigna información referente a : Nombre del Programa; Área que presta servicio; y área usuaria.

2. Índice.- En este punto se debe incluir : Introducción; Objetivo; Contenido del Programa; Cronograma; Lista de Participantes; se deben señalar las páginas.

3. Introducción.- En ésta se debe marcar de forma breve, los siguientes aspectos : Plantearse el problema general; Mencionarse el porque de la necesidad de un programa de capacitación; Establecer los resultados esperados y las



limitaciones.

4. **Objetivos.-** Se transcribieran los objetivos redactados en el programa.

5. **Contenido del Programa.-** Este se presenta de acuerdo a los modulos, fases o cursos a desarrollar.

6. **Cronograma.-** Se diseña un cuadro que especifica las actividades a realizar durante el programa, con el siguiente contenido : Curso; Fecha; Horario; Lugar y el Instructor.

7. **Lista de Participantes.-** En orden alfabetico se enlista a los participantes programados para el evento.

c) El protocolo de Inauguración y Clausura : Los protocolos son una herramienta de la coordinación en las inauguraciones y clausuras de eventos de capacitación. Su propósito es dar a conocer con anticipación, a los invitados, las formas en que se llevaran a cabo dichas ceremonias, así como constituyen una ayuda para la conducción de la actividad. La responsabilidad de llevarlo a cabo recae en el Coordinador, o en su caso en el Analista o responsable de la misma.

Frecuentemente se presentan problemas en estas ceremonias, lo que viene a afectar la imagen del Departamento, por tal motivo, es importante llevar por

escrito el protocolo.

Se recomienda elaborar este documento en una hoja tamaño carta doblada a la mitad. En la caratula exterior - se consignan el nombre del programa, las areas participan- tes y la fecha. En la contra-portada, los datos generales - del programa, como lugar y hora de la ceremonia. En la parte interior el "texto guía"; este debe contener : introducción; Presentación de Autoridades; Palabras referentes al Programa, por parte del representante del área usuaria; y, agradecimiento a las autoridades por su presencia al acto.

El protocolo debe ser breve y formal, y con lenguaje claro. El encargado de conducirlo no debe hablar más de lo estrictamente necesario.

En estas ceremonias hay que cuidar diversos detalles como : ubicación de las autoridades en el presidium; el equipo de sonido, entradas y salidas de personas; portanombres, etc.

d) Control de Asistencia : Durante el desarrollo de las actividades de instrucción, es necesario contar con una serie de controles, entre ellos el control de asistencia es una herramienta útil para constatar la participación en el evento.

La lista debe llenarse con dos días de anticipación al curso. Una vez iniciado debe pasarse lista con discreción, algunas veces el grupo se molesta por este control, pero es necesario para otorgar las constancias de participación y detectar al personal que no asiste a los cursos y tomar las medidas del caso.

e) Informe diario de Coordinador: El formato que se anexa fue diseñado con el objeto de especificar datos relacionados con el desarrollo cotidiano del curso y para que el analista o responsable se mantenga informado sobre las actividades que se realizan por día y tomar medidas correctivas oportunamente, en caso de haber desviaciones.

f) Informe de actividades por curso: Para su elaboración se necesita manejar una serie de datos sobre la fase de operación del curso, que mantenga al corriente al responsable del programa sobre las actividades realizadas con el fin de tomarlo en cuenta para la evaluación del mismo.

#### E) EVALUACION :

1. El control del desarrollo del programa : Su propósito es dotar al encargado de los programas de una serie de herramientas propias para conocer el desarrollo de los mismos a través de las opiniones que expresen los

capacitandos sobre el instructor, la coordinación y el curso en que participaron.

Para realizar lo anterior se anexan tres cuestionarios como ejemplo, opiniones sobre el instructor; opiniones sobre el curso y opiniones sobre la coordinación. Su aplicación debe hacerse 15 minutos antes de terminar el curso. Los datos recabados se vaciaran en las formas de concentrado de opiniones, de las cuales se anexan ejemplos.

Los resultados de los cuestionarios permitirán hacer las correcciones necesarias que eleven la calidad de la prestación del servicio.

Cabe señalar que en múltiples ocasiones se considera que con la aplicación de estos cuestionarios se cubre la fase de evaluación del curso, lo cual es incorrecto, ya que la evaluación mide los cambios de actitudes, aptitudes, destrezas y/o habilidades resultantes de la aplicación del curso. Los cuestionarios son exclusivamente instrumentos de control y contienen aspectos subjetivos difícilmente válidos para la evaluación de un curso o de un programa.

2. Evaluación de Cursos : Es la fase del proceso en que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta que puntos los capacitandos alcanzan los objetivos educativos prefijados . Esta fase es de suma importancia en los --

programas de capacitación. Su objetivo es lograr medios idóneos para establecer hasta que puntos los capacitandos alcanzaron las metas educativas pre-fijadas. En otros términos la evaluación de un curso se centra en la comparación entre un nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados antes de iniciarse la ejecución de las actividades con el nivel de cumplimiento final, por lo mismo desde el momento inicial al definir los objetivos del programa es necesario fijar estándares de consecución medibles con el fin de llevar a cabo la comparación con los resultados finales.

Dentro del sistema de administración de la capacitación, la educación tiene un lugar específico, esta se realiza simultáneamente con la aplicación del curso y el sistema de control de la operación.

Hay diversos métodos para evaluar los resultados de un curso sin embargo, la gran mayoría se centra en la técnica conocida como pretest - posttest . Esta se utiliza generalmente, para cursos de tipo técnico o aptitudinales ya que los motivacionales o actitudinales es difícil diseñar las técnicas para medir los cambios.

Las técnicas pretest- posttest, miden las variaciones sufridas en el aprendizaje, tomando dos o más puntos de comparación. El primer punto conocido como pretest consiste

en aplicar un cuestionario o una prueba de habilidad para medir la situación en la que se encuentra el capacitando antes de iniciar el curso. El segundo punto llamado postest, consiste en aplicar el mismo cuestionario o prueba después de realizar el curso. La diferencia de resultados entre el pretest y el postest proporciona el cambio logrado por la aplicación del curso misma información que se compara con los objetivos del curso.

El punto más delicado en esta técnica es el diseño del instrumento de evaluación, el cuestionario o la prueba de habilidad. Se recomienda estructurarlo conjuntamente con el instructor, quien maneja la información referente a sus cursos cuidando los siguientes aspectos:

1. Elaborando preguntas de opción múltiple y guías de respuestas correctas.
2. Ponderando el peso de cada tema y asignarle un número de preguntas adecuadas.
3. Contener veinte preguntas como mínimo y cuarenta como máximo.
4. Señalar que el cuestionario es únicamente con fines de capacitación.
5. Redactar en forma sencilla y clara las preguntas.
6. Evitar respuestas obvias, sean correctas o falsas
7. Hacer una prueba piloto para corroborar la herra-

mienta o hacerle las correcciones necesarias.

Se recomienda la aplicación del pretest durante los primeros minutos de haber comenzado el curso; y la aplicación del postest en los últimos. Es importante programar un tiempo específico para su aplicación ayudándose con la estimación obtenida de la prueba piloto.

La tabulación y presentación de datos puede hacerse en diversas formas, las más comunes son la evaluación global del curso por participante. Esto lleva a hacer una revisión de contenidos, técnicas didácticas, materiales de apoyo coordinación del evento o del mismo instrumento de evaluación.

La evaluación del programa no es propiamente dicho una actividad del coordinador de la capacitación, ya que no puede convertirse en juez y parte. Si se tienen los controles adecuados esta es obvia en la mayoría de los casos. Si es necesario hacerla, se necesita evaluar el proceso completo; métodos y técnicas de investigación de necesidades; determinación de objetivos y contenidos; técnicas didácticas y materiales de apoyo; tiempos; sistemas de control; evaluaciones, etc.

F) SEGUIMIENTO : Es la última fase del proceso que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capa-

citadora y detectar acciones futuras esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

El informe de resultados no solo constituye el final de la acción sino la memoria de la Unidad Capacitadora de Desarrollo o Departamento de Capacitación. Contar con los datos relativos a los programas facilita la labor cotidiana de planeación y desarrollo de futuros programas. Frecuentemente ciertos eventos deberán referirse en otras unidades administrativas con los informes presentados permitirán contar con una base sobre la cual se armarán esos programas.

En esta fase el analista de capacitación cuenta con la información general del programa. El coordinador le proporciona los datos referentes a la operación del programa. Aunado al programa y las evaluaciones de los cursos, esta en la posibilidad de elaborar el informe general, este le servirá no solo para informar a la dirección sino también a la comisión mixta de capacitación y adiestramiento y a las autoridades laborales.

El registro de los datos puede llevarse por áreas, por curso, por instructores, por trimestres, etc., siempre que se concentre en un solo formato la información requerida para realizar los informes de resultados en forma rápida, adecuada y válida.



Se recomienda además para informar a la dirección de datos propios de la aplicación de programas. [22].

### TIPOS DE CAPACITACION

La unidad de capacitación va a administrar diferentes tipos de programas derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Por fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos; capacitación para el trabajo; capacitación en el trabajo y desarrollo. El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción de cada una.

#### A) CAPACITACION PARA EL TRABAJO :

1. Capacitación de Preíngreso.
2. Inducción.
3. Capacitación Promocional.

#### B) CAPACITACION EN EL TRABAJO

1. Adiestramiento.
2. Capacitación específica y humana.

#### C) DESARROLLO

1. Educación formal para adulto.
2. Integración de la Personalidad.
3. Actividades recreativas y culturales.

#### A) Capacitación para el Trabajo :

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

1. Capacitación de Preingreso, este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

2. Inducción, constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

3. Capacitación Promocional, constituyen las acciones capacitacionales que otorga al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

#### B) Capacitación en el Trabajo :

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar --

habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ellas se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

En este marco la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

1. Adiestramiento, es la acción destinada a desarrollar las habilidades y las destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en sus puestos de trabajo.

2. Capacitación, es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se refleja en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento y por la otra con la consecución de los objetivos de la empresa.

#### C) Desarrollo:

Este comprende la formación integral del individuo y

y, específicamente las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y adiestramiento.

1. Educación formal para adultos. son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en sus desarrollos en el ámbito de la educación escolarizada.

2. Integración de la personalidad. La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismo y su grupo de trabajo.

3. Actividades recreativas y culturales . son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística. (23)

## C A P I T U L O VI

### PAPEL DEL TECNICO -INSTRUCTOR DE LA CAPACITACION

#### Importancia:

Dentro del centro de trabajo, el técnico- instructor de la capacitación es el encargado de interpretar las políticas y lineamientos generados por la autoridad que tiende a normar las acciones para la capacitación.

Para realizar lo anterior deberá considerar las condiciones particulares con el fin de instrumentar los mecanismos y acciones que realmente respondan a la necesidades que en materia de capacitación requiera su centro de trabajo.

En consecuencia las funciones del técnico - instructor, sera un canal de comunicación entre las directrices definidas por la autoridad y las acciones que en materia de capacitación habra de instrumentarse en el centro de trabajo, así como la retroalimentación y opiniones vertidas por los participantes de la capacitación.

Así pues por la importancia de la labor que debe desempeñar, es que se hace imprescindible la preparación del técnico- instructor que promueva la capacitación junto

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

con sus beneficios a una mayor población. (24)

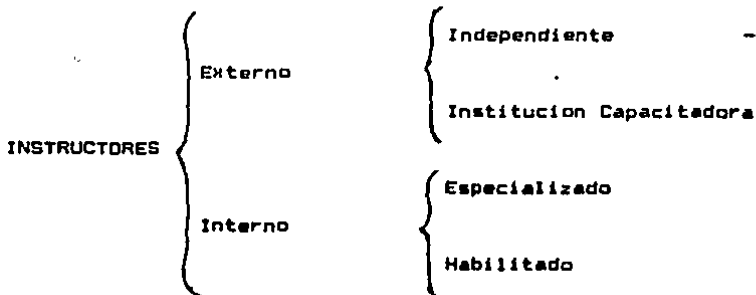
**Funciones:**

las funciones que deberá realizar el técnico instructor de la capacitación serán:

1. Detectar las necesidades que en materia de capacitación existan en las diferentes áreas que integran su centro de trabajo.
2. Elaborar programas de capacitación dirigidos a satisfacer las necesidades detectadas .
3. Participar en el proceso de la capacitación mediante la impartición de cursos.
4. Proponer alternativas tendientes al mejoramiento del programa.
5. Elaborar y aplicar instrumentos de evaluación a fin de poder valorar cada acción del proceso de enseñanza aprendizaje.
6. Elaborar informes de los resultados obtenidos en cada actividad del proceso enseñanza - aprendizaje.

**Tipos de instructores :**

La dirección de capacitación y adiestramiento reconoce los siguientes tipos de instructores.



Consideremos al instructor como la persona que tiene los conocimientos teóricos y pedagógicos suficientes para preparar o formar a una o más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo. Es el agente y actor principal en el proceso de capacitación y adiestramiento en el interior de la empresa. [25].

El Instructor Externo de Institución Capacitadora, es la persona física o moral que tiene celebrado un contrato con una institución o escuela de capacitación y adiestramiento para impartir, en su representación y responsabilidad, aquellos cursos que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución a la que brinda sus servicios. [26]

El Instructor Externo Independiente, es la persona física autorizada para impartir cursos de capacitación y adiestramiento y puede ser contratada por una persona o bien por una institución capacitadora a fin de dedicarse a

actividades vinculadas directamente con la materia (instrucción, detección de necesidades, programación, evaluación, etc.). [27].

El instructor interno especializado, es la persona que teniendo carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, tiene como función exclusiva, impartir cursos de capacitación y adiestramiento a los demás trabajadores de la empresa en que prestan sus servicios. [28].

El instructor interno habilitado, es la persona que teniendo el carácter de trabajador en términos de la Ley Federal del Trabajo destina parte de su jornada normal, a capacitar y adiestrar a otros trabajadores que ocupan puestos de trabajo sobre los cuales el tenga conocimientos y experiencia.

A estos últimos es para quienes va dirigido el presente manual, esperando que la persona que lo tome como guía para impartir la capacitación, o en su defecto que esta persona haya sido seleccionada como instructor, tenga verdaderos deseos de ayudar a los demás, el don de la perseverancia, en especial si ha de trabajar con obreros que ya estén en el puesto o que sean de reciente ingreso y además, poseer la suficiente capacidad para evitar conflictos de personalidad.



## Como instruir

El proceso de instrucción ha sido desarrollado durante los últimos años y los principios en los que se basa gozan de aceptación universal. En general todos están de acuerdo en que la instrucción consta de cuatro partes: preparación, presentación, prueba e inspección.

A continuación veremos estas cuatro partes :

### 1. Preparar al Trabajador

a) Hacer que se sienta cómodo. Es usual que algunos trabajadores se sientan ansiosos, tensos, preocupados y tendrán que relajarse antes de empezar a recibir la instrucción. El instructor podrá lograr esto teniendo una actitud tranquila, cordial y amistosa.

b) Definir el trabajo que va a enseñar. Explicar de una manera sencilla, clara y concisa lo que van a aprender.

c) Averiguar lo que el sujeto ya sabe del trabajo. Hacer preguntas acerca de la operación específica sobre la que gira la instrucción.

d) Ganar el interés del sujeto. Todo trabajo tiene puntos de interés para alguien pero es importante que toda tarea se realice totalmente; por consiguiente debe presentarse de manera que no se hagan notables los aspectos

desagradables, sin ser necesario tampoco hablar mucho de los aspectos positivos.

e) Cuidar la posición. Colocar al sujeto en la mejor posición para que pueda ver la operación claramente.

## 2. Presente la operación

En esta parte el instructor describe la operación tal como espera que el sujeto la aprenda a realizar. Solo debe presentarse un modo de hacer el trabajo para evitar producir confusión en la mente del sujeto.

a) Decir, mostrar, ilustrar. Esto debe hacerse al mismo tiempo, ya que decir y mostrar no es suficiente, debemos además usar ejemplos, medios o auxiliares visuales, o bien utilizar palabras que pinten el cuadro de la operación exacta.

b) Presentar el material paso a paso. Esto debe hacerse de manera lenta y secuencial para permitir una secuencia ordenada en la mente del sujeto.

c) Subraye los puntos clave. Se debe enfatizar en los detalles importantes para que el sujeto los tenga presentes durante la exposición.

d) Instruir con claridad. La actitud personal del instructor durante la exposición debe ser de paciencia y -

cabalidad.

e) No pasarse del límite que marca lo que el sujeto puede aprender. Es responsabilidad del instructor limitar la propiedad de la unidad de instrucción.

f) Resumir y repasar la operación. Nunca debe omitirse el repaso que debiera seguir el mismo orden de pasos y puntos clave para poder formar un patrón en la memoria de los sujetos, lo cual reduce el tiempo de aprendizaje.

### 3. Dejar que el Trabajador desempeñe la tarea:

a) Se pide al sujeto que realice la operación. En este paso se estimula al sujeto a que intente hacer la tarea por sí mismo. El instructor debe permanecer a su lado listo para corregirlo en cualquier momento en que titubie o bien empiece a desviarse. Es mejor prevenir los errores de acción inmediata que cuando estos ya se han hecho.

b) El sujeto explica los puntos clave mientras hace el trabajo nuevamente. Significa que el primer repaso en el cual no habla ha sido omitido y en el siguiente puede contestar las preguntas.

c) Confirmar la comprensión del sujeto. Se deben hacer preguntas amplias, exigiendo respuestas específicas -

sobre los puntos clave que han sido cubiertos en la instrucción. Continuar hasta tener la seguridad de que el sujeto sabe. El intento del sujeto de realizar la operación por sí mismo deberá continuar hasta que ya no necesite de supervisión.

#### 4. Inspección :

Este es el procedimiento seguido por el supervisor al ir de la instrucción a la supervisión regular.

a) Dejarlo solo, esto le dara un respiro durante el cual podrá sentir el trabajo y el ambiente que lo rodean. El supervisor debe permanecer fuera el tiempo suficiente para que el sujeto complete una o dos veces la operación entera.

b) Designar auxiliares, puede pedirse ayuda a un trabajador bien calificado, de manera que el nuevo trabajador sienta que puede recurrir a él si es necesario.

c) Abandonarlo paulatinamente, progresar con el sujeto a intervalos cada vez más largos, según lo permitan las circunstancias y lo garantice el nuevo trabajador.

d) Continuar con supervisión normal. La necesidad de la continuación cuidadosa de la instrucción nunca termina.

[29].

Habilidades necesarias para el buen manejo y control de un grupo.

El éxito o fracaso de un programa de instrucción dependen en gran parte de la calidad de la instrucción que se imparte a los estudiantes. El grado de instrucción del instructor se refleja en la ejecución de los alumnos que estan bajo su dirección.

Se ha dicho mucho acerca de las cualidades que debe tener un buen instructor, debe irradiar una especie de interes amistoso hacia los sujetos que va a instruir, debe tener una intuición directa de los problemas con que pueda encontrarse el sujeto y se debe expresar muy claramente. Además el buen instructor debe tener buen juicio y ser justo al calificar a los entrenadores.

Estamos convencidos que el papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, lider, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de capacitación y adiestramiento.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto es : edificios, mobiliario, instrumentos, equipo, material, etc., pero si el instructor falla y si no es bien aceptado todo ira mal y con seguridad el programa de capacitación fracasara.

Se puede presentar también la situación contraria, que ni el edificio ni los medios sean los mejores pero si, el instructor es eficiente y sus habilidades y características de líder son tales que mantienen al grupo interesado y motivado se puede llegar a un gran éxito.

En nuestros días es un gran reto para todo instructor saber manejar a un grupo e instruirlo con éxito. Al estar enfrente de un grupo nos enfrentamos ante dos realidades. Por un lado la del grupo como tal, es decir la que esta regida por los principios sociológicos en relación con sus reacciones y comportamientos en general. Por otro lado la conducta individual, es decir la propia personalidad de cada miembro del grupo. Así pues el instructor debe estar conciente de esta doble personalidad, la colectiva y la individual, pues de lo contrario sus enfoques y tratamientos careceran de prudencia y tacto.

Por lo tanto para lograr el éxito de su labor y demostrar su interes y compromiso, el instructor debe presentar ciertas actitudes como:

1. Informarse al máximo sobre el grupo. El número de personas que lo constituyen, escolaridad, edad promedio, etc., esto le ayudara facilitando su función e identificación con el grupo.

2. Puntualidad, es sumamente importante ser puntual, pues la impuntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.

3. Ser elemento para la motivación del grupo. Todo instructor puede ser un líder que fomente la buena disposición y entusiasmo por parte del grupo, en todo momento.

4. Despertar la confianza del grupo, esto se logra básicamente, utilizando un tono amable; haciendo un comentario interesante al iniciarse el curso con el fin de disminuir la tensión que todo grupo tiene en la primera etapa de instrucción; dirigirse al grupo tanto con la voz como con la mirada y comunicar con claridad sus ideas.

5. Estar lo más cerca posible del grupo durante la exposición, si prefiere exponer de pie y caminando, según sea la organización física del salón, colóquese frente al escritorio, esto también promueve la confianza y seguridad del grupo.

6. Mantener una postura adecuada, no demostrar con la postura aburrimiento, cansancio u otras actitudes equivalentes que fácilmente se proyectan hacia el grupo, siempre con resultados negativos.

7. Evitar utilizar mímica exagerada.

8. Evitar acciones que distraigan al grupo, como jugar con el gis, la pluma u otro objeto, pues esto puede desviar la atención de los participantes .

9. No disculparse. Esta cortesía, en algún momento, o por algunos individuos puede interpretarse como debilidad o inseguridad, dando la impresión de falta de preparación o capacidad necesaria . Esto no debe confundirse y mostrar una actitud autosuficiente , descortes y vanidoso.

10. No demostrar en ningún momento nerviosismo , pues esto puede ser interpretado como síntoma de inseguridad .

11. Siempre que se inicia una idea, expresión o concepto debe llegarse al final y hasta entonces ceder la palabra , y responder las inquietudes o preguntas que se hayan suscitado.

12. Debe hacer comentario sobre las opiniones que expresen los participantes que resulten agradables a ellos mismos.

Como manejar la personalidad individual de un grupo:  
Un buen instructor debe entender que un grupo es heterogeneo, pues aunque se trate de un grupo de la misma edad, escolaridad y función , hay diferencias profundas en lo referente a la personalidad y capacidad de cada unos de ellos por tanto, debe tratar a cada persona



según sea necesario. Los instructores deben estar preparados para hacer frente a aquel que no quiera cooperar, o demostrar descontento o agresividad, o bien para activar a la persona pasiva, aquel elemento que este presente físicamente, pero no nos brinda su atención.

Frecuentemente en todo curso hay una persona que quiere impresionar al instructor y al grupo haciendo gala de sus conocimientos y su experiencia, pero no en la mayoría de los casos se pudo intuir con facilidad cuando se trata de presunción y vanidad en estos casos el instructor no debe permitir a tal participante absoluta libertad de expresión, solo la necesaria para que tanto el grupo como el propio instructor quede enterado de la actitud monopolizadora del clásico "sabelotodo". Es importante que el instructor nunca pierda el control permitiendo que este tipo de participante ocupe su lugar desplazandolo.

Otro caso sería el tipo silencioso, es decir aquel que muestra una parcialidad absoluta y que en algunos casos carece de interés en el curso. En este caso debe averiguarse la razón de su silencio, pues puede suceder que

- a) Carece de motivación en términos generales.
- b) No este interesado en el tema.
- c) Exista confusión o necesite aclaración de los temas tratados con anterioridad.

- d) No se sienta integrado en el grupo. -
- e) Prefiera simplemente escuchar. -
- f) Sea un individuo calculador o cohibido que no quiera parecer ridículo ante los demás con preguntas tontas.
- g) Padezca alguna limitación o enfermedad (sordera, tartamudeo, etc.).

Si esto último es el caso el instructor debe brindar un apoyo especial y la confianza necesaria para que el sujeto participe.

En los demás casos, el instructor debe desempeñar un papel tal que "abra la puerta de salida" a la tensión y haga que el alumno participe.

Otro caso frecuente es que exista algún participante que quiera cambiar el desarrollo de una materia. En este caso es importante no dejar que el liderazgo y el control sobre el grupo se reduzca a cero pues generaría en el grupo un ánimo de inconformidad y disgusto. Aquí primeramente nos debemos asegurar de cual es la actitud de la persona, es decir, que objeto persigue con su interrupción o actitud inoportuna, puede suceder que :

- a) Sea simplemente ánimo de interrumpir, interferir o molestar.

b) Un sincero deseo de ampliar la información que se esta dando.

c) Aprovechar la erudición y experiencias del instructor y aclarar dudas sobre otros temas relacionados o no con el tema principal.

Una vez que se a identificado cual es el motivo de la actitud del participante, se debe volver al camino que las cosas seguían, contestar amablemente que más adelante durante los descansos o al final del curso se podran responder dichas inquietudes.

Si el ritmo activo y dinámico que se a impuesto o bien el que a imperado durante el desarrollo de un curso, cambia y el grupo llega a convertirse en pasivo y silencioso, se debe revisar cuanto antes cuatro posibles causas :

a) Cansancio : En este caso se debe improvisar un descanso, aún cuando se encuentre fuera del horario establecido.

b) Concentración : Si el grupo esta pensando profundamente en los conceptos que se han expresado con anterioridad, lo mejor sera romper el silencio prudentemente e invitar a discutir y a hacer conclusiones sobre lo tratado.

c) Aburrimiento ; y.

d) Descontento : En cualquiera de los dos casos anteriores se debe buscar la oportunidad para revisar lo sucedido con anterioridad para poder encontrar la causa por la cual el grupo esta a disgusto o aburrido, pues puede suceder que el método escogido no haya sido el indicado, que falte dinámismo al expositor; que convenga hacer que el grupo participe en la exposición, etc.

En cualquiera de los cuatro casos anteriores lo mejor sera promover el interes del grupo mediante los estímulos que se tengan a la mano y algo muy importante no mostrar frustración o dejar ver que el fracaso sobreviene, pues recuerde que siempre se debe mostrar entusiasmo.

El papel del Instructor durante los Recesos :

Son muchas las ocasiones en las cuales los participantes de un curso de capacitación critican al instructor por tener doble personalidad, una dentro del aula y durante la capacitación y otra, fuera de ella y despues de terminada ésta.

Es frecuente encontrar que los instructores se aislen en el momento de descanso, evitando el diálogo informal con los integrantes del grupo. En este aspecto, los instructores, deben hacer un esfuerzo especial y dejar-

que el grupo disponga de su tiempo, dando la oportunidad de hacer una efectiva amistad y colaboración que en diferentes formas ofrece a un grupo.

Es muy cierto también que en la mayoría de los casos los instructores están tensos y necesitan un descanso, pero aún así es más importante todavía las inquietudes y la opinión del grupo. Esto se convertirá en una ayuda recíproca entre los integrantes del grupo y el instructor pues puede establecerse un diálogo respecto a las intervenciones del instructor que pueden ayudarlo a corregir y a orientar mejor su actuación, y esto sin duda, contribuye al éxito total del curso.

## CONCLUSIONES GENERALES

En el presente manual, se han incluido una serie de elementos que pueden llevar a cualquier persona interesada en el tema a formarse un esquema general de lo que es la aplicación práctica de la capacitación y el adiestramiento dentro de cualquier organización.

Sabemos que en un gran porcentaje de organizaciones, la capacitación no es impartida sistemáticamente, ni proporcionada a las personas adecuadas en el momento y lugar correctos, ni siquiera es dirigida a solucionar problemas o necesidades reales, pero el crecimiento industrial, los requerimientos de tecnología avanzada y la expansión de las empresas hacen cada vez más necesario que dicha capacitación y adiestramiento se imponga como un reto a los Mexicanos, ya que siendo una garantía que favorece a los trabajadores y beneficia a los empresarios, depende de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en el proceso productivo.

Así pues la capacitación no dependerá únicamente de las autoridades laborales que deberán regular el cumplimiento de esta obligación, ni del patrón cuya responsabilidad será asegurar el desempeño óptimo de todos los empleados, de manera que la organización reciba un valor positivo a cambio de su inversión en el entre-

namiento.

Tambien dependera, del propio director o gerente de Recursos Humanos, quien tendrá la responsabilidad de seleccionar al personal más idóneo para desempeñar la labor capacitadora, aún cuando en la actualidad es sumamente difícil encontrar al personal idóneo para desarrollar esta actividad debido a que no existe una preparación uniforme en la profesión, selección y organización del elenco de trabajo de la capacitación, esto aunado a la falta de homogeneidad existente tambien en las diferentes organizaciones en las cuales a veces el entrenador es instructor, en otras, realiza funciones de coordinador y en otras de organizador, lo que hace imposible generalizar acerca de los requerimientos, responsabilidades y funciones del equipo de entrenamiento.

Así pues, quisiera mencionar nuevamente que la labor capacitadora es labor de todos los que formamos parte del sistema productivo del país y que deberá enriquecerse con la retroalimentación y opiniones vertidas por todos los participantes de dicho proceso.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 - 12 " Glosario de Términos Empleados en la Capacitación y el Adiestramiento ". Serie Téc -- nica # 3. Ed. Popular de los Trabajadores.
- 13 Craig L. Robert y Bitel R. Lester " Manual - de Entrenamiento y Desarrollo de Personal ". Ed. Diana.
- 14 Hugo Calderón Cordova. " Manual para la Ad - ministración del Proceso de la Capacitación. Ed. Limusa.
- 15 " Guía Orientadora para la Formulación de - Planes y Programas de Capacitación y Adies - tramiento ". Ed. Popular de los Trabajadores
- 16 Harry S. Belman y John E. Bliet " Serie de - reportes sobre un estudio de status y las - funciones del departamento de entrenamiento - de los negocios comerciales de la industria y el gobierno ". Periódico de la ASTD.
- 17 - 20 Craig L. Robert y Bitel R. Lester. " Manual de Entrenamiento y Desarrollo del Personal".



- 21 Hugo Calderón Cordova. " Manual para la -  
Administración del Proceso de Capacitación".
- 22 Colección Ejecutiva Expansión . " Como --  
Diseñar y Aplicar un Programa Interno de  
Capacitación ". Publicaciones Ejecutivas de  
México.
- 23 Hugo Calderón Cordova. " Manual para la -  
Administración del Proceso de Capacitación".
- 24 Fuentes Benjamín. " Manual sobre Capacita --  
ción de Personal ". Talleres de Editorial -  
ISSSTE.
- 25 - 28 " Glosario de Términos Empleados en  
Capacitación y Adiestramiento ".
- 29 " Manual de Capacitación y Adiestramiento "--  
Serie Técnica # 5. Ed. Popular de los  
Trabajadores.

## BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernando y otros. " Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México 1982.
2. Craig L. Robert y Bitel R. Lester. " Manual de Entrenamiento y Desarrollo del Personal ". Ed. Diana México 1987.
3. Calderón Cordova Hugo. " Manual para la Administración del Proceso de Capacitación ". Ed. Limusa. México 1982
4. Colección Ejecutiva Expansion. " Como diseñar y Aplicar un Programa Interno de Capacitación de Personal ". Publicaciones Ejecutivas de México S.A. 1986.
5. Fuentes Benjamín. "Manual sobre Capacitación de Personal Centro Nacional de Capacitación Administrativa ISSSTE. Talleres de Editorial ISSSTE. México 1978.
6. " Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa " . Serie Técnica # 1. Ed. Popular de los Trabajadores.
7. " Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento ". Serie Técnica # 2 Ed. Popular de los Trabajadores.

8. " Guía Orientadora para la Integración y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento ". Serie Técnica # 4. Ed. Popular de los Trabajadores.
9. " Glosario de Términos Usados en Capacitación y - Adiestramiento ". Serie Técnica # 3. Ed. Popular de los Trabajadores.
11. Siegel Laurence y Lane Irving M. " Psicología de las - Organizaciones Industriales ". Ed. CECOSA. México 1981
12. " Manual de Capacitación y Adiestramiento ". Serie - Técnica # 5. Ed. Popular de los Trabajadores.

## RELACION DE ANEXOS

Anexo # 1 : Modelo del Informe Diario del Coordinador.

Anexo # 2 : Modelo de 3 cuestionarios de opiniones, sobre:

- a) El Instructor
- b) El Curso
- c) El Coordinador

Anexo # 3 : Modelo de concentrado de opiniones, sobre :

- a) El Instructor
- b) El Curso
- c) El Coordinador

## INFORME DIARIO DEL COORDINADOR

PROGRAMA Nombre completo  
 INSTRUCTOR Programado(s) para impartir el curso CURSO Nombre  
 ANALISTA RESPONSABLE del programa COORDINADOR Responsable(s)

| DATOS             | PROGRAMADOS   | REALES Cada columna corresponde a un día hábil |  |  |  |  |  |  |
|-------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|
|                   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| FECHA             | Fecha de inicio y término del curso                           |  |  |  |  |  |  |  |
| HORARIO           | Inicio y término de la sesión                                 |  |  |  |  |  |  |  |
| No. HORAS POR DIA | Programadas para el curso                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| No. PARTICIPANTES | Programados de acuerdo a la lista enviada por el Area Liviana |  |  |  |  |  |  |  |
| INSTRUCTOR        |   |  |  |  |  |  |  |  |
| AULA              | Lugar donde será impartido                                    |  |  |  |  |  |  |  |

|                  |  |  |   |  |
|------------------|--|--|---|--|
| APOYO DIDACTICO: | CISES <input type="checkbox"/><br>BORRADOR <input type="checkbox"/><br>HOJAS <input type="checkbox"/><br>PLUMAS <input type="checkbox"/><br>LAPICES <input type="checkbox"/><br>FOLDERS <input type="checkbox"/> | CARPETAS <input type="checkbox"/><br>TARJETAS <input type="checkbox"/><br>GOMAS <input type="checkbox"/><br>MARCADORES <input type="checkbox"/><br>HOJAS DE ROTAFOLIO <input type="checkbox"/><br>ROTAFOLIO <input type="checkbox"/> | PROYECTOR DE CINE <input type="checkbox"/><br>PROYECTOR TRANSPARENCIAS <input type="checkbox"/><br>PROYECTOR CUERPOS OPACOS <input type="checkbox"/><br>PANTALLA <input type="checkbox"/><br>CRABADORA <input type="checkbox"/><br>CIRCUITO CERRADO T.V. <input type="checkbox"/> | OTROS <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
|------------------|--|--|---|--|

OBSERVACIONES: Anotar con números progresivos las desviaciones que se presenten.  
 Desviación: Se considera todo lo que esté programado, o que afecte el desarrollo ideal del curso.

Firma del  
 Coordinador

Firma del Analista  
 Responsable del  
 Programa

COORDINADOR

VoBo ANALISTA

**CUESTIONARIO DE OPINIONES  
SOBRE EL INSTRUCTOR**

Los aspectos que se controlaran sobre el instructor son los siguientes :

1. Dominio de la materia.
2. Facilidad de expresión.
3. Lenguaje.
4. Orden y respeto hacia el instructor y los participantes.
5. Motivación.
6. Aclaración de dudas.
7. Actitud hacia el grupo.
8. Organización.
9. Material didáctico.
10. Puntualidad.

Los reactivos señalados como comentarios y sugerencias - números 11 y 12 respectivamente - se codificarán cuando los resultados obtenidos sean muy similares, en la misma forma se hará para los cuestionarios sobre el curso y la coordinación.

## OPINIONES SOBRE EL INSTRUCTOR

Nombre del instructor

Nombre del curso

Fecha

El presente cuestionario esta diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servira para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. El instructor mostró:

- a) Completo dominio del tema.
- b) Conocimientos indispensables del tema.
- c) Algunas fallas en el conocimiento del tema.
- d) Desconocimiento del tema.

2. El contenido del curso se expuso:

- a) De manera clara, precisa y abundante.
- b) Adecuadamente.
- c) De forma muy elemental.
- d) De manera muy confusa.

3. El lenguaje utilizado por el instructor fue:

- a) Sencillo y comprensible.
- b) Apropiado.
- c) Muy técnico.
- d) Incomprensible.

4. El instructor:

- a) Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
- b) Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.
- c) No tuvo control sobre el grupo.
- d) Propició el desorden y la falta de respeto.

5. El instructor:

- a) Motivó la participación del grupo propiciando gran interés e inquietudes hacia el curso.
- b) Motivó en lo esencial al grupo.
- c) Mostró poco interés para motivar al grupo.
- d) Motivó una participación negativa, lo que propició una oposición al curso y hacia el grupo.

6. Las dudas que se presentaron durante el curso:

- a) Fueron aclaradas ampliamente por el instructor.
- b) Se aclararon en términos generales.
- c) Se aclararon parcialmente.
- d) Fueron ignoradas.

7. La relación que estableció el instructor con el grupo fue:

- a) Agradable y cordial.
- b) Correcta.
- c) Fría.
- d) Tensa.



- B. El instructor llevo las sesiones:
- Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel y posibilidades del grupo.
  - Ordenadamente y sin posibilidades de cambio.
  - Poco organizadas y fuera de control.
  - Sin método de trabajo.
9. El material didáctico (pizarrón, rotafolio, películas, etc.) utilizado por el instructor:
- Brindo un apoyo constante para reforzar el contenido del curso.
  - Ayudo para aclarar los puntos más importantes.
  - No fue el más indicado, aunque aclaro algunos puntos
  - No fue útil para el curso.
10. El instructor:
- Siempre estuvo puntual al inicio y término de las sesiones.
  - Frecuentemente se retraso hasta 10 minutos, concluyendo a la hora señalada.
  - Frecuentemente se retraso hasta 30 minutos o salio antes de la hora señalada.
  - No se presento en algunas sesiones.
11. Comentarios sobre el instructor.
12. Sugerencias sobre el instructor.

## CUESTIONARIO DE OPINIONES

### SOBRE EL CURSO

El cuestionario consta de ocho reactivos de opción múltiple con las características señaladas y tres reactivos más abiertos.

Los puntos a controlar son los siguientes :

- a) Conocimientos de los participantes sobre los objetivos del curso.
- b) Cumplimiento de los objetivos del curso.
- c) Adecuación al trabajo de los contenidos del curso
- d) Duración del curso.
- e) Interés sobre el tema.
- f) Aula.
- g) Horario.
- h) Cursos de capacitación necesarios.

### OPINIONES SOBRE EL CURSO

Nombre del curso

Fecha

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. Al inicio del curso:

- a) Usted conocia los objetivos y contenidos del curso.
- b) Usted tenia una idea general de los objetivos y - contenidos del curso.
- c) Usted conocia superficialmente los objetivos y contenidos del curso.
- d) Usted desconocia totalmente los objetivos y - contenidos del curso.

2. El curso:

- a) Cumplio los objetivos en su totalidad.
- b) Cumplio los objetivos en lo esencial.
- c) Cumplio los objetivos en forma parcial.
- d) No cumplio sus objetivos.

3. Los conocimientos que usted adquirio en el curso son:

- a) Totalmente aplicables en su área de trabajo.
- b) Aplicables solo en ciertos aspectos de trabajo.
- c) Interesantes, pero difícil de aplicarlos en el trabajo.
- d) Sin interes e inútiles para el desempeño del trabajo.

4. La duración del curso fue:

- a) La más adecuada para asimilar los contenidos del curso.
- b) Conveniente.
- c) Demasiado Larga.

d) Muy breve para asimilar los contenidos del curso.

5. Considera usted que el curso:

a) Le despertó interés e inquietudes para conocer más sobre el tema.

b) Cumplió completamente con sus expectativas.

c) Le resultó eficiente para conocer sobre esos aspectos.

d) No cumplió con sus expectativas.

6. El aula:

a) Fue la más apropiada para el desarrollo del curso.

b) Presentó parcialmente las condiciones necesarias para el desarrollo del curso.

c) Falto acondicionarse.

d) Fue inapropiada.

7. El horario asignado al curso fue:

a) El más conveniente.

b) Apropiado.

c) Incomodo.

d) Inadecuado.

8. Indique los cursos que considera convenientes para -  
reforzar los conocimientos adquiridos y para - -  
desarrollar sus labores.

9. Comentarios sobre el curso.

10. Sugerencias sobre el curso.

**CUESTIONARIO DE OPINIONES  
SOBRE LA COORDINACION**

El cuestionario consta de cuatro reactivos de opción múltiple, con las características señaladas y dos más abiertos sobre comentarios y sugerencias:

Los aspectos a controlar son los siguientes:

- a) Organización.
- b) Apoyo al instructor.
- c) Puntualidad.
- d) Actitud.

**OPINIONES SOBRE LA COORDINACION**

Nombre del curso

Fecha

El presente cuestionario esta diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servira para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. Las actividades desarrolladas durante el curso fueron:

- a) Muy bien organizadas.
- b) Ordenadas, con algunas fallas.
- c) Falto organización.
- d) Muy mal organizadas.

2. La coordinadora:

- a) Brindo todo su apoyo al instructor para el desarrollo del curso.
- b) Apoyo al instructor en lo necesario.
- c) Apoyo al instructor en algunos aspectos.
- d) No colaboro con el instructor.

3. La coordinadora:

- a) Siempre estuvo puntual al inicio y término de las sesiones.
- b) Frecuentemente se retraso hasta 10 minutos, -- concluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retraso hasta 30 minutos o -- salio antes de la hora señalada.
- d) No se presento en algunas ocasiones.

4. La relación que establecio la coordinadora con el grupo fue:

- a) Agradable y cordial.
- b) Correcta.
- c) Fria.
- d) Tensa.

5. Comentarios sobre la coordinadora:

6. Sugerencias sobre la coordinadora:

**CONCENTRADO DE OPINIONES  
SOBRE EL INSTRUCTOR**

El formato que se presenta se utiliza para codificar las opiniones sobre el instructor. Se le da peso o valor a cada alternativa, como sigue :

- a) Ideal = 10.
- b) Satisfactorio = 8.
- c) Suficiente = 6.
- d) Deficiente = 4.

Se obtendra el porcentaje de acuerdo al número de participantes que respondieron el cuestionario.

**CONCENTRADO DE OPINIONES SOBRE EL INSTRUCTOR**

Nombre del instructor

Nombre del curso

Fecha

Total de participantes que respondieron  
al cuestionario

No.

%

No.

%

1. El instructor mostró:

- a) Completo dominio del tema.
- b) Conocimientos indispensables del tema.



- c) Algunas fallas en el conocimiento del tema.
  - d) Desconocimiento del tema.
  - e) No respondió.
2. El contenido del curso se expuso:
- a) De manera clara, precisa y abundante.
  - b) Adecuadamente.
  - c) De forma muy elemental.
  - d) De manera muy confusa.
  - e) No respondió.
3. El lenguaje utilizado por el instructor fue:
- a) Sencillo y comprensible.
  - b) Apropiado.
  - c) Muy técnico.
  - d) Incomprensible.
  - e) No respondió.
4. El instructor:
- a) Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
  - b) Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.
  - c) No tuvo control sobre el grupo.
  - d) Propició el desorden y la falta de

respeto.

e) No respondió.

5. El instructor:

a) Motivó la participación del grupo propiciando gran interés e inquietudes -- hacia el curso.

b) Motivó en lo esencial al grupo.

c) Mostró poco interés para motivar al -- grupo.

d) Motivó una participación negativa lo -- que propició una oposición al curso y hacia el grupo.

e) No respondió.

6. Las dudas que se presentaron durante el curso:

a) Fueron aclaradas ampliamente por el -- instructor.

b) Se aclararon en términos generales.

c) Se aclararon parcialmente.

d) Fueron ignoradas.

e) No respondió.

7. La relación que estableció el instructor con el grupo -- fue:

a) Agradable y cordial.

b) Correcta.

- c) Fría.
  - d) Tensa.
  - e) No respondió.
8. El instructor llevo las sesiones:
- a) Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel y posibilidades del grupo.
  - b) Ordenadamente y sin posibilidades de cambio.
  - c) Poco organizadas y fuera de control.
  - d) Sin metodo de trabajo.
  - e) No respondió.
9. El material didáctico (pizarrón, rotafolio, películas, etc.) utilizado por el instructor:
- a) Brindo un apoyo constante para reforzar el contenido del curso.
  - b) Ayudo para aclarar los puntos mas importantes.
  - c) No fue el más indicado, aunque aclaro algunos puntos.
  - d) No fue útil para el curso.
  - e) No respondió.
10. El instructor:
- a) Siempre estuvo puntual al inicio y - término de las sesiones.

- b) Frecuentemente se retraso hasta 10 - minutos, incluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retraso hasta 30 - minutos o salio antes de la hora señalada.
- d) No se presento en algunas sesiones.
- e) No respondio.

11. Comentario sobre el instructor:

12. Sugerencias sobre el instructor.

**CONCENTRADO DE OPINIONES  
SOBRE EL CURSO**

El formato se utiliza para codificar las opiniones sobre el curso. Se le dara un peso o valor a cada alternativa, como sigue :

- a) Ideal = 10.
- b) Satisfactorio = 8.
- c) Suficiente = 6.
- d) Deficiente = 4.

Y se obtendra el porcentaje de acuerdo al número de participantes que respondieron el cuestionario.

**CONCENTRADO DE OPINIONES SOBRE EL CURSO**

Nombre del curso

Fecha

Total de participantes que respondieron  
al cuestionario.

No.

%

1. Al inicio del curso:

No.

%

- a) Usted conocia los objetivos y contenidos del curso.
- b) Usted tenia una idea general de los - objetivos y contenidos del curso.
- c) Usted conocia superficialmente los -

objetivos y contenidos del curso.

- d) Usted desconocía totalmente los -  
objetivos y contenidos del curso.
- e) No respondió. ...

2. El curso:

- a) Cumplio los objetivos en su totalidad
- b) Cumplio los objetivos en lo esencial.
- c) Cumplio los objetivos en forma parcial
- d) No cumplió los objetivos.
- e) No respondió.

3. Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:

- a) Totalmente aplicables en su área de -  
trabajo.
- b) Interesantes, pero difícil de aplicar-  
los en el trabajo.
- c) Aplicables solo en ciertos aspectos -  
de trabajo.
- d) Sin interés e inútiles para el desem-  
peño del trabajo.
- e) No respondió.

4. La duración del curso fue:

- a) La más adecuada para asimilar los con-  
tenidos del curso.

- b) Conveniente.
- c) Demasiado larga.
- d) Muy breve para asimilar los contenidos del curso.
- e) No respondio.

5. Considera usted que el curso.

- a) Le despertó interes e inquietudes para conocer más sobre el tema.
- b) Cumplió completamente con sus expectativas.
- c) Le resultó suficiente para conocer esos aspectos.
- d) No cumplió con sus expectativas.
- e) No respondio.

6. El aula:

- a) Fue la más apropiada para el desarrollo del curso.
- b) Presenta parcialmente las condiciones necesarias para el desarrollo del curso.
- c) Falta acondicionarse.
- d) Fue inapropiada.
- e) No contesto.

7. El horario asignado al curso fue:

- a) El más conveniente.
- b) Apropiado.
- c) Incomodo.
- d) Inadecuado.
- e) No respondió.

8. Indique los cursos que usted considera convenientes para reforzar los conocimientos adquiridos y para desarrollar sus labores.

9. Comentarios sobre el curso:

10. Sugerencias sobre el curso:



## CONCENTRADO DE OPINIONES SOBRE LA COORDINACION

El formato se utiliza para codificar las opiniones de la coordinación. Se le dara un peso o valor a cada alternativa, como sigue:

- a) Ideal = 10.
- b) Satisfactorio = 8.
- c) Suficiente = 6.
- d) Deficiente = 4.

Se obtendra el porcentaje de acuerdo al número de participantes que respondieron el cuestionario.

## CONCENTRADO DE OPINIONES SOBRE LA COORDINACION

Nombre del curso

Fecha

Total de participantes que respondieron  
al cuestionario

No.  
%

- |   | No. | % |
|---|-----|---|
| 1. Las actividades desarrolladas durante el curso fueron: |     |   |
| a) Muy bien organizadas.                                  |     |   |
| b) Ordenadas, con algunas fallas.                         |     |   |
| c) Falto organización.                                    |     |   |
| d) Muy mal organizadas.                                   |     |   |
| e) No respondió.  |     |   |

2. La coordinadora:

- a) Brindo todo su apoyo al instructor - para el desarrollo del curso.
- b) Apoyo al instructor en lo necesario.
- c) Apoyo al instructor en algunos aspectos
- d) No colaboro con el instructor.
- e) No respondio.

3. La coordinadora:

- a) Siempre estuvo puntual al inicio y - término de las sesiones.
- b) Frecuentemente se retraso hasta 10 minutos, concluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retraso hasta 30 minutos o salio antes de la hora señalada.
- d) No se presento en algunas ocasiones.
- e) No respondio.

4. La relación que establecio la coordinadora con el grupo fue:

- a) Agradable y cordial.
- b) Correcta.
- c) Fria.
- d) Tensa.
- e) No respondio.

5. Comentarios sobre la coordinadora.

6. Sugerencias sobre la coordinadora.