

29 No 17



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DETECCION DE NECESIDADES, ELABORACION DE PROGRAMAS Y EVALUACION DE LA CAPACITACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN

**CARLOS MIGUEL ARCE AGUIRRE
IGNACIO MORENO PINEDA**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:
PSIC. DAVID OCHOA MORENO**

MEXICO, D. F.

1983



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.

INDICE

CAPITULO I	Pág.
CONSIDERACIONES GENERALES	
FUNDAMENTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN	5
OBLIGACIONES DE LOS PATRONES	8
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES	10
CARACTERISTICAS GENERALES DE LA CAPACITACION	13
DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	33
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	36
CAPITULO II	
DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	
ORIGEN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	41
CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACION	43
OBJETIVO DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES	44
METODOLOGIA PARA DETERMINAR NECESIDADES	48
TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES	54
ANALISIS DE PUESTOS	54
EVALUACION DEL RENDIMIENTO	57
ENTREVISTA	58
CUESTIONARIO	60
PRUEBA O TESTS	62
ESTUDIO DE EXPEDIENTES E INFORMES	64
ANALISIS COLECTIVO DE SITUACIONES	65
OTRAS TECNICAS	65

C A P I T U L O I I I

Pá g.

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

BASES PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS	68
FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	73
EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE	87
NATURALEZA DEL APRENDIZAJE	87
CONDICIONES PARA QUE EXISTA EL APRENDIZAJE	89
FACTORES QUE AFECTAN EL APRENDIZAJE	92
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE	96
EXPOSITIVA	96
DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS	98
SIMPOSIO	99
DEMOSTRACION	102
METODO DE CASOS	104
DRAMATIZACION	106
JUEGO DE NEGOCIOS	110
SENSIBILIZACION	113
TRATAMIENTO DEL INCIDENTE EN EL ESTUDIO DE CASOS	116
SEMINARIO	117
APYOS AUDIO - VISUALES DE LA CAPACITACIÓN	119
SITUACIÓN Y ORGANIZACIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES	126
CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR	136

C A P I T U L O I V	P á g .
EVALUACION DE LA CAPACITACION	
IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN	144
PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	146
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA EVALUACIÓN	153
APENDICES	156
GLOSARIO DE TERMINOS	184
BIBLIOGRAFIA	193

C A P I T U L O I
CONSIDERACIONES GENERALES

FUNDAMENTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN

OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA CAPACITACION

DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

CAPITULO I

CONSIDERACIONES GENERALES FUNDAMENTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN

Actualmente, hablar de capacitación en nuestro país no es hablar de una palabra nueva o una reciente actividad, sino que se hace mención a un largo proceso de enseñanza-aprendizaje que se ha ido perfeccionando con el tiempo.

Algunos autores se refieren a la capacitación como - un proceso histórico que inicia desde la Epoca Colonial - hasta nuestros días mientras que otros sólo se remiten a - la década de los setentas, por ser los años en los cuales se somete a reglamentación oficial la función de capacitar o adiestrar.

En términos generales, puede decirse que la capacitación en sus orígenes más puros, consistía en la acción mediante la cual un aprendiz era instruído en una labor específica por una persona experimentada en cierto oficio o actividad. La impartición de "conocimientos" y el desarrollo de habilidades en el aprendiz, forman el sistema de enseñanza-aprendizaje considerado como elemental.

Desde aquéllos tiempos y con el surgimiento y perfeccionamiento de técnicas pedagógicas y didácticas (de acuerdo con las necesidades propias de cada etapa productiva), la capacitación y el adiestramiento han evolucionado enormemente como procesos de enseñanza-aprendizaje.

La expansión de las actividades industriales desde fines del siglo pasado e inicios del presente y la gran

mecanización y avence de la tecnología sobre todo en las empresas extranjeras que existían en el Territorio Nacional, provocaron que el gobierno de nuestro país (conciencia de la escasa educación y pobre calidad y competitividad de nuestra mano de obra), dictara poco a poco a través de sus diferentes representantes, una serie de medidas que perseguían como objetivo fundamental combatir el analfabetismo y tratar de preparar mano de obra calificada.

Es así como fueron apareciendo diversas disposiciones legales que han pretendido reglamentar la enseñanza y el aprendizaje. Por ejemplo: en 1870 aparece en el Código Civil un capítulo que se destina al aprendizaje; en el año de 1931 en la Ley Federal del Trabajo se incluye el título tercero que corresponde al Contrato de Aprendizaje. Más tarde, en el año de 1970 con la nueva Ley Federal del Trabajo, se suprime el Contrato de Aprendizaje y se establece la obligación para que los patrones capaciten a sus trabajadores según lo estipula la fracción - XV del Artículo 132 que a la letra dice: Son obligaciones de los patrones "proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores", sin embargo, las disposiciones anteriores solo fueron "letra muerta" de la ley - (por lo menos durante los siguientes ocho años) ya que no existía la contraparte legal que exigiera su cumplimiento. La situación, a pesar de todo no quedó ahí.

Durante la década de los setentas y debido al acelerado avence tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada, se registraron deficiencias en el -- aparato productivo nacional que requerían ser satisfechas urgentemente.

Con el cambio de Poderes en 1976, se inicia un movimiento para formalizar e implementar la "letra muerta" - de la ley. Se establecía como necesidad prioritaria, el logro de mejores índices de productividad mientras que - el sector obrero organizado luchaba por la mejora de los niveles de vida de los trabajadores; era exigible en ese momento, la planeación de un sistema nacional de capacitación y adiestramiento con las características adecuadas para satisfacer dichos requerimientos.

Es por esto que el derecho obrero a la capacitación y adiestramiento se eleva a rango constitucional mediante la publicación en el Diario Oficial (9 de enero de - 1978) de un Decreto a través del cual se adiciona la Fracción XII y se reforma la Fracción XIII del apartado "A" - del Artículo 123 Constitucional que a la letra dice: - - "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria (Ley Federal del Trabajo) determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Con lo anterior, se cumplía la promesa que había hecho el Presidente de la República en su informe a la Nación el 10. de Septiembre de 1977, sobre las reformas al Artículo 123 Constitucional y la elevación al rango de - garantía social del derecho a la capacitación y adiestramiento. Ahora sí, la Fracción XV del Artículo 132, de - la Ley Federal del Trabajo, ya no era solo un adorno, - sino un reglamento con todo el carácter oficial.

Se había dado un gran paso; y esta vez, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social formularía leyes secundarias para reglamentar el cumplimiento del decreto y - que la ley no pasara desapercibida. Dichas reglamentaciones, fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Abril de 1978 (entrando en vigor el 1o. de Mayo de ese año) y destacan los preceptos del Artículo - 3o. de la Ley Federal del Trabajo: se considera como -- "de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores".

OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

Entre las obligaciones que la Ley Federal del Trabajo impone a los patrones para capacitar a sus trabajadores se encuentran las siguientes:

- "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores" (Art. 132 Fracción XV).
- "Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley" (Art. 132 Fracción XXVIII).

El objeto de estas comisiones es vigilar la instrumentación y operación del sistema de capacitación y adiestramiento implantado en la empresa y para investigar las causas de los riesgos de trabajo, proponiendo medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

- En las empresas en donde rija el contrato colectivo:

en los contratos, "deberán incluirse las cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo" (Art. 153-M);

- "Dentro de los quince días siguientes a la celebración o revisión del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados". (Art. 153-N).

- En las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, los patrones "deberán someter a la aprobación de la Sría. de Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los -- planes y programas de capacitación o adiestramiento -- que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar y además, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento". (Art. 153-O).

- "Atender la convocatoria lanzada por la Sría. de Trabajo y Previsión Social para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de las mismas

Preceptos similares a los del Artículo 391 Fracc. VII, VIII y IX.

ramas industriales o actividades de que forman parte" (Art. 153-K).

- Hacer "la indicación en el contrato individual de trabajo, de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley" (Art. 25 Fracc. VIII).
- "Enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus -- trabajadores" (Art. 153-V).

En los artículos anteriores, podemos observar que la ley es explícita al fijar de manera definitiva, las obligaciones que corresponden a los patrones respecto a capacitación y adiestramiento; sin embargo, sería erróneo afirmar que el decreto de capacitación y adiestramiento solo crea obligaciones a quienes deben proveer la capacitación. Como en toda prescripción jurídica en la que "a cada derecho corresponde una obligación", en materia de capacitación y adiestramiento se respeta esta condición.

En el siguiente punto, se analizarán los mecanismos legales a través de los cuales los trabajadores adquieren y pueden hacer cumplir sus derechos, así como las -- obligaciones que contraen de acuerdo con lo dispuesto en la Ley.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Para referirnos a los derechos y obligaciones que le

galmente corresponden a los trabajadores en materia de - capacitación y adiestramiento, habremos de mencionar lo que dice el Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo: "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y -- aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

En este Artículo, se pretende enfatizar el carácter obligatorio para los patrones e irrenunciable para los - trabajadores respecto a capacitación y adiestramiento.

Algunos de los derechos de los trabajadores a que - nos referimos, son los siguientes:

- Recibir capacitación o adiestramiento. (Art. 153-A).
- Hacerse acreedores a la "constancia de habilidades la**borales**" que la entidad instructora expida y que autentique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa y que sea del conocimiento de la U.C.E.C.A. (Art. 153-T) en cualquiera de los dos casos siguientes:
 - a) cuando hayan sido aprobados en los exámenes de -- capacitación y adiestramiento, ó
 - b) cuando, al negarse a recibir capacitación o adies**tramiento**, presente y apruebe ante la entidad ins**tructora** el exámen de suficiencia que señale la -

U.C.E.C.A. (Art. 153-V).

- Formar parte, a través de sus representantes, del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que les corresponde. (Art. 153-K).
- Ser actualizados y perfeccionar sus conocimientos y habilidades, ser preparados para ocupar puestos vacantes y de nueva creación, ser preparados para prevenir riesgos de trabajo y a mejorar sus aptitudes. (Art. 153-F).

Entre las obligaciones que corresponden a los trabajadores podemos mencionar aquellas que contiene el Artículo 153-H y que son las siguientes:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos y,
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Aunque el artículo anterior mencione las obligaciones de los trabajadores para participar en los programas de capacitación, se han vislumbrado algunas actitudes negativas de los trabajadores hacia la capacitación, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- que los trabajadores expresen su deseo de no capacitarse.
- que después de ser capacitados, los trabajadores pretendan una mayor remuneración de su trabajo y al no obtenerla, sufran frustraciones o abandonen sus empleos.
- que prefieran el ascenso para el que tenga mayor antiguedad y no para aquel que haya demostrado ser más apto ("escalafón ciego").
- que piensen o sientan que la Ley establece competencia entre ellos y que esto perjudique las relaciones entre ellos mismos o entre ellos y la empresa.

Sin embargo, aún cuando las disposiciones legales - sobre capacitación y adiestramiento originen obligaciones y derechos tanto a patrones como a trabajadores, estas - actividades benefician a ambos, siempre y cuando las lleven a cabo adecuadamente y no las consideren como una imposición, sino como una solución a sus correspondientes problemas.

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA CAPACITACION

En este punto, trataremos lo referente a las condiciones o características generales que deben reunir la capacitación y el adiestramiento, las cuales podemos identificar como: objeto de la capacitación, horario, lugar, forma y plazos para el cumplimiento, etc.

Objeto de la Capacitación y el Adiestramiento.

El Artículo 153-F, de la Ley Federal del Trabajo, es claro y preciso al mencionar que el objeto de la capacitación y adiestramiento es:

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

En esencia, "Elevar el nivel de vida y productividad del trabajador" (Art. 153-A), es la finalidad que siempre se ha perseguido.

Lugar y forma de impartir la Capacitación

De acuerdo con lo establecido por el Artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo, las posibilidades que tienen los patrones para cumplir con la obligación de capacitar o adiestrar a sus trabajadores, son las siguientes: mediante convenio del patrón con sus trabajadores o con -

el sindicato que los represente, la capacitación podrá proporcionarse en:

- | | | |
|----------|---|--|
| a) Lugar | } | En la misma empresa, ó fuera de ella. |
| b) Forma | } | Por conducto de personal propio, con instructores especialmente contratados; mediante instituciones, escuelas u organismos especializados, y mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Sría. de Trabajo y Previsión Social; en cuyo caso, los patrones deberán cubrir las cuotas respectivas. |

Horario para impartir la Capacitación.

La Ley establece en su Artículo 153-E, de la Ley Federal del Trabajo, que el horario en el cual debe impartirse la Capacitación a los trabajadores, podrá sujetarse a las siguientes condiciones:

- Durante las horas de la jornada de trabajo;
- Atendiendo a la naturaleza de los servicios y mediante

acuerdo entre patrones y trabajadores, podrá impartirse de otra forma, y

- En el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la que desempeñe, la capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

Plazos que se tienen para impartir la Capacitación.

El Artículo 153-N de la Ley Federal del Trabajo, establece que dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo (en las empresas que se rijan por este contrato), los patrones deberán presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (U.C.E.C.A.) para que sean aprobados, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Por otro lado, el Artículo 153-O de dicha Ley, se refiere a las relaciones de trabajo en las que no exista de por medio un sindicato y los contratos son individuales. Este tipo de empresas, "deberán someter a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (U.C.E.C.A.), dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento, que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar.

Asimismo, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de - las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento"

Es muy importante cumplir con las disposiciones ante riores dentro de los plazos establecidos, ya que su incumplimiento motiva la imposición de una sanción contemplada en el Art. 896 L.F.T. que puede consistir en una multa por el equivalente de 3 a 315 veces el salario mínimo general (de acuerdo con la zona económica en la que se encuentre la empresa), tomando en consideración la gravedad de la falta y las circunstancias del caso.

De acuerdo con los planes y programas a que se refie ren los Artículos 153-N y 153-O de la L.F.T., el Artículo 153-Q establece que deberá cumplirse con los siguientes - requisitos:

- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en - la empresa;
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los traba jadores de la empresa;
- Señalar el procedimiento de selección, a través del -- cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- Especificar el nombre y número de registro en la Secre- taría de Trabajo y Previsión Social de las entidades -

instructoras; y

- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la U.C.E.C.A. que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Por último, "estos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

Constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento

La base para la creación de las Comisiones Mixtas, está contenida en el Artículo 153-I, que dice: "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa"

Un aspecto importante de las Comisiones Mixtas, es su carácter de jueces del desenvolvimiento de las empresas en materia de capacitación y adiestramiento. Otro de los aspectos relevantes en la creación de estas Comisiones, es la definición del momento oportuno para establecerlas. En general, es conveniente que la Comisión sea formada tan pronto como sea posible aunque no exista al-

gún concepto legal que mencione la fecha en la que debe constituirse. Sin embargo para que los planes y programas de capacitación y adiestramiento puedan ser registrados en UCECA, se requiere que hayan sido autorizados por la Comisión Mixta, por lo que es recomendable establecer la Comisión con bastante anticipación.

Las autoridades laborales --específicamente UCECA-- podrían promover la constitución de las Comisiones o --sancionar la falta de progreso en este renglón. A este respecto, el Artículo 153-J, menciona que "las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen --oportunamente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

Para constituir la Comisión Mixta, debe establecerse un Reglamento Interno en el cual queden registradas todas las actividades de este procedimiento.

En el Reglamento Interno de la Comisión Mixta, que darán anotadas todas las cuestiones referidas a:

1. Su integración y domicilio.

Artículo 1o. En este centro de trabajo funcionará permanentemente una Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento.

Artículo 2o. Esta Comisión se integra por representantes del patrón y representantes de los trabaja--

dores, en igualdad de partes.

Artículo 3o. El domicilio de esta Comisión será - el mismo del centro de trabajo a que pertenece.

II. Los representantes de los trabajadores.

Artículo 4o. Los representantes de los trabajadores han sido electos en asambleas y cumplen con los requisitos establecidos por la ley: ser trabajadores de la empresa; ser mayores de edad; saber leer y escribir; tener buena conducta y haber participado en la asamblea en que fueron electos y a la que concurrieron todos los trabajadores de este centro de trabajo, habiendo firmado el padrón electoral correspondiente.

III. Los representantes del patrón.

Artículo 5o. Los representantes del patrón fueron designados libremente y cumplen satisfactoriamente con los requisitos establecidos por la ley: ser mayores de edad; saber leer y escribir; poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

IV. Las causas de remoción.

Artículo 6o. Ambas partes tienen libertad para designar, elegir o remover a sus representantes. La duración normal en el puesto será de dos años y po-

drán ser reelectos.

V. Las funciones de la Comisión Mixta.

Artículo 7o. De conformidad con los lineamientos - establecidos por la ley, las funciones de esta Comisión Mixta serán entre otras, las siguientes:

- detectar las necesidades de capacitación existentes en la empresa, con el fin de satisfacerlas.
- elaborar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con el diagnóstico de necesidades.
- vigilar que la empresa cumpla con la obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores conforme a los planes y programas establecidos.
- evaluar los sistemas y procedimientos de capacitación y proponer medidas tendientes a perfeccionarlos.
- promover la participación de los trabajadores en los procesos de capacitación.
- llevar un registro de los cursos que se imparten y del personal que reciba capacitación, movilidad horizontal y vertical del personal capacitado.
- autenticar las constancias expedidas por la en

tividad instructora a favor de los trabajadores que hayan aprobado sus exámenes y presentarlas a la - Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y -- Adiestramiento.

- evaluar semestralmente el resultado de los planes y programas de capacitación y adiestramiento desarollados en la empresa y remitir dicho informe a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

VI. La presidencia de la Comisión Mixta.

Artículo 8o. La presidencia de la Comisión Mixta será rotatoria y se alternará en ella una vez por sector, de tal modo que si una vez preside la sesión un representante patronal, en la siguiente presidirá uno de los trabajadores.

VII. El Secretario de la Comisión Mixta.

Artículo 9o. El Secretario de la Comisión será permanente, aunque removible en el momento en que los demás integrantes lo consideren conveniente.

Artículo 10o. Las funciones del Secretario de la Comisión serán las siguientes:

- a) Levantar el acta de cada reunión y llevar el libro correspondiente.
- b) Recibir las sugerencias y peticiones a fin

de proceder a la integración del orden del día.

- c) Notificar a los integrantes con toda oportunidad de la fecha de la reunión siguiente.
- d) Comunicar a la empresa los acuerdos tomados en el seno de la Comisión Mixta.
- e) Otras que estime conveniente asignarle la Comisión Mixta.

VIII. Las sesiones ordinarias.

Artículo 11o. La comisión Mixta sesionará ordinariamente cada dos meses y los miembros serán notificados por escrito con 15 días de anticipación.

IX. Las sesiones extraordinarias.

Artículo 12o. La comisión Mixta podrá sesionar extraordinariamente cuando una tercera parte de sus integrantes así lo juzgue conveniente. Para ello recurrirán al Secretario, quien deberá notificar por escrito a los demás miembros de la Comisión con un plazo de cuando menos 72 horas de anticipación.

X. Las votaciones.

Artículo 13o. Cada miembro de la Comisión tendrá voz y voto en las sesiones y ninguno de ellos tendrá voto de calidad.

Artículo 14o. Las resoluciones se tomarán por vota ciones resueltas por mayoría simple.

XI. La obligatoriedad de las resoluciones.

Artículo 15o. El patrón o los trabajadores podrán solicitar a la Junta de Conciliación y Arbitraje, su intervención para que se ejecuten las resoluciones - de carácter obligatorio que hayan sido dictadas en - el seno de la Comisión Mixta.

Registro de la comisión mixta ante UCECA.

Una vez constituida la Comisión Mixta se presenta la solicitud de su registro ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento.

Puede hacerse "directamente o por conducto de las Delegaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o ante las autoridades locales del trabajo, cuando se trate de empresas o establecimientos que, salvo los aspectos de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas".

La UCECA ha dado a conocer un instructivo y la forma UCECA-1 que debe utilizarse para efectos de registro. La presentación debe hacerse por triplicado y las formas deberán estar impresas en hojas de papel tamaño de 28 x -- 21.5 cms.

Ya que se ha constituido la Comisión Mixta, corres--

ponde al patrón avisar del inicio del proceso. A partir de su constitución, los miembros asumen la responsabilidad de cumplir con las funciones que le corresponden a la Comisión en el marco de sus atribuciones.

Funciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

El artículo 153-0 señala que a las empresas les corresponde "informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento". Estos aspectos quedan cubiertos con el Reglamento Interno que se ha mencionado y que deberá figurar como parte de la forma UCECA-1 utilizada para efectos de registro.

En términos generales, se puede afirmar que a la Comisión Mixta le corresponde la totalidad de las actividades

El dilema que surge de esto es que los miembros de la Comisión Mixta estarían demasiado ocupados si pretendieran efectuar estas labores por sí mismos. Aún más, tal vez el proceso para llegar a un consenso acarreará demasiadas fricciones.

Sin embargo, el verdadero reto es poner de acuerdo a todos los miembros, especialmente cuando --como en este caso-- se enfrentan intereses contrapuestos. Pudiera su ceder --y sucede-- que la empresa no esté dispuesta a pagar los cursos que los trabajadores proponen o, a la -

inversa, que los trabajadores no deseen tomar los cursos que la empresa esté en posibilidad de sufragar, o una -- variedad de enfrentamientos. No obstante que las tareas pueden ser realizadas por los miembros de la Comisión - Mixta, también es posible contratar a un especialista -- que pueda llevarlos a la práctica, facilitando la reali- zación de las tareas y orientando la conducción de los - trabajos por la senda del mejor resultado.

La Comisión Mixta es el motor del sistema porque es a partir de su creación que le lleva a cabo todo el pro- ceso. De su vigor dependerá el ritmo a que marchen las tareas, así como la eficiencia con que se realicen. Al mismo tiempo, la Comisión Mixta es el freno de la capa- citación porque está dotada de poder suficiente para im- pedir que el presupuesto asignado se oriente en una for- ma poco conveniente para los intereses de los trabajado- res y por consiguiente, es un instrumento que permitirá resolver posibles conflictos o quejas sin llegar al ni- vel de las autoridades laborales.

Atribuciones.

La referencia a este aspecto resulta fundamental - para establecer los límites en que se desenvolverán las acciones concretas de la Comisión Mixta. El Artículo - 153-I le otorga las atribuciones siguientes:

- . Vigilar la instrumentación del sistema.
- . Vigilar la operación del sistema.
- . Vigilar los procedimientos.

- . Sugerir medidas tendientes a perfeccionar el sistema y los procedimientos.

En el Artículo 153-T encontramos otra atribución:

- . Autenticar las constancias de habilidades laborales expedidas por la entidad instructora.

Ahora bien, el Artículo 153-V señala que, cuando el trabajador posee un "certificado de habilidades laborales", pero éstas corresponden a varios niveles o categorías, es la Comisión Mixta quien deberá practicar el exámen que permita al trabajador acreditar para cuál de las especialidades es apto.

Expedición de constancias de habilidades laborales.

La expedición de las constancias de habilidades laborales es una pieza indispensable del sistema de capacitación y adiestramiento, el corolario con el que culmina el proceso.

El decreto del 9 de enero de 1979 señala que "de conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-T, 153-V y 539, fracción IV, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social conocer y registrar las Constancias de Habilidades Laborales que en su oportunidad se expidan a los trabajadores del país".

A su vez, el Artículo 153-T dice que "Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacita

ción y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad - Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquéllas las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del Artículo 539".

Estas son las bases que sustentan el requisito de - que cada trabajador que haya sido entrenado o capacitado, se someta al proceso que culminará con el otorgamiento - de la Constancia de Habilidad Laboral.

Características de las Constancias de Habilidades.

En el Diario Oficial del 8 de enero de 1979 se dieron a conocer los criterios correspondientes a la expedición de la Constancia de Habilidades Laborales.

A continuación se menciona la información relevante.

1. Las constancias de Habilidades Laborales a que se refiere la Ley Federal del Trabajo, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que las Entidades Capacitadoras o Instructores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

2. Para la expedición de Constancias de Habilidades Laborales, se sugiere el empleo de la forma UCECA-4 impresa en hojas de papel opaco de 28 centímetros por 21.5 centímetros. Se autoriza a los particulares la libre impresión de la Forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los formatos que se publican.
3. La Constancia de Habilidades Laborales deberá llenarse en español, utilizando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta, y será entregada al destinatario debidamente firmada y autenticada por la respectiva Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, para que surta sus efectos en los términos de los artículos 153-V y 159 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 153-V. La constancia de Habilidades Laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

La forma UCECA-4 requiere datos referentes al plan de capacitación que debió haberse registrado. El reverso de esta forma está destinado para reseñar las "actividades esenciales del puesto de trabajo a que se refiere la presente constancia". No obstante, es factible que en un mismo puesto de trabajo existan varias posibilidades de ubicación; en estos casos, se recuerda que es la Comisión

Mixta la que debe decidir para cuál de ellas es más apto el trabajador.

Para que una constancia sea otorgada es necesario:

- . Que el trabajador apruebe el curso impartido.
- . Que el trabajador apruebe "el examen de suficiencia que señala la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento" (Artículo 153-U), en los casos en que el trabajador se haya negado a recibir la capacitación implantada por la empresa.
- . Que el trabajador acredite documentalmente la posesión de la capacidad que se requiere para el desempeño de su puesto y del inmediato superior (Artículo 153-U).

El Artículo 153-V en su tercer párrafo señala que - "las constancias de que se trata surtirán plenos efectos para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se -- haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. Esto proporciona un sistema casi automático de promoción y ascenso para los trabajadores, eliminando hasta cierto punto --o al menos disminuyendo-- una preocupación patronal".

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles de relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respecti-

va acreditará para cuál de ellos es apto"

Se estima que no pasará mucho tiempo antes de que - las Comisiones Mixtas utilicen el expediente fácil, cómo do y rápido de la revalidación de las constancias.

Listas de constancias.

El Artículo 153-V, en su segundo párrafo, establece que "las empresas están obligadas a enviar a la UCECA - para su registro y control, listas de las constancias - que se hayan expedido a sus trabajadores". Por su parte, el Artículo 153-T señala que con éstas se integrará el padrón de trabajadores capacitados. Las autoridades laborales se han encargado de hacer saber que este padrón será la base para formular el Plan Nacional del Empleo.

El punto de partida de este proceso es la presentación de la forma UCECA-5, mediante la cual las empresas deberán registrar las listas de constancias. Esta forma fue dada a conocer en el Diario Oficial del 9 de ene ro de 1979, junto con sus criterios, los que se transcriben a continuación.

4. Las listas de Constancias de Habilidades Laborales que las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, según lo dispuesto por el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, se formularán en la forma UCECA-5 impresa en hoja de papel opaco de 28 centímetros por 21.5 centímetros.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la Forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y al formato que se publica.

5. La documentación de la que trata el criterio anterior, se presentará ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento, por triplicado y agrupando a los trabajadores por puesto de trabajo. Dicha presentación podrá ser hecha directamente o por conducto de las delegaciones de esta Secretaría, o ante las Autoridades Locales del Trabajo, cuando se trate de empresas o establecimientos que, salvo los aspectos de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

A partir de 1978, año en que el entonces Presidente de la República, Lic. José López Portillo elevara a rango Constitucional "El Derecho de los Trabajadores a la Capacitación y al Adiestramiento", los diferentes medios informativos han empleado estos términos con diferente significado.

Diferentes enciclopedias como el "Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española", "Diccionario Enciclopédico Salvat Universal", "Diccionario Enciclopédico Uteha", así como la "Gran Enciclopedia Larousse", conciben en la referencia a los términos de Capacitación y Adiestramiento, entienden al primero como la acción y efecto de hacer a alguien apto, habilitarlo para alguna cosa y Adiestramiento, como la acción y efecto de hacer diestro o hábil a una persona.

En Inglés el término Capacitación, lo refieren al acto de capacitar (hacer capaz, calificar). En Francés los conceptos que se manejan son "Formation Professionnelle" entendido como Capacitación, formación de preingreso al trabajo y "Formation Sur Les Tas" que significa adiestramiento, formación en el puesto.

Según el "Glosario de Términos de Adiestramiento", editado por el Ministerio de trabajo de la Gran Bretaña, Adiestramiento es el desarrollo sistemático del esquema, actitud y aptitud requerido por un individuo para ejecutar adecuadamente una tarea o trabajos dados.

El Centro Interamericano de Formación Profesional

(CINTERFOR), maneja el concepto de Capacitación en el lugar de trabajo para referirse a "La formación impartida en un lugar común de trabajo, y que utiliza tareas verdaderas de valor comercial para fines de instrucción y práctica".

El Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO) y el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), definen a la Capacitación como "El proceso organizado con el fin de desarrollar las destrezas, los conocimientos y las actitudes que se requieren, para el eficiente desempeño de un trabajo futuro"; - y se adopta la expresión Adiestramiento para referirse - "Al proceso del desarrollo de las destrezas, los conocimientos y las actitudes requeridas, para que una persona desarrolle eficientemente su trabajo actual".

En nuestra opinión, Capacitación es un proceso planado y sistemático, que basado en necesidades reales - motiva a la realización de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, a desarrollar habilidades y destrezas, y a mejorar actitudes en los trabajadores.

No hacemos distinción entre las diferentes acepciones de la palabra Capacitación y consideramos a ésta en un sentido genérico y amplio, equivalente al de formación profesional o entrenamiento con lo cual consideramos que se abarcan las actividades llamadas de Adiestramiento y de Desarrollo.

Un programa de Capacitación debe ser el resultado - de un proceso que identifique las operaciones presentes

y futuras de la organización y determine la calidad y cantidad de los recursos humanos necesarios para llevar a cabo dichas operaciones.

La Capacitación es un factor determinante para elevar la productividad, y además de dedicarse al desarrollo de las destrezas del trabajador, le ofrecen a éste la oportunidad de la información técnica y a la industria los instrumentos para crear las mejores condiciones en el ambiente de trabajo, con el propósito de contribuir al desarrollo del elemento más valioso en la productividad: El Hombre.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

El objetivo básico que persigue la Capacitación, es el de proporcionar al personal de la empresa los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias a fin de que la organización pueda contar con elementos humanos preparados para desempeñar eficientemente sus actividades y funciones, de tal manera que cada uno de ellos se adecúe a su puesto, proporcionando el óptimo funcionamiento en la organización.

Lo anterior quiere decir, que el buen funcionamiento de una empresa requiere del pleno conocimiento de sus miembros de lo que se hace, para qué se hace, como debe hacerse y que responsabilidad tiene cada uno en la ejecución del propósito común.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-F - establece como objetivos de la capacitación los siguientes:

" I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como -- proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella".

El primer supuesto, parte del reconocimiento de que el acelerado progreso tecnológico hace obsoleto cualquier conocimiento en plazos cada vez más breves. Ahora es -- obligación de la empresa mantener actualizados a sus trabajadores, lo cual ayuda a evitar la rotación del personal.

La idea del perfeccionamiento se apoya en la tesis

de que nunca podemos conocer todo lo conocible acerca - de ningún campo, de ahí que los esfuerzos dirigidos a - este propósito deberán dotar al trabajador de una mayor conciencia con respecto al trabajo que realiza.

Como segundo punto, y considerando que vivimos una época donde la "información es poder" y la tecnología - es información concentrada, no cabe esperar que las empresas proporcionen a sus trabajadores información sobre la aplicación de nueva tecnología; sin embargo, una manera fácil de cubrir este requisito será informando ampliamente lo que la empresa es y hace y que es del dominio público.

"II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o - puesto de nueva creación".

Es pertinente recordar el 2o. párrafo del Artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo, que a este respecto afirma: "Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquélla en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.

Aunque desecar el privilegio del "escalafón ciego" a que tienen derecho en la actualidad los sindicatos, no es un procedimiento que se ve factible a corto plazo, no puede perderse de vista que este aspecto constituye una condición para lograr un buen esfuerzo de - capacitación en los trabajadores. De lo contrario, la capacitación como sistema estará condenada al más rotun

do de los fracasos, pues ¿quien quiere capacitarse para ser más productivo, rendir más y no recibir nada a cambio de su esfuerzo?.

"III. Prevenir riesgos de trabajo".

Es conveniente mencionar el mandato constitucional incorporado en el Artículo 123, Fracción XIV. "Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten" aún más, en la fracción XV la obligación patronal se amplía de la siguiente manera: "El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores".

Con lo anterior queda de manifiesto que la capacitación, enfocada al uso diestro y acertado del equipo de trabajo para evitar riesgos de trabajo, es una arma potente que toda empresa debe tener muy presente.

"IV. Incrementar la Productividad".

Si uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficacia en el trabajo, y la capacitación es un factor para que éste se realice adecuadamente

al mejorar los niveles de calificación de la mano de obra, es incuestionable que, aún al haberse convertido en una -- obligación para el patrón, éste resulta beneficiado al mejorarse los niveles de calidad y aprovechamiento de sus re cursos.

" V. En general, mejorar las aptitudes del Trabajador "

Esto se entiende como el desarrollo de habilidades.

Por mucho tiempo se ha creído que esto solo correspon de a las labores manuales. Hoy, en cambio, se acepta que todo trabajo involucra un mínimo de habilidad y de desempe ño que puede medirse en términos de precisión, exactitud, tiempo de realización, porcentaje de aciertos, etc. Los - aspectos cualitativos del desempeño de un trabajo se vuelven cuantificables una vez que se establece una norma, y - que resulta factible estimar un grado de calidad en la escala diseñada para tal efecto.

La Capacitación implica un reto para los mexicanos, - ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, depende de la participa ción de todos y cada uno de los involucrados en la organiza ción y producción de la empresa.

Lo anterior quiere decir, que si el país necesita mayor productividad; mejor calidad de vida de los mexicanos; mano de obra calificada y en general, un bienestar social, político y económico, es imperativo que estrategias como la capacitación sean factores que provoquen el cambio en los trabajadores a los cuales se dirige.

C A P I T U L O I I

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ORIGEN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

OBJETIVO DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES

METODOLOGIA PARA DETERMINAR NECESIDADES

TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES

ANALISIS DE PUESTOS

EVALUACION DEL RENDIMIENTO

ENTREVISTA

CUESTIONARIO

PRUEBAS O TESTS

ESTUDIO DE EXPEDIENTES E INFORMES

ANALISIS COLECTIVO DE SITUACIONES

OTRAS TECNICAS

CAPITULO II

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ORIGEN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Los recursos humanos, financieros o materiales, son motivo de preocupación constante para los empresarios de cualquier tipo de empresa ya sea comercial, de servicios ó industrial, y con la finalidad de aprovechar óptimamente - estos recursos, continuamente se investigan nuevos métodos o procedimientos de trabajo que mediante su implementación adecuada permitan lograr los objetivos propuestos por la - Organización con el mínimo de esfuerzo.

Algunos de los métodos a que nos referíamos, son la - organización y estructuración de actividades y funciones, el reclutamiento y selección óptima de personal calificado y adecuado a los requerimientos de la empresa, el abaste--cimiento de materia prima de buena calidad y bajo costo, - la administración de programas de sueldos y salarios, el - entrenamiento y capacitación de personal para que éste de--sarrolle adecuadamente su potencial, etc.

En este caso, nuestra atención estará centralizada en los problemas de la empresa en que está involucrado el elemento humano y particularmente en uno de los muchos procedimientos que estimulan la formación y desarrollo profesional del mismo en cualquier empresa o institución: la capacitación del personal.

Como decíamos al principio, los empresarios suponen - que los recursos con que cuentan deben estar bien aprove--chados y si no es así, entonces se deduce la existencia de ciertos problemas. En la mayoría de los casos, la eviden-

cia o síntoma de tales problemas puede manifestarse de - las siguientes formas:

- baja producción que tiende a establecerse o seguir disminuyendo;
- desperdicios y excedentes de producción;
- presentación constante de accidentes de trabajo;
- aumento irracional en los costos de producción,
- excesiva rotación de personal;
- maquinaria en desuso o en mal estado; etc.

Existen otros y muy variados síntomas que revelan la existencia de problemas en la empresa, pero lo más importante y que debemos considerar es que en cada empresa los problemas son causados o bien por la propia organización, o -- bien por el personal que la integra.

Si nos referimos a problemas causados por la organización, estamos diciendo que son aquellos que surgen debido a una administración deficiente y en la cual se carece de una planeación adecuada y las políticas no corresponden a la realidad de la empresa. En este caso, muchos administradores modernos sugieren una reorganización completa en la que los objetivos tanto de la organización como del personal, - deben ser definidos con claridad y oportunidad, también -- proponen la asignación de responsabilidades y funciones y - el establecimiento de metas a mediano y largo plazo.

Por otro lado, si los problemas de la empresa se deben a deficiencias en las habilidades o conocimientos, carencia de capacidades o destrezas manuales, o bien, a actitudes negativas del personal, entonces el problema radica principalmente en que existen necesidades de capacitación que deben ser satisfechas de acuerdo con los programas de prioridades implantados por la Organización.

CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Para continuar con nuestro trabajo, consideramos pertinente definir el concepto de necesidades de capacitación. En nuestra opinión, "son las diferencias existentes entre los objetivos derivados de un puesto y el desempeño de la persona en el mismo y que son cuantificadas y evaluadas". Dicho de otra forma, las desviaciones entre lo que debería hacerse y lo que se hace constituyen las necesidades de capacitación, mismas que pueden ser medidas y evaluadas.

En forma general, las necesidades de capacitación -- pueden ser las siguientes:

- a) las que tiene un individuo
- b) las que tiene un grupo
- c) las que requieren solución inmediata
- d) las que demandan soluciones futuras
- e) las que se solucionan con un entrenamiento informal

- f) las que requieren actividades formales de entrenamiento
- g) las que exigen instrucción "sobre la marcha"
- h) las que la empresa puede satisfacer por si misma
- i) las que requieren de entrenamiento externo

Ahora bien, para conocer el grado de necesidades de - capacitación y por ende la magnitud del problema causado - por el personal, existe un procedimiento que se conoce con el nombre de determinación de necesidades de capacitación al que conceptuamos como: "el proceso mediante el cual se pueden identificar y cuantificar las diferencias o desviaciones existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes contenidas en los objetivos de un puesto y los que posee o ejerce una persona".

Este procedimiento, propone el uso de técnicas adecuadas para determinar necesidades de capacitación en cualquier situación o circunstancia.

OBJETIVO DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES

Para todas las situaciones en las que se piense o especule la existencia de necesidades de capacitación, deberá tenerse presente la finalidad que se persigue al detectar dichas necesidades.

El objetivo o propósito fundamental de la determinación de necesidades, consiste precisamente en conocer con

exactitud tanto las deficiencias actuales del personal - como sus necesidades futuras y expresarlas en términos de una evaluación homogénea y global de lo requerido.

En muchos de los casos, el objetivo será conseguido fácilmente debido a que las necesidades de capacitación son claras o evidentes y requieren sólo del sentido común para ser detectadas. Por ejemplo, es evidente que cuando existen empleados próximos a jubilarse, se requieran candidatos con características adecuadas para ocupar los -- puestos vacantes; ante tales circunstancias los ejecutivos superiores seleccionan (si es que los hay), a los posibles sustitutos y determinan si requieren ser o no capacitados, o bien, se deciden por alguna otra alternativa para cubrir las vacantes. A este tipo de necesidades se les conoce como manifiestas y para localizarlas debe utilizarse alguna técnica sencilla como la observación - directa y el análisis de ciertas características de la - mano de obra, como son las siguientes:

- requerimientos de personal por categoría;
- modificaciones en la estructura del personal, originadas por cambios
- aumento de personal por expansión de la empresa;
- porcentajes de ausencias o retardismo;
- promociones y/o transferencias; etc.

También se les puede identificar cuando hay cambios ó

sustituciones en la maquinaria y equipo o en los procedimientos de trabajo.

Sin embargo, existen otros casos en los que no es fácil detectar necesidades de capacitación y es indispensable realizar un trabajo más minucioso y difícil para poder determinar las áreas específicas en las que se requiere - capacitación. A esta clase de necesidades se les conoce como encubiertas y para identificarlas debe recurrirse al uso de técnicas de acuerdo con la metodología adecuada a cada empresa o situación en particular.

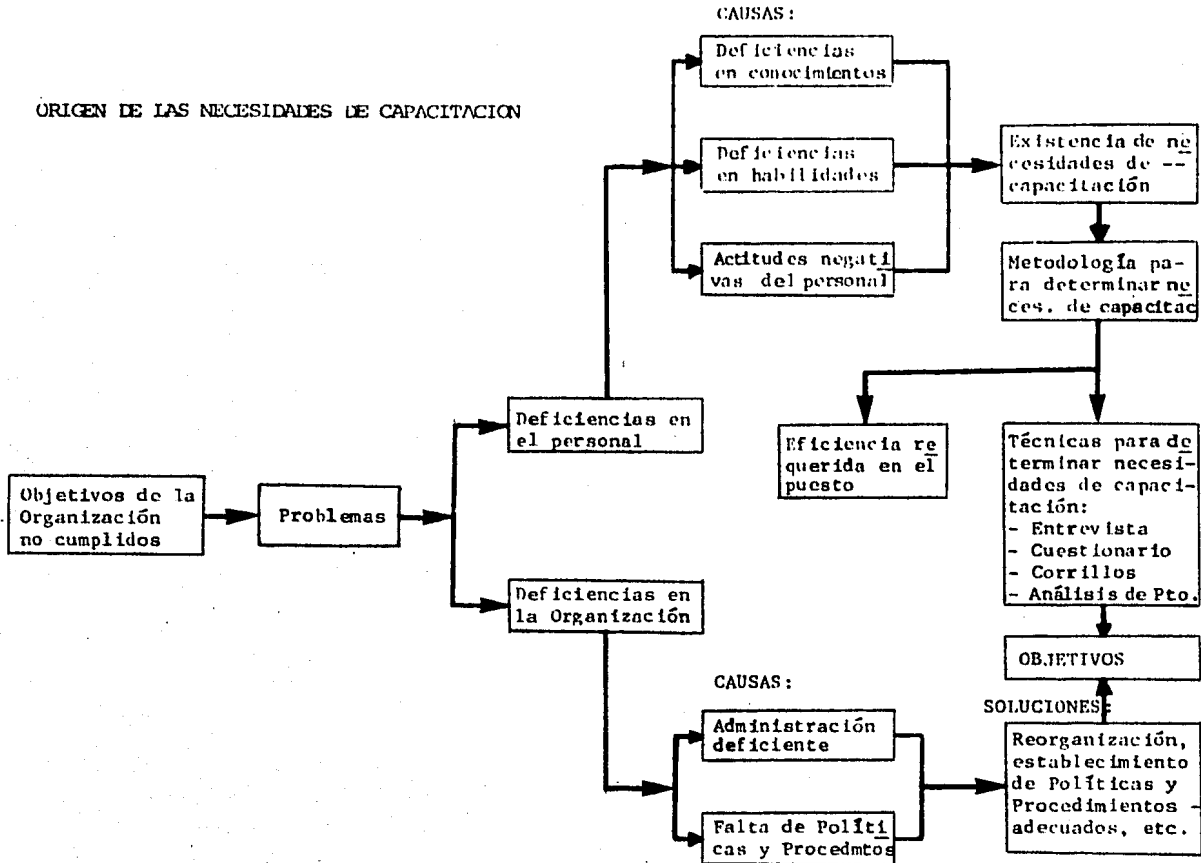
En ambos tipos de necesidades el procedimiento para determinarlas, debe realizarse estableciendo una comparación entre lo esperado y lo real. Por un lado, lo que es espera de un puesto es el logro de determinados objetivos a través de la realización de actividades y funciones que requieren de algunos conocimientos, habilidades y cierta motivación y por otro lado, lo real corresponde al desempeño de la persona que ocupa el puesto y en el cual alcanza ciertos resultados de eficiencia ya que posee conocimientos y habilidades que va ejerciendo de acuerdo con su grado de motivación.

De acuerdo con la explicación anterior, la comparación se establece analizando elementos homogéneos y los resultados del procedimiento deben ser cuantificados pre cisamente en base a esos elementos. Cabe mencionar que - en todos los casos, los resultados concretos de la determinación de necesidades de capacitación deben dar a conocer:

- el número exacto de los participantes;
- la descripción precisa y completa de las actividades en que serán capacitados;
- Las evidencias suficientes que justifiquen las necesidades detectadas; y
- las características de los participantes.

Estos resultados deben obtenerse siempre de necesidades reales para que las actividades de capacitación se desarrollen sobre bases sólidas y apoyadas en diagnósticos firmes y objetivos.

ORIGEN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION



METODOLOGIA PARA DETERMINAR NECESIDADES

Algunos autores consideran que la comparación entre lo esperado y lo real, puede darse en cuatro niveles diferentes que son: el saber, el querer, el hacer y el lograr. En este caso se parte de la investigación y evaluación del hacer y el lograr, o sea el desempeño y los resultados, para que de ahí se pueda incidir sobre el saber y el querer (determinar los conocimientos y habilidades así como las actitudes que se requieran).

Para conseguir el objetivo pretendido en este capítulo, a continuación establecemos la metodología para determinar necesidades de capacitación, considerando las actividades más importantes.

1. Establecer el ámbito de la investigación (personas, puestos, grupos)
2. Determinar los factores que se van a investigar (conocimientos, habilidades, actitudes)
3. Decidir como se va a investigar (métodos e instrumentos)

La metodología incluye también: las actividades para llevar a cabo la investigación; diagnosticar y determinar las necesidades encontradas y, revisar y analizar los resultados de la investigación, pero en este capítulo se mencionarán solo las enlistadas arriba.

Establecimiento del ámbito de la investigación

De acuerdo con los alcances requeridos por la investigación, se divide a ésta en tres enfoques diferentes:

- Investigación centrada en el puesto
- Investigación centrada en la persona
- Investigación centrada en la Organización

Por otro lado, deben reconocerse tres niveles generales de importancia y responsabilidad en una organización:

- A) Nivel Estratégico.- Propio de la alta dirección; en este nivel se establecen las misiones, estrategias, planes y objetivos básicos y generales de la empresa.
- B) Nivel Administrativo.- Propio de cada división, gerencia, departamento y mandos intermedios; en cada una de las áreas, se establecen diferentes procedimientos de administración efectiva de los recursos para lograr los objetivos específicos.
- C) Nivel Operativo.- Es propio del personal en general, o sea, de los responsables directos de la operación y producción misma de los bienes y servicios. Se integra por el personal de supervisión y operación.

De acuerdo con esta clasificación, los tres enfoques mencionados anteriormente quedan integrados dentro de los tres niveles de organización como sigue:

- a) La investigación centrada en el puesto: Se - considera para el nivel operativo, ya que es - ahí donde las actividades y funciones se encuentran diseñadas de acuerdo a procesos de producción de bienes y servicios, en los que se cuenta con estándares de rendimiento y eficiencia. La idea central, es que en el nivel operativo lo importante es el puesto y la libertad de acción del empleado, está sujeta a procesos y -- procedimientos propios de su trabajo.
- b) La investigación centrada en la persona: Co-rresponde al nivel estratégico o de dirección, - en el que la importancia reside en la persona y lo que hace, para que el puesto sea a su "medida".
La persona tiene la máxima libertad de actuación, ya que los objetivos que le son fijados - son amplios y es difícil que para este nivel - puedan hacerse descripciones de puesto o de funciones. En este nivel los métodos específicos para determinar necesidades de capacitación, son totalmente opuestos a los de la investigación - centrada en el puesto (nivel operativo), sin embargo el nivel intermedio o administrativo, comparte las características de ambos tipos de métodos.
- c) La investigación centrada en la Organización: - Debe realizarse este tipo de investigación cuando las necesidades de capacitación se desprendan de las propias necesidades de la organización.

Estas necesidades son de dos tipos:

- las derivadas de la planeación estratégica (propias del crecimiento, ajustes o cambios señalados en la planeación del futuro, como son la creación de puestos, crecimiento de personal, cambios de tecnología, etc).
- Las derivadas del desarrollo organizacional (propias de los procesos internos de la organización, de los grupos, de las áreas o niveles y su interrelación como lo constituyen las comunicaciones, relaciones, competencia, cooperación, etc).

Determinación de los factores a investigar

Este paso consiste en la fijación de los elementos que estarán sujetos a la investigación los cuales son, - los conocimientos, las habilidades-destrezas y las actitudes. Una clasificación reconocida de estos elementos es la de B.S. Bloom que presentamos a continuación.

- a) Area cognoscitiva: conocimientos
- b) Area afectiva: actitudes
- c) Area psicomotora: Habilidades-destrezas

Analizando la clasificación anterior podemos decir, que los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para el ejercicio de cualquier trabajo son los -

siguientes:

- Conocimientos y habilidades técnicas o especializadas (conocimientos específicos del puesto; métodos y técnicas para ejecutar tareas concretas y uso del conocimiento teórico; se adquieren con la experiencia, educación y capacitación).
- Habilidades de dirección o administrativas (habilidad para lograr objetivos; capacidad para armonizar y utilizar adecuadamente los recursos disponibles).
- Habilidades de relaciones humanas (la capacidad para comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores, relacionarse con ellos y ejercer adecuadamente el liderazgo).
- Habilidades conceptuales (la capacidad para comprender complejidades y manejar situaciones, analizar y solucionar problemas causados por el medio ambiente organizacional).
- Habilidades de logro de resultados (personalidad y estilo de actuación manifestados como empuje, persistencia, responsabilidad para alcanzar buenos resultados).

Decidir como se va a investigar

En este paso se integran los elementos para definir

los criterios tales como exactitud requerida para determinar necesidades de capacitación, tiempo disponible, costo y facilidad de aplicación, alcances, etc. Obviamente, estos criterios deberán estar basados en la consecución y análisis de la información de que se disponga.

Las fuentes de información que generalmente son utilizadas para determinar necesidades de capacitación son:

- a) El propio ocupante del puesto; y
- c) Las aportaciones del supervisor o jefe inmediato.

Los medios, técnicas e instrumentos para realizar la investigación que nos lleve a localizar necesidades de capacitación, son tratados con mayor detalle en el siguiente punto.

Los métodos y técnicas que pueden ser usados durante la investigación tienen su razón de ser, en la naturaleza de los alcances que se requieran y son las siguientes:

ANÁLISIS DE PUESTOS

Algunos autores le llaman también análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación) y consiste en estudiar sistemática y directamente la mayor cantidad de información posible de un puesto. El procedimiento implica enlistar ordenada y lógicamente los pasos necesarios para producir un artículo, un servicio o una de sus partes, es decir, lo que se hace en el puesto y lo que se necesita saber para hacerlo bien. Para ello se debe:

- 1) Dividir al puesto en sus componentes mayores;
- 2) Identificar todos los elementos que integran cada componente

Para obtener tanto los elementos como los componentes, se requiere observar directamente las actividades, entrevistar a aquellos que ejecutan el trabajo y a todos los que estén relacionados con él, y realizar nuevas entrevistas con las mismas personas para verificar y comprobar la información obtenida inicialmente. Esto demanda mucha atención en los detalles.

Ya que se ha realizado lo anterior, procede entonces hacer una comparación entre los niveles de ejecución de cada empleado observado y los niveles requeridos por el puesto. Esta comparación debe considerar forzosamente --

los aspectos de calidad, volumen, exactitud, velocidad, etc. Si existe alguna diferencia al efectuar esta comparación, es necesario especificar en que tipo de actividades se manifiesta y fijar debidamente los niveles de ejecución requeridos que en última instancia, son los que -- permiten determinar las necesidades de capacitación.

Ahora bien, la diferencia entre análisis de puesto y la descripción de puesto, es que el primero constituye -- una técnica mediante la cual se estudia, se obtiene, se -- ordena y se analiza la información de un puesto cualquiera como lo acabamos de sintetizar en el párrafo anterior. Y la descripción de puesto, es el documento (y/o procedimiento) en el cual se integran todas las características informativas respecto a un puesto.

En el caso de que no se cuente con la descripción de puesto y sea necesario elaborarla, puede seguirse este -- procedimiento:

- A) Identificar y dividir el puesto en tareas o -- actividades principales como el uso de material y equipo, procesos básicos, etc. Estas tareas son los pasos lógicos y necesarios en el trabajo;
- B) Identificar los elementos que integran cada -- una de las tareas encontradas.

Las características generales de la tarea deber ser plenamente identificadas como:

- a) una de las principales responsabilidades del empleado
- b) ocupa una parte importante del tiempo productivo del empleado
- c) incluye actividades en las que los conocimientos y habilidades están íntimamente relacionadas
- d) se realiza con un sólo propósito, apegándose a ciertas normas o niveles de ejecución.

Para la descripción de puesto se considera necesario enlistar las máquinas y herramientas utilizadas para desarrollar cada una de las actividades identificadas y definidas.

Por último, la descripción de puesto debe contener:

- encabezado o identificación del puesto;
- descripción genérica (explicación breve de las tareas y/o actividades que se realizan);
- descripción específica de las actividades del puesto (desglose detallado de cada una de las tareas y/o actividades que se realizan, especificando si son continuas, periódicas o eventuales y el tiempo que se dedica a cada actividad); y,
- especificaciones (incluye niveles de eficiencia,

requerimientos físicos, psicológicos, patológicos, habilidades y aptitudes, conocimientos y experiencias previas, etc).

Si la descripción de puesto está bien elaborada, - las necesidades de capacitación serán detectadas con menor dificultad.

Algunos autores consideran que tanto para el análisis de puestos como para la descripción de los mismos, deberá contestarse lo siguiente: ¿qué hacer?, ¿cuándo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿cómo hacerlo? y ¿porqué ha - de hacerse?.

EVALUACION DEL RENDIMIENTO

Esta técnica consiste en revisar las evaluaciones que se hagan al empleado en el desempeño de su trabajo. Las evaluaciones permiten que el empleado se autoevalúe, sea evaluado por su jefe y a su vez, éste último tam- - bién sea evaluado; es decir puede realizarse una evaluación en forma de escalafón. Sin embargo, la evaluación algunas veces es subjetiva y no se tienen registros ó estadísticas que indiquen que el empleado deba mejorar sus conocimientos o habilidades y por lo tanto, las necesidades de capacitación permanecen encubiertas.

La aplicación razonable de ésta técnica al analizar la actuación individual, permite establecer puntos óptimos de realización de tareas que pueden ser considerados como puntos de comparación en los que cualesquie-

ra que sean los resultados, estos constituyen las necesidades de capacitación del empleado evaluado. Satisfaciendo dichas necesidades, el individuo estará en posibilidades de autodesarrollarse por sí mismo o a través de los medios que la empresa le puede proporcionar.

ENTREVISTA

La entrevista consiste en obtener información oral de una persona (entrevistado) recabada a través de otra (entrevistador) en forma directa y en la cual la información se transmite en ambos sentidos y de cara a cara.

De acuerdo con la forma de efectuarlas, existen varios tipos de entrevista, aunque los más conocidos son:

1. **Entrevista Libre:** Aquella en la que no existe un orden preestablecido para obtener información y los temas surgen espontáneamente. Algunos investigadores no consideran confiable este tipo de entrevista debido a la subjetividad del entrevistador, sin embargo, es muy útil en la psicoterapia y en la orientación profesional.
2. **Entrevista Dirigida:** En la que el entrevistador selecciona y trata los temas de interés hacia los cuales dirige la conversación. Se emplea en estudios sobre actitudes y en la selección de candidatos para la cobertura de un puesto.

3. Entrevista Estandarizada: Es aquella en la que se formulan preguntas previamente establecidas y el entrevistador sigue un solo formato del que no debe salirse. Este tipo de entrevista proporciona mayor confiabilidad aunque a veces se limita a un simple interrogatorio sin profundidad ni espontaneidad.

Aunque la entrevista es un medio para la investigación, antes de su uso deben considerarse algunos inconvenientes como los que menciona el Dr. F. Arias Galicia (en su libro "Introducción a la técnica de la investigación - en ciencias de la administración y del comportamiento") y que son las siguientes:

- a) conducta del entrevistador.- se refiere más que nada a la influencia que en un momento dado el entrevistador pueda ejercer sobre el entrevistado.
- b) introspección del entrevistado.- este punto es más delicado que el anterior y se refiere a que no todos los entrevistados tienen la misma disposición para hablar de sí mismos.
- c) cooperación.- este inconveniente es similar al anterior, ya que hay entrevistados que definitivamente no proporcionan la información y otros la aportan superficialmente.
- d) reducción.- cuando el entrevistador solo selecciona, resume e interpreta los datos y por

alguna razón omite otros.

Otros inconvenientes son el costo, la validez y la confiabilidad de la entrevista, pero en general, la aplicación de esta técnica consiste en que el encargado de investigar las necesidades de capacitación planea una reunión formal con una persona o un grupo, para lo cual deberá preparar preguntas pertinentes y ordenadas y anotar las respuestas que se den a cada pregunta para estudiarlas más tarde. Se dice que uno de los tipos de entrevista más útil para los fines de capacitación, es la entrevista de salida, ya que el entrevistado proporciona información íntimamente relacionada con las necesidades de capacitación.

CUESTIONARIO

El cuestionario es "una forma impresa o cédula, mediante la cual se obtiene cualquier clase de información de acuerdo con una serie de preguntas destinadas a una o varias personas".

Para muchos instructores, esta técnica es la más recomendable para determinar necesidades de capacitación - debido a que permite obtener información de un mayor número de individuos en corto tiempo (con relación a la entrevista) y a un costo menor. Consiste básicamente en la elaboración y aplicación de formas impresas que contengan preguntas breves y específicas, mediante las cuales se obtengan respuestas concretas de parte de una o varias personas y que indiquen algunas necesidades de capacitación.

Si el cuestionario es formulado adecuadamente, podrá definirse incluso, el alcance de la capacitación, el contenido del curso, el material didáctico, etc. Existen varios tipos de cuestionario a través de los cuales puede recabarse la información, pero los más importantes son:

1. Cuestionarios de respuesta abierta: Aquellos en los que el investigador sólo plantea la cuestión, pero no impone restricción alguna sobre la forma de responder; se considera cuestionable su valor como instrumento de investigación, sobre todo si se usa para analizar -- opiniones, actitudes, etc, pero es útil para la exploración y diagnóstico.
2. Cuestionarios de elección forzosa: En los que el investigador asigna de antemano las posibles respuestas, pero solicita a los entrevistados que elijan sólo una. Es recomendable su uso cuando existen pocas alternativas y estas son fáciles de establecer; este tipo de cuestionario también puede combinarse con el de respuesta abierta.
3. Cuestionarios dicotómicos: Este tipo de cuestionarios presenta sólo dos alternativas: afirmativa o negativa (SI - NO).
4. Cuestionarios tricotómicos: A diferencia de los anteriores, estos cuestionarios presentan tres alternativas: afirmativa, negativa y una

situación de abstinencia o incertidumbre (SI, NO, NO SE).

5. Cuestionarios de alternativas múltiples: Cuando se ofrecen varias alternativas y los investigadores pueden optar por alguna.

Otros tipos de cuestionarios son los de Respuesta - Ponderada, el Método de Comparación por Pares, etc.

PRUEBAS O TESTS

La prueba o test, se conceptúa como "una serie de estímulos debidamente sistematizados para obtener muestras de conducta que permitan medir o realizar juicios sobre conocimientos, habilidades, intereses o rasgos de personalidad". Se dice que algunos tests también miden las actitudes.

Las características de la prueba o test son las siguientes:

1. Validez: La prueba mide en alto grado lo que tiene que medir.
2. Confiabilidad: La prueba debe ser consistente al evaluar y reevaluar a los examinados.
3. Objetividad: La prueba puede ser calificada por dos o más evaluadores diferentes, obteniéndose siempre los mismos resultados.
4. Estandarización: La prueba debe ser bien repre-

sentativa y en condiciones uniformes con el objeto de establecer comparaciones correctas.

Las pruebas requieren a veces de respuestas orales, - escritas, o en otros casos, el desarrollo de alguna actividad también se considera una forma de respuesta. El tipo de prueba será determinado por el especialista en capacitación, de acuerdo con las características de los candidatos seleccionados a capacitar. Algunas de las aptitudes y habilidades que pueden ser evaluadas mediante las pruebas o tests, son las siguientes:

- de coordinación
- de expresión
- de ingenio
- de planeación
- de sistematización
- mecánica
- de inspección
- mnemotecnia
- electrónica
- de composición, etc.

Las necesidades de capacitación podrán detectarse en los resultados obtenidos a través de la aplicación de las pruebas y propiamente en alguna de las deficiencias encontradas.

ESTUDIO DE EXPEDIENTES E INFORMES

Esta técnica consiste en revisar y analizar la información concentrada en documentos o expedientes que muestran la trayectoria del empleado en la empresa. Obviamente, los expedientes deberán estar integrados por todos los documentos que sean necesarios, iniciando por los requeridos desde el ingreso del empleado hasta los correspondientes a su actuación presente.

Algunos de los documentos que debe contener el expediente, pueden ser los siguientes:

- presolicitud
- solicitud
- documentos de identificación
- documentos escolares
- pruebas psicométricas
- investigación socio-económica
- contrato de trabajo
- cambios de puesto o promociones
- evaluaciones de trabajo
- reportes de ausentismo y/o retardismo
- informes de seguridad y/o accidentabilidad, etc.

Los documentos que deban contener los expedientes varían de acuerdo con cada empresa, sin embargo los datos, registros o informes que deberán analizarse son aquellos -

en los que pueda identificarse alguna necesidad de capacitación que sea real, por ejemplo: antigüedad en el - puesto actual, evaluaciones de desempeño, defectos físicos, etc. No todos los datos por el simple hecho de -- estar incluidos en el expediente van a ser de utilidad para detectar necesidades de capacitación, antes debe-- rán definirse los que son verdaderamente útiles y con - ello se evitarán pérdidas de tiempo.

ANALISIS COLECTIVO DE SITUACIONES

Para determinar necesidades de capacitación mediante ésta técnica, es indispensable realizar un análisis sobre algún comportamiento no típico presentado por el individuo o el grupo; el comportamiento observado puede ser el índice de ausentismo, la accidentabilidad, la re sistencia a la dirección, relaciones interpersonales - defectuosas, falta de cooperación, etc.

La observación deberá ser complementada con la com paración entre individuos o grupos diferentes, los cuales tienen funciones y responsabilidades similares. En muchas ocasiones las discrepancias entre comportamientos pueden ser síntomas de condiciones que exijan alguna acción correctiva que implique entrenamiento individual o colectivo para mejorar el desempeño. En otras ocasiones, esas diferencias pueden estar relacionadas - con el desconocimiento de las metas o las operaciones de la compañía, o bien con el cambio de condiciones ambientales.

OTRAS TECNICAS

Actualmente, existen muchísimos métodos y técnicas

que pueden ser utilizadas para determinar necesidades de capacitación y que el entrenador deberá seleccionar de acuerdo con sus pretensiones y limitaciones. Algunas de las más importantes y que no han sido mencionadas son:

- A) **Inventario de Habilidades:** En un cuadro, el supervisor o jefe especifica las áreas o actividades en que se requiere capacitación y las personas que la necesitan.
- B) **Lista de Verificación:** El puesto o actividad importante se descompone detalladamente en sus partes y el empleado marca los aspectos en los que le gustaría o necesita ser capacitado.
- C) **Corrillos o Grupos BSSS:** Se reúne un grupo de empleados que después se divide en subgrupos, cada uno de los cuales nombra un moderador y un secretario; a cada subgrupo se le da una tarjeta en la que se indica la tarea a realizar y se asigna el tiempo para terminar la tarea. El secretario anota todo. Al final, el grupo se reúne de nuevo y cada jefe reporta los resultados de acuerdo con lo anotado por su secretario. El coordinador general anota los resultados en el pizarrón; cuando algunos de los resultados de los subgrupos se repiten o coinciden, esas coincidencias marcan la pauta de las necesidades de capacitación.
- D) **Técnica de las Tarjetas:** Se enlistan las actividades o áreas potenciales de capacitación y

se anota cada una en varias tarjetas. El grupo de tarjetas se entrega al empleado y se le solicita que seleccione aquellas en las que requiere capacitación y las ordene de acuerdo a la importancia de cada una. Cuando el empleado ha terminado, los resultados se concentran en un cuadro.

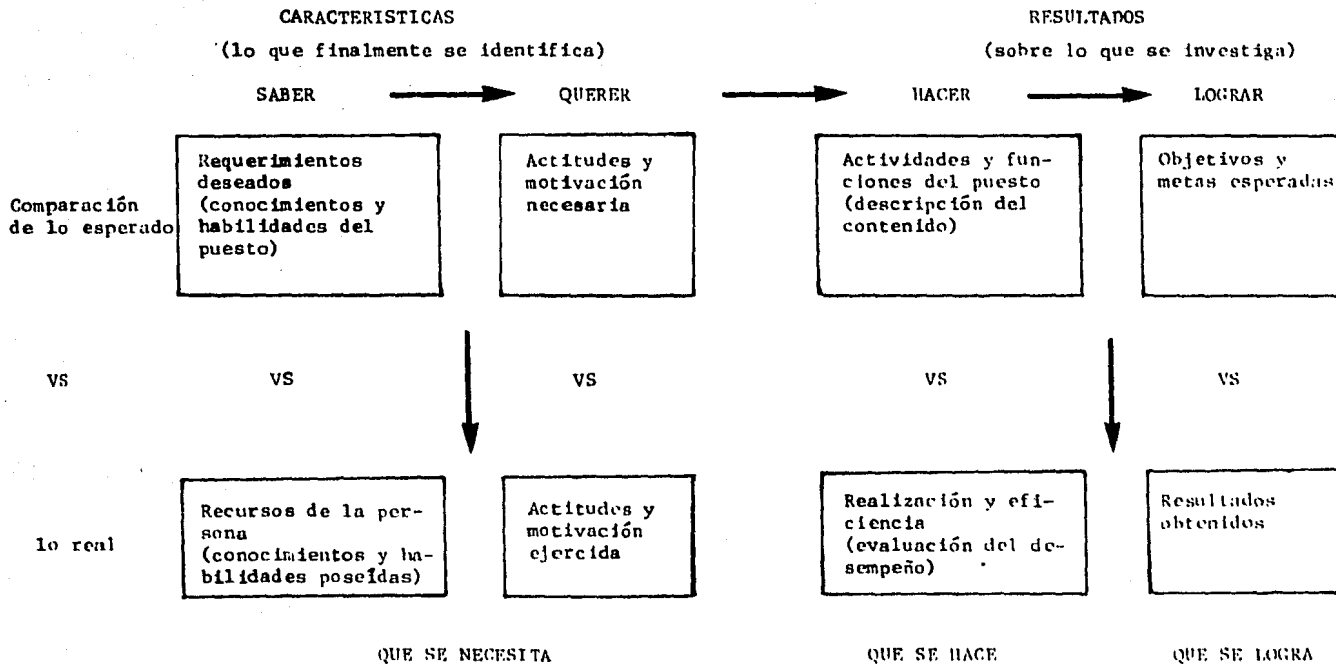
- E) **Inventario de Recursos Humanos:** Se analiza la información del personal por bloques o individualmente y se localizan las áreas o puntos débiles del mismo para determinar las necesidades de capacitación.

- F) **Combinación de Técnicas:** Habrá situaciones en las que debido a la complejidad de las funciones o la cantidad de los factores que se deben de considerar, la determinación de las necesidades de capacitación sea más difícil y entonces sea recomendable combinar dos o más técnicas para simplificar el trabajo. En este caso, deberán seleccionarse las técnicas que sean -- necesarias para realizar la investigación y -- utilizar la metodología adecuada para obtener buenos resultados.

A través de las técnicas mencionadas, debe obtenerse suficiente información que en última instancia tendrá que ser comparada contra la descripción de puesto de los -- investigados, para que de esta manera puedan establecerse en forma definitiva las necesidades de capacitación del personal de la empresa.

METODOLOGIA PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

QUE EVALUAR



CAPITULO III

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

BASES PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS

FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

NATURALEZA DEL APRENDIZAJE

CONDICIONES PARA QUE EXISTA EL APRENDIZAJE

FACTORES QUE AFECTAN EL APRENDIZAJE

TÉCNICAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

EXPOSITIVA

DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS

SIMPOSIO

DEMOSTRACION

METODO DE CASOS

DRAMATIZACION

JUEGO DE NEGOCIOS

SENSIBILIZACION

TRATAMIENTO DEL INCIDENTE EN EL ESTUDIO DE CASOS

SEMINARIO

APOYOS AUDIO - VISUALES DE LA CAPACITACIÓN

SITUACIÓN Y ORGANIZACIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES

CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR

CAPITULO III

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

BASES PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS

Para elaborar programas de capacitación y definir el alcance de estos, tanto los encargados de la capacitación como los instructores, deben considerar los antecedentes que se tengan al respecto para que puedan:

- a) distinguir situaciones en las cuales la capacitación represente la solución a los problemas de la empresa
- b) identificar los datos que sirven como base para la elaboración de programas y expresar su importancia
- c) diferenciar las necesidades de capacitación manifiestas, de las encubiertas y distinguir los procedimientos para obtenerlas
- d) identificar las características de las técnicas utilizadas en la determinación de necesidades de capacitación

La elaboración y aplicación de programas de capacitación en las empresas, se plantea como la solución al problema de la falta de conocimientos y destrezas del trabajador, los cuales son indispensables para que éste pueda cumplir con eficiencia las tareas propias de su puesto.

No todos los problemas se pueden resolver con capacitación. Por ejemplo, si se tiene un alto índice de recha

zos de piezas terminadas y se determina después de una investigación que la causa es la materia prima que no cumple con las especificaciones, es evidente que el problema se resolverá cuando se suministre la materia prima requerida.

La capacitación es la solución de los problemas de una empresa sólo cuando éstos se presentan porque el personal de cualquier nivel (obrero, supervisor, gerente, etc.) desconoce o realiza mal alguna parte del trabajo que le corresponde desempeñar, en este caso, el personal tiene necesidades reales de capacitación.

Por ejemplo, se tiene un alto índice de rechazos de piezas debido a que varios trabajadores encargados del proceso de acabado, no dominan todas las operaciones que implica su trabajo. Aquí existe una necesidad real de capacitación. La solución al problema de rechazar es desde luego la capacitación. Cuando se capacite a los trabajadores que presentan deficiencias, éstos lograrán el nivel de eficiencia requerido para su puesto, y el problema de rechazos desaparecerá.

Para que los programas de capacitación proporcionen a los trabajadores los conocimientos y las destrezas manuales que les permitan comprender y desempeñar su trabajo más eficientemente, es indispensable que su elaboración se inicie con base en los resultados de la determinación de necesidades de capacitación del personal, de lo cual ya hablamos en el capítulo anterior, pero debemos recordar nuevamente.

Los resultados de la determinación de necesidades de capacitación son:

- a) número de trabajadores que necesitan capacitación;
- b) descripción completa de las actividades en que requieren ser capacitados;
- c) características de los trabajadores que necesitan capacitación.

Estos datos constituyen los antecedentes indispensables para la elaboración de cualquier programa de capacitación y su importancia radica en que sólo partiendo de ellos se puede planear, elaborar y aplicar con éxito un programa. En los siguientes puntos está implícita su trascendencia.

NUMERO DE TRABAJADORES QUE NECESITAN CAPACITACION

Conocer el número de trabajadores que requieren capacitación, permite contar con uno de los mejores criterios para decidir la forma de impartir la instrucción, ésta puede ser: Individual (un solo trabajador) o en grupo (cuando son varios trabajadores los que requieren capacitación).

Además, es una base para estimar el costo posible de la capacitación al considerar el tiempo y el personal necesarios para elaborar el programa y los materiales didácticos, el costo de la preparación de instructores, el acondicionamiento de locales e instalaciones y el tiempo de los

trabajadores que van a ser capacitados.

Una eficiente determinación de necesidades debe garantizar la elección de los trabajadores que verdaderamente requieren capacitación. Este es uno de los puntos más delicados a cuidar.

Si para un curso determinado se eligen trabajadores que no necesitan capacitación, no sólo se aumentará el costo de este tipo de acciones, sino que se desarrollarán actitudes negativas, tanto en los propios trabajadores, como en los supervisores y directivos, al darse cuenta que se da capacitación a quienes no la necesitan. Por otro lado, no seleccionar a los trabajadores que sí tienen necesidades de capacitación significa no resolver los problemas causados por las deficiencias de éstos trabajadores.

DESCRIPCION COMPLETA DE LAS ACTIVIDADES EN QUE REQUIEREN SER CAPACITADOS

La lista de actividades propias en su puesto, una tarea o un proceso que sean desconocidas por los trabajadores o realizadas deficientemente, es lo que constituye la descripción de actividades en que se requiere capacitación.

Es importante obtener la descripción de actividades en que requieren capacitación los trabajadores, ya que en base a ella, se determinarán los objetivos y el contenido del programa.

Si en esa descripción se incluyen actividades que el trabajador domina o no necesita para desempeñar su trabajo, el programa que se elabore no cubrirá verdaderas deficiencias.

Los resultados de una acción de capacitación que se base en necesidades falsas, propicia:

- no resolver los problemas de la empresa, cuya causa sean las deficiencias del personal.
- desinterés y actitudes negativas para la capacitación, no sólo en los trabajadores que asisten a los cursos, sino también en los directivos, quienes terminan por considerar gastos inútiles a éstas acciones.

CARACTERISTICAS DE LOS TRABAJADORES QUE NECESITAN CAPACITACION

Conocer las características de las personas que necesitan capacitación, permitirá tomar decisiones respecto a: la amplitud del contenido del programa, la selección de técnicas de instrucción y de materiales didácticos, y la organización del curso. Sólo conociendo bien a los futuros participantes se puede ajustar un programa a sus características.

Las características que deben investigarse son:

- la edad
- la escolaridad
- la experiencia laboral

Conocer lo anterior ayuda a tomar decisiones sobre la amplitud del contenido del programa, de manera que la capacitación se enfoque sobre necesidades reales sin incluir cuestiones que los trabajadores ya dominen. Además permite planear la organización del curso en cuanto a recesos y ritmo de trabajo.

FIJACION DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Probablemente no exista un solo procedimiento en la educación y capacitación que sea más importante que el - definir objetivos claros.

En el más amplio sentido, un objetivo de aprendizaje es una declaración de un cambio propuesto. Este cambio, deseado y valuado por los instructores, se espera que ocurra en el pensamiento, acciones y sentimientos de los -- participantes, como resultado de alguna experiencia de - capacitación. Ninguna experiencia, se puede juzgar como buena o mala en sí. La única prueba de calidad estriba en evaluar si la experiencia ha propiciado el cambio deseado en la conducta del aprendiz.

Cuando la gente habla de cambio en el presente contexto, casi siempre usa la palabra "meta" y con menos - frecuencia "objetivo", sin embargo, las dos palabras están en diferentes niveles de abstracción y no son inter cambiables.

Un fin o una meta es una declaración general de in-

tento. En sí tiene muy poca precisión o dirección; no es especialmente útil al instructor en el salón de cursos y no lo ayuda a decidir qué estrategia de enseñanza debe utilizar o que forma de evaluación tomar. Un ejemplo característico de una meta consiste en que cada persona debe adquirir lo siguiente:

- una mente flexible y la habilidad de pensar de manera correcta.
- un conocimiento con la naturaleza de calor, luz y sonido.
- una capacidad práctica para medir las propiedades de la materia.
- una conciencia del uso de la física en el mundo, más allá del salón de clase.
- una perspectiva del poder de la física, adquirida por la generalización y abstracción.

Como puede observarse, en las metas mencionadas existe un alto grado de abstracción ya que ninguna de ellas establece con precisión lo que se espera de la persona.

Un objetivo es mucho más específico y preciso. Proporciona tanto al instructor como al participante ayuda concreta y dirección. En realidad, se ha argumentado -- que un objetivo le dará al instructor y al trabajador -- "alguna dirección referente, tanto al contenido de la materia como al proceso mental que se espera desarrolle el empleado" (Bloom, 1963). Un ejemplo típico de un objetivo es que el participante sea capaz, sin material de

referencias y usando sus propias palabras, de completar el siguiente trabajo, sin error y en un período de treinta minutos:

- cítese la evidencia histórica, con la que se pruebe cómo es la vida en un país donde la gente tiene iguales derechos.
- enumérese la evidencia de la proposición: - "Las políticas seguidas en el pasado no se han fundamentado en la idea de un gobierno con derechos iguales".
- escribanse tres argumentos en pro y tres en contra, de la siguiente proposición: "algunas políticas seguidas en el pasado no eran deseables".

Los objetivos son necesarios en cada área donde la actuación y los resultados directa y vitalmente afecten la naturaleza total de la educación y de capacitación. Poca habilidad es necesaria para traducir los objetivos educacionales en una prueba final de criterio o exámen; sin embargo, para relacionar las estrategias de enseñanza con los objetivos de aprendizaje, se requiere una -- mayor habilidad y experiencia profesional.

LA TAXONOMIA DE BLOOM A LOS OBJETIVOS DE ENSEÑANZA.

Si el lector examina los objetivos de aprendizaje, encontrará que se pueden clasificar en tres encabezados principales o dominios:

1. Objetivos cognoscitivos.
2. Objetivos afectivos.
3. Objetivos sicomotores.

Los objetivos cognoscitivos están relacionados con la información y conocimiento; en sí, la realización de los objetivos cognoscitivos es la base de la actividad en la mayoría de los programas de capacitación.

Los objetivos afectivos enfatizan las actitudes y valores, sentimientos y emociones y constituyen la propia preocupación de la capacitación. Los objetivos sicomotores implican las habilidades motoras y musculares o la manipulación de material u objetos, o alguna actividad que requiere coordinación neuromuscular. La principal preocupación de gran parte de la capacitación industrial, radica en la consecución de los objetivos sicomotores.

Bloom y sus colegas de la Universidad de Chicago, han producido una clasificación importante o taxonomía, tanto de los objetivos cognoscitivos (Bloom, 1956) como de los objetivos afectivos (Krath Wohl, Bloom y Masia, 1954). Por desgracia no han hecho un esquema semejante para el área sicomotora; sin embargo, una tentativa de esta clasificación la ha realizado Simpson (1969). La taxonomía ordena a los objetivos cognoscitivos y afectivos en seis clases mayores, estas se muestran en la figura 3.1

Un modo útil para considerar estos dos dominios -

consiste en ver que en el dominio cognoscitivo, el instructor se interesa en lo que el trabajador va a hacer, mientras que en el afectivo, el instructor está preocupado con lo que hace con él o con ello.

DOMINIO PSICOMOTRIZ		
		. Imitación
		. Ejercitación
		. Destreza
		. Precisión
		. Mecanización
DOMINIO COGNOSCITIVO		DOMINIO AFECTIVO
6	Evaluación	Organización y caracte <u>r</u> ización.
4,5	Análisis y Síntesis	Conceptualización
3	Aplicación	Valuación
2	Comprensión	Responder
1	Conocimiento	Recibir

Fig. 3.1 Los dominios Psicomotriz, Cognoscitivo y Afectivo

Un viejo axioma educacional determina que "el crecimiento ocurre por dentro", y este crecimiento interno -- está demostrado por dos taxonomías, por el modo en el cual están relacionadas e interrelacionadas. El objetivo de un curso, por ejemplo "aplicación", implica que -- los participantes dominen los objetivos precedentes, en este caso "conocimiento" y "comprensión". De una manera semejante, hay gran parte de correspondencia entre los

niveles de cada dominio; esto es notable entre "conocimiento" y "el recibir" (nivel 1) y también entre "análisis y síntesis" y "conceptualización" (niveles 4 y 5). Una más detallada ilustración de estas relaciones se puede obtener en la figura 3.2

OBJETIVOS COGNOSCITIVOS	OBJETIVOS AFECTIVOS
1. El nivel más bajo en esta taxonomía empieza con el <u>CONOCIMIENTO</u> .	1. El nivel más bajo empieza con <u>RECIBIR</u>
2. Se extiende a su <u>COMPRESION</u> del conocimiento.	2. Después su <u>RESPUESTA</u> al estímulo requerido, respondiendo voluntariamente.
3. A su habilidad en la <u>APLICACION</u> de los conocimientos.	3. A su <u>VALUACION</u> del fenómeno o actividad
4. El siguiente nivel progresa desde su habilidad para hacer el <u>ANALISIS</u> de la situación, hasta su habilidad en la <u>SINTESIS</u> .	4. La siguiente fase en su <u>CONCEPTUALIZACION</u> de cada uno de los valores a los que se está respondiendo.
5. El nivel más alto se encuentra en la habilidad de la <u>EVALUACION</u> , para juzgar el valor del conocimiento.	5. A nivel más alto en la taxonomía es la <u>ORGANIZACION</u> de los valores.

Fig. 3.2 La relación entre los dominios cognoscitivo y afectivo.

Tanto los objetivos cognoscitivos como los afectivos son de gran uso práctico para el instructor, no solo para planear sino también para ejercitar sus funciones en la organización y control del curso. La taxonomía mostrada en la figura 3.3 sirve como una estructura conceptual completa, en la que se puede colocar - cualquier objeto de aprendizaje relacionado.

DIRECCION	C A T E G O R I A
NIVEL BAJO	1. Conocimiento. (Recordando los datos, términos y principios en la forma en que fueron aprendidos). a) Conocimientos de específicos. b) Conocimiento de modos y manera de tratar con específicos. c) Conocimiento de universales y abstracciones en el campo.
	2. Comprensión. (Entendiendo el material estudiado sin necesidad de relacionarlo con otro material).
	3. Aplicación. (Usando generalizaciones u otras abstracciones - apropiadamente en situaciones concretas).
NIVEL MEDIO	4. Análisis. (Dividir el material en sus partes constituyentes).
	5. Síntesis. (Cambiar elementos en nuevas estructuras).
NIVEL ALTO	6. Evaluación. (Juzgar el valor del material para una razón específica).

Fig. 3.3 Taxonomía de los objetivos educacionales en el dominio cognoscitivo.

Dicho esquema permite al instructor:

1. Seleccionar su alcance de objetivos y preguntas de prueba.
2. Relacionar e interrelacionar sus objetivos y preguntas de prueba asociados a otro objetivo y preguntas en ambos dominios cognoscitivo y afectivo.
3. Asegurar un balance y medida propios al dar objetivos y preguntas.
4. Determinar que los objetivos de más alto orden son realizados en esencia, ya que solo en estos altos niveles donde al valor educacional de lo que se está logrando, está en disputa.

Inevitablemente, los objetivos cognoscitivos del más bajo nivel tienden a ser de carácter mundano y son poco excitantes; aún así, la mayoría de los instructores esperan que sus participantes desarrollen un creciente y continuo interés en la materia que han aprendido; sin embargo, muchos casos que empiezan con gran interés en desarrollar actitudes positivas en los participantes tienen sus objetivos afectivos y cognoscitivos del más alto nivel y que conforme avanza el curso, se pierde su novedad inicial.

Una vez que los instructores aprecien el valor del uso de dicha taxonomía cuando planteen sus objetivos y exámenes, la calidad total del trabajo logrado en el curso mejorará. Ya que cada clase de obje - -

tivos está edificado en todas las clasificaciones precedentes, los criterios podrán subir a un nivel más - deseado, enseñando y probando la habilidad del participante que se está evaluando, ya que esto implica en señanzas y pruebas de toda clase de objetivos.

Características de un objetivo claro.

Una vez que el carácter y la identidad de un objetivo han sido determinados mediante el análisis de trabajo y el uso de la taxonomía de Bloom, es muy importante que se escriban de modo claro y preciso. No debe haber lugar a dudas sobre el significado objetivo o sus implicaciones. Mager (1962) subraya este -- punto cuando escribe: "Un objetivo es un intento comunicado por una declaración describiendo un cambio -- propuesto en el aprendiz, una declaración de lo que - el aprendiz va a ser cuando haya completado con éxito una experiencia de aprendizaje. Es la descripción de un patrón de conducta (actuación) que deseamos que el aprendiz sea capaz de demostrar". En otras palabras un objetivo es una declaración de actuación y responsabilidad; una meta a la que se propone llegar.

Si se ha de comunicar un objetivo, la ambigüedad y vaguedad se deben omitir. Algunas palabras utilizadas comúnmente al escribir objetivos, son vagas y -- abiertas a demasiadas interpretaciones; otras son más precisas y expresan lo esperado. A fin de poder asegurar que la comunicación se establece se aconseja - formular el objetivo con los términos que la experiencia de aprendizaje espera producir. En otras pala -

bras, los objetivos se deben formular en términos de acción.

Al escoger verbos de acción, es necesario asegurarse que la palabra seleccionada se relacione directamente con el objetivo que se espera realizar. Si a un participante se le pide que precise una declaración, entonces el objetivo cognoscitivo debe estar implicado, según la taxonomía de Bloom, como "sintetizar". De manera similar si a un participante se le pide que relacione una lista de fenómenos, entonces el probable objetivo afectivo es: "Valúe".

Una vez que el problema de lenguaje ha sido apreciado, solo una dificultad queda. A fin de poder ser útil, un objetivo debe contener tres tipos de información:

1. Una declaración de la actuación o conducta requerida.
2. Una declaración de las condiciones en las que la evaluación se va a observar.
3. Una descripción de los criterios que se van a lograr.

Si alguno de estos ingredientes falta, entonces se experimentarán probablemente dificultades en la interpretación, aunque la omisión puede derivarse del contexto algunas veces. En el entrenamiento industrial, un cuarto tipo de información se incluye a veces, donde se describe cualquier precaución o procedimiento de seguridad necesario, por el peligro inherente de la situación.

COMO CITAR LA CONDUCTA REQUERIDA.

Al describir la conducta requerida del participante cuando demuestra su dominio de una materia o habilidad, es importante identificarla en términos muy claros, exactamente lo que va a hacer. Esto implica comunicarle -- cómo reconocerá la indicación o situación que le causará comenzar la acción o conducta, también cómo reconocerá si la acción ha sido lograda con éxito. Al mismo tiempo, necesitará saber:

1. Qué tiene que hacer
2. Porqué lo tiene que hacer
3. Con qué lo va a hacer

En otras palabras, la descripción se debe escribir de tal modo que un amplio sector de la gente sin habilidad, sabiendo la terminología correcta y dándole un tiempo ilimitado, se puedan enseñar ellos mismos, si son tan desafortunados de no contar con la ayuda de un instructor.

MANERA DE DEFINIR LAS CONDICIONES EN LAS CUALES SE VA A OBSERVAR LA EVALUACION.

Un instructor casi siempre tiene la idea clara de la clase de condiciones que desea imponer a un aprendiz cuando lo examina. Por lo general, estas condiciones son -- dictadas por el trabajo en sí y provienen del análisis de trabajo; algunas veces son condiciones que el instructor impone en el trabajo, para hacerlo más difícil o de reto,

aunque esta práctica no se recomienda. En cualquier caso, al participante se le tiene que poner en el cuadro. A pesar de que este punto es obvio, algunos examinadores preguntaron a los evaluados a los que se les había enseñado el uso de la regla de cálculo, que describieran en un ensayo cómo usarían dicha regla, a fin de resolver determinado problema. Hay, claro, un mundo de diferencia entre el uso de la regla de cálculo y el describir cómo usar una; la conducta implicada es muy diferente, aunque el evaluado tenga la necesaria habilidad de narración, para escribir una descripción clara de un acto tan complejo.

Asimismo, maestros de geografía que insisten en que sus alumnos traigan Atlas a su clase, siempre parece que hacen la prueba sin él. Alumnos, que resuelven con éxito ecuaciones simultáneas, algunas veces se encuentran al término del curso o en el examen final con que les dan ecuaciones más difíciles para resolver o problemas que requieren el reconocimiento de una situación implicando el uso de ecuaciones simultáneas. En muy pocas circunstancias los alumnos han tenido la oportunidad de practicar su habilidad, en este amplio sector de condiciones.

Por lo tanto, cuando escribamos objetivos debemos determinar la amplitud de las condiciones, en las cuales la preparación del participante a un curso se va a examinar. Esto significa que todas las condiciones posibles se han de incluir, pero si cualquier situación que pueda afectar la actuación del evaluado, se le debe comunicar claramente. Esto incluirá condiciones que:

1. Restrinjan o amplíen lo que el evaluado tiene que hacer.

Esto implica información como si a un alumno se le va a exigir resolver problemas hasta o incluyendo tres lugares de decimales, y si puede o no usar la tabla de logaritmos, o si solo una prueba particular se le va aceptar, etc.

2. Restrinjan el trabajo a un ambiente, limitado o no, de condiciones. Esto puede incluir algunas restricciones, como esperar que el evaluado localice e identifique una falla en una pieza de equipo in situ, sin llevarla a un taller donde mejores facilidades tenga. También puede implicar algunas consideraciones de si puede o no -- usar materiales de referencia y auxiliares de trabajo, herramienta limitada o no y/o equipo.

Como describir los criterios que se deben lograr.

Pocos instructores parecen no tener una dificultad real para decidir si un participante ha llegado a un nivel adecuado de actuación, aunque sí parecen tenerla para determinar cuál es ese nivel, o lo que implica. Por esta razón, un objetivo claro siempre incluirá una declaración de los estándares de precisión que se esperan del participante, así como la rapidez con que se espera logre el trabajo. Tres piezas de información son importantes cuando se trata de definir o fijar un criterio de precisión:

1. El porcentaje o número de problemas que el -

participante debe contestar de manera correcta.

2. El porcentaje de respuestas correctas que él de be obtener.
3. La tolerancia en la cual tiene que trabajar.

. Una vez que estas se han incluido en los objetivos, - el participante sabrá con exactitud qué se espera de él.

EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

El aprendizaje es, la base de la capacitación, esta existe para provocar aprendizaje. Es un proceso abierto, una secuencia de experiencias, una serie de oportunidades de aprender en las que el sujeto está expuesto de modo más o menos sistemático a ciertos conocimientos o hechos. La conducta de este sujeto debe cambiar durante la capacitación, en algún aspecto, gracias al aprendizaje.

El aprendizaje es algo que sucede dentro del sujeto. Puede ser resultado de la capacitación formal o puede ser producto de un conjunto de circunstancias fuera de todo programa. La única forma de darnos cuenta de que este fenómeno del aprendizaje ha ocurrido en una persona es descubrir las diferencias significativas de conducta entre dos estimaciones distintas. Cuando encontramos una diferencia significativa podemos decir "ha habido aprendizaje".

Al hablar de aprendizaje, tenemos que hablar de conducta. Dentro del contexto de entrenamiento comercial e industrial, podemos definir a la conducta como la respuesta del individuo a su ambiente. Dado un grupo de circunstancias, el individuo responde en cierta forma. Esto es la conducta.

NATURALEZA DEL APRENDIZAJE

El aprendizaje no puede observarse directamente. Solo podemos observar y estudiar la conducta antes y des--

pués de que éste tenga lugar en condiciones controladas. Por ello sólo podemos describir el mecanismo del aprendizaje como lo inferimos de los hechos observados.

Hay muchos conjuntos de inferencias que explican más o menos adecuadamente varias partes de los hechos observados, pero ningún conjunto, ninguna teoría, explica todos los hechos. A pesar de eso, casi todos están de acuerdo en la descripción elemental en los hechos - que han sido observados y en las reglas generales que podemos obtener de la observación de los mismos.

Podríamos presentar el siguiente diagrama del proceso de aprendizaje:

Antes	Después
$S_1 \text{---} R_1$	$S_1 \text{---} R_2$

El sujeto se enfrenta a un conjunto de circunstancias o estímulos, S_1 , al que responde consistentemente, R_1 . Después algo pasa. El mismo sujeto se enfrenta al mismo estímulo S_1 , pero esta vez su respuesta es R_2 . Ha habido aprendizaje. Claro que nos queda por investigar si el aprendizaje ha ido en el sentido que nosotros queremos, es decir, si R_2 es mejor que R_1 para cierto propósito.

El diagrama anterior se aplica a cualquier tipo de S y de R. El estímulo puede ser el timbre del teléfono de la oficina. Al principio la respuesta puede ser un-

¿Bueno?..." dicho desganadamente. Después del aprendizaje respectivo la respuesta cambia a "Buenos días, Mueblera Nacional a sus órdenes". dicho en un tono de voz que dé gusto oír. Otro ejemplo: el estímulo es, esta vez, el término del semestre cuando se inician las entrevistas de evaluación del trabajo de los empleados. Antes del aprendizaje el gerente puede convertir esta oportunidad en un sermoneo o en una plática intrascendente que se reduzca a "adelante con el trabajo". Aquí es donde el entrenamiento puede lograr que ese mismo gerente dé una respuesta valiosa, después de enseñarle la técnica de revisar el desempeño de un subordinado.

CONDICIONES PARA QUE EXISTA EL APRENDIZAJE.

En lo que respecta a la capacitación no entraremos en detalle, y daremos reglas generales.

MOTIVACION.

Una de las condiciones más importantes para que el aprendizaje se produzca es que el sujeto tenga motivos para responder a los estímulos dados. Los científicos, al estudiar este proceso en el laboratorio, han experimentado con ratas motivadas por medio del hambre, a buscar comida en un laberinto. Si el animal va por los pasillos correctos, encuentra su alimento. Después de varias veces ya no se equivoca de pasillo. Podemos decir que ha aprendido algo. Sin embargo, las ratas sin un motivo para encontrar la salida del laberinto, o sea que no tienen hambre ni comida dentro, no logran aprender. Puestas ante el estímulo-laberinto, se quedan inmóviles. Estos sujetos no están motivados.

Desde luego que no podríamos decir con toda propiedad que las ratas del laboratorio fueron motivadas a aprender. Solamente fueron motivadas a responder. Los seres humanos, gracias a su habilidad verbal, su conciencia de su situación personal y muchos otros factores, pueden ser motivados a aprender. Pero, de hecho, hay ciertos tipos de conducta que deben ser combinados por medio del aprendizaje, motivando al sujeto a responder, aunque en la mayoría de los tipos de conducta el sujeto debe estar motivado a aprender directamente. Esto significa que debe estar motivado a responder del modo como espera la persona encargada de provocar el aprendizaje.

ESTIMULOS APROPIADOS.

Son una condición sin la cual no se dará el aprendizaje. Si deseamos que una rata distinga entre círculos y cuadros, no le vamos a presentar rectángulos y elipses (aunque en este punto alguien puede objetar - hasta qué punto la elipse debe dejar de ser redondeada para no ser tomada como círculo).

Lo mismo sucede con los seres humanos. Si quiere que su sujeto distinga entre placas de hojalata aceptables y no aceptables, --por ejemplo, para un trabajo de inspección-- usted debe presentar el estímulo correcto. Debe presentar, precisamente, placas de hojalata aceptables e inaceptables, y no sólo describir verbalmente lo que son unas y las otras.

RESPUESTA.

La tercera condición es que el sujeto sea capaz -

de responder en determinada forma. Si evitamos que la rata puesta en el laberinto dé vuelta por el pasillo correcto, no aprenderá nunca.

Si el individuo que está siendo entrenado en ventas no responde preparando horarios de visita, no aprenderá a hacerlo de modo efectivo. El operador de una máquina a quien se demuestra paso a paso cómo se maneja ésta, - pero a quien no se le dá la oportunidad de obtener él - mismo la respuesta correcta al estímulo dado, no dominará jamás su funcionamiento.

CONFIRMACION.

Aunque el sujeto esté bien motivado, los estímulos bien presentados y existan las respuestas correctas, hay otras condiciones que debemos cumplir para que el aprendizaje sea seguro. Una de esas condiciones es que confirmemos la exactitud de la respuesta.

Al decir confirmación estamos generalizando el uso de la palabra. Puede ser de muchos tipos. En el caso - de la rata en el laberinto, el encuentro de la comida - después del esfuerzo hecho es una clase de confirmación. En este caso sería mejor llamar a la confirmación "re- fuerzo" o "recompensa". Cuando estos tipos de confirma ción son aplicados al adulto humano, generalmente se -- crea una atmósfera de condescendencia, o quizá hasta de paternalismo por el instructor. Pero aún así, hay ve- ces en que hay que usar estos términos.

Otro tipo de confirmación es el conocido como "re-

troacción". La retroacción dice al sujeto si ha dado la respuesta correcta o no. También puede decirle en qué grado su respuesta se ha desviado de la correcta.

FACTORES QUE AFECTAN EL APRENDIZAJE.

Las actitudes que se han de aprender generalmente consisten en el reconocimiento de un estímulo específico seguido de la respuesta pertinente. El aprendizaje puede ocurrir en el reconocimiento del estímulo, en la respuesta o en ambos. Algunas veces el reconocimiento del estímulo y la respuesta ya existen en el sujeto antes de provocar el aprendizaje, como sucedía en nuestro ejemplo del teléfono. En ese caso lo que necesita ser aprendido es la relación o conexión entre estímulo y respuesta. En otros casos sólo uno de los dos factores --sea reconocimiento de estímulo o respuesta-- debe ser aprendido. Un ejemplo es el caso del gerente y la entrevista de desarrollo que mencionamos antes. La única parte que necesitaba aprender era la respuesta, ya que él podía, por sí mismo, identificar el estímulo --final del semestre-- y sabía qué respuesta debía dar --entrevista de desarrollo-- sólo que no sabía como darla adecuadamente.

Como la mayoría de los fenómenos naturales, el aprendizaje es cuestión de grado. Hay muchos factores que afectan el aprendizaje, pero lo afectan en grado. La conducta que se espera ya que el aprendizaje ha ocurrido es, por sí misma, uno de esos factores.

EL ESTIMULO.

El reconocimiento de un simple estímulo se aprende rá

pido. Los estímulos complejos, lógicamente, tomarán más tiempo. Es más fácil y rápido para un gerente reconocer el estímulo "empleado crónicamente retrasado", que el -- estímulo "empleado descontento". El segundo requiere - asociar más datos de los patrones de conducta del sujeto. El primero es un hecho obvio en el registro de tiempo que el gerente revisa periódicamente.

La claridad con que se presentan los elementos del estímulo está también relacionada con la complejidad. Es posible que dos estímulos contengan los mismos elementos, pero uno se aprende más pronto que otro. Un estímulo puede tener elementos muy claros y otro no. Por ejemplo, - usted puede querer identificar dos diferentes grupos de empleados. Al primero hay que identificarlo según tres factores impuntualidad, mala apariencia y cantidad de -- trabajo producida. Al otro hay que identificarlo según - su ajuste emocional, actitud hacia la compañía y poten-- cial de crecimiento, lógicamente sería más fácil identi-- ficar al segundo grupo.

LA RESPUESTA.

Las características de la respuesta afectan el aprendizaje, como es de suponerse, de modos similares a los - del estímulo. La respuesta, entre más compleja es, más tiempo toma. Al llegar a una complejidad suficiente, se reduce el nivel de rendimiento o desempeño absoluto que puede esperarse.

ASOCIACION ENTRE ESTIMULO Y RESPUESTA.

Es fácil meterse en problemas semánticos al tratar

de distinguir entre estímulo, respuesta y el mecanismo que las asocia. Sin embargo, vamos a dar algunos ejemplos de factores de asociación que pueden afectar al proceso de aprendizaje.

Probablemente el más fuerte factor de asociación que afecta al aprendizaje es el de concordancia o contradicción con asociaciones semejantes. Por ejemplo, al mover un automóvil en reversa cuando se lleva un remolque: la percepción de la necesidad de mover el vehículo a la derecha o a la izquierda (estímulo) ya está en el sujeto antes del aprendizaje, como también la capacidad de mover el volante en una u otra dirección (respuesta). Pero la asociación es inversa a la que se da en situación parecida. O sea, para mover el remolque a la izquierda, hay que voltear el volante a la derecha y viceversa. Aprender esta asociación puede ser más lenta que la que no contraiga asociaciones anteriores. Es también posible que el sujeto no aprenda tan profundamente la asociación, precisamente porque contradice otras previas.

LA SITUACION DE APRENDIZAJE.

Además de la conducta hay otras cosas que afectan el aprendizaje y que son características de la propia situación de aprendizaje. Algunos factores de la situación afectarán la velocidad, otros la retención, otros el nivel y algunos más la generalización.

Un factor muy importante es la cantidad y calidad de información dada retroactivamente. Por ejemplo, se

dice al sujeto después de que éste ha dado su respuesta: "correcto" o "incorrecto". Si la respuesta fué correcta, es probable que con decir "correcto" baste. Sin embargo, es siempre benéfico entrar en detalle en cuanto a los -- aspectos específicos de la respuesta que fueron de más importancia. Al aprender a lanzar la pelota de golf, -- por ejemplo, es mejor incluir en la retroacción un comentario sobre el hecho de que el entrenado mantuvo la cabeza baja y su brazo izquierdo bien rígido, que solamente decir: "tiro correcto". Este tipo de retroacción dirige la atención del sujeto a las partes más importantes de su propia respuesta. En los casos en que el entrenado ha dado respuestas correctas por pura casualidad, mencionar los aspectos correctos de su respuesta hará más probable que ésta siga siendo correcta en lo futuro.

Quando el sujeto responde incorrectamente también - es, por lo general, más provechoso indicar qué hizo incorrecta su respuesta, y no sólo decir "erróneo". Tenemos el ejemplo de un gerente que saluda bruscamente a su subordinado al principio de una entrevista. Si solo decimos que su saludo fué inadecuado, no podrá mejorarlo tanto como si le decimos que hubo cierta brusquedad en él.

El tiempo que transcurre entre la respuesta y el recibimiento de la confirmación, es otro factor de importancia. Cualquier tiempo que pase entre respuesta y confirmación supone algún tipo de actividad.

La velocidad del aprendizaje es su dimensión más - afectada por el lapso entre respuesta y confirmación.

El nivel también puede verse afectado cuando este lapso se alarga. Podemos decir que cuanto más corto sea el lapso más rápido será el aprendizaje. El gerente que está aprendiendo a entrevistar aprenderá más rápido cómo saludar al subordinado si la retroacción funciona inmediatamente después de dar su saludo. Esperar hasta que termine la entrevista para comentar el saludo sería menos efectivo.

Algunas veces hay que hacer compromisos en las situaciones de aprendizaje. Un factor que estimule la velocidad del aprendizaje puede tener efecto negativo en la generalización y en la retención. Uno de esos factores es la consistencia de la retroacción. Si juzgamos la respuesta inmediatamente después de que ésta se ha dado, todas las veces, el aprendizaje será más rápido. Pero la capacidad de seguir dando la respuesta adecuada después del período de entrenamiento --ó sea la retención-- será mejor si la retroacción es intermitente y no continua. Estos efectos están determinados, en parte, por la etapa del aprendizaje en la cual se aplican. La retroacción intermitente al principio del entrenamiento hará más lento el aprendizaje, sin que valga la pena lo que se gana en retención. De lo que concluimos hay que retroactuar (o sea, juzgar, evaluar) cada respuesta al principio del proceso de aprendizaje. Más tarde hay que hacerlo con menos frecuencia, en pro de la retención, aunque ello alargue el tiempo de aprendizaje.

La situación del aprendizaje también afecta a otro de sus aspectos, la generalización. Si pretendemos que

haya generalización hay que ofrecer un conjunto de estímulos que merezcan análoga respuesta. Se debe dar retroacción positiva ("correcto") cada vez que la respuesta sea la misma y el estímulo pertenezca a un grupo de estímulos análogos. Si no deseamos que haya generalización, hay que dar retroacción positiva sólo cuando la respuesta sea correcta a un estímulo específico. Por ejemplo, si queremos que un inspector identifique y rechace las botellas de vidrio que estén estrelladas, sólo daremos retroacción positiva cuando haga esto. Si queremos que haya generalización, por ejemplo, porque el inspector necesite rechazar todas las botellas de mala calidad, hay que dar retroacción positiva cuando rechace cualquier botella que caiga dentro de esta definición.

Con los descubrimientos expuestos anteriormente, es de esperar que el trabajo del instructor se simplifique, ya que, le dan una pauta para moverse sin tener que adivinar, le dan auxiliares para regir su buen juicio; pero le toca a él tomar decisiones sobre cómo, cuándo y a qué programas aplicarlos.

Una vez investigadas y determinadas las necesidades se elaborará el programa de capacitación necesario. Esto implica desde la elección de la mejor alternativa de acción, hasta la elaboración de los materiales de apoyo, pasando desde luego, por la selección de técnicas de capacitación.

Las técnicas de capacitación y los materiales didácticos (medios) permiten realizar con el curso, los cambios de conducta esperados en los participantes y con esto se logren los objetivos de aprendizaje. Una vez que el personal regrese a sus actividades laborales o integre los conocimientos a su trabajo, se satisfacen las necesidades originalmente diagnosticadas.

Se entiende por técnica de capacitación, la manera preconcebida y uniforme de enseñar algo a una persona o grupo, con buenos resultados. Existen numerosas técnicas y al seleccionarlas es indispensable mantener una coherencia con la filosofía del programa.

La creación de un número tan grande de técnicas se debe, en primer lugar, a la enorme gama de necesidades que plantea la capacitación del personal y no existe una técnica o grupo de técnicas capaces por sí solas de producir los cambios de conducta tan complejos, que plantean las necesidades de capacitación.

EXPOSITIVA

DESCRIPCION.

En esta técnica, el instructor presenta un tema -

ante un grupo de participantes.

DESARROLLO.

Esta técnica expositiva está integrada de tres fases; introducción, información y síntesis.

VENTAJAS.

- . Permite comunicar contenidos de tipo informativo o teórico en corto tiempo.
- . Es aplicable a grupos numerosos.

DESVENTAJAS.

- . La participación del grupo es mínima.
- . No atiende en absoluto las diferencias individuales de los participantes, por lo que algunos se rezagan, mientras que otros se aburren.
- . El aprendizaje logrado con esta técnica se olvida muy fácilmente, si no se refuerza y ejercita.

MATERIALES.

Aún cuando esta técnica puede funcionar sin ningún material, es recomendable la utilización de material de tipo audiovisual; pizarrón, magnetógrafo, transparencias, diapositivas, películas, rotafolios, etc., según la naturaleza del contenido a exponer y la cantidad de recursos disponibles. Cualquier material que facilite la comunicación entre el instructor y los participantes, haciendo que la comprensión sea más rápida, mejora in--

dudablemente esta técnica que tiene serias limitaciones.

TAMAÑO DEL GRUPO.

Aún cuando la exposición se puede utilizar con grandes grupos, especialmente en asuntos de tipo informativo, se recomienda no trabajar con más de 30 participantes para aumentar las oportunidades de intervención del grupo.

RECOMENDACIONES.

- . No debe de emplearse de manera preponderante en un curso, sino combinarla con técnicas más participativas e incluir ejercicios que hagan que la información tenga sentido.
- . Incluir preguntas para conocer cual es la comprensión que se está teniendo del tema y para estimular la participación del grupo.
- . Hacer síntesis iniciales.
- . Utilizar siempre material didáctico.

DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS

DESCRIPCION.

En esta técnica, en grupo de ocho a quince participantes intercambian experiencias, ideas, opiniones y conocimientos sobre un tema determinado. El propósito de la discusión es resolver un problema, tomar una decisión, ó adquirir conocimientos por medio de los participantes.

DESARROLLO.

La discusión tiene tres fases: presentación del tema por discutir, discusión y conclusiones.

VENTAJAS.

- . Propicia la participación de todo el grupo.
- . Permite que se aprovechen los conocimientos y experiencias de los diferentes miembros del grupo, haciendo que se contemplen las cosas desde diferentes puntos de vista.
- . Requiere de pocos materiales (guión de discusión).

DESVENTAJAS.

- . Exige un instructor con habilidad específica y difícil de desarrollar.
- . No funciona cuando los participantes desconocen - por completo el asunto por discutir.
- . El grupo debe tener cierta experiencia en trabajos de esa naturaleza, ya que de lo contrario la discusión se dificulta y resulta poco motivante.

MATERIALES.

Para manejar esta técnica, se necesita el guión de discusión que contiene; tema, objetivos, tiempo necesario, desglose del tema y preguntas para la discusión. Puede usarse además el pizarrón o rotafolio.

SIMPOSIO

Es la presentación de diferentes aspectos de un te

ma o temas intimamente relacionados entre sí, por un grupo de 2 a 5 especialistas. La presentación de cada especialista es de 5 a 20 minutos, de acuerdo al número de personas que intervienen y a la profundidad con que se trate el tema.

Las exposiciones se hacen al grupo de participantes; los especialistas no intercambian opiniones ni -- discuten entre sí. El simposio es presidido por un moderador (es común que este papel lo desempeñe alguna persona con autoridad intelectual en la materia, si el evento es muy formal o el propio instructor, si el simposio forma parte del curso).

DESARROLLO.

El simposio está integrado de las siguientes fases: presentación, información, interrogatorio y conclusiones.

VENTAJAS.

- . Presenta el punto de vista de varios especialistas sobre un tema.
- . La participación de varios especialistas hace que el ritmo de la sesión sea estimulante.
- . Se adquiere una información de conjunto y/o profunda sobre un asunto específico.

DESVENTAJAS.

- . Ofrece pocas oportunidades de participación al grupo.

- . Es difícil conseguir un equipo de especialistas.
- . Requiere de un moderador hábil y conocedor del asunto a tratar.
- . Es necesario mucho tiempo para una preparación adecuada del simposio.

MATERIALES.

Esta técnica exige los siguientes materiales:

- . Una mesa grande con sus respectivas sillas, donde se colocan los especialistas y el moderador.
- . Un local o aula con el espacio suficiente para que el grupo y el equipo de conducción se instalen cómodamente, pizarrón o rotafolio, equipo y material audiovisual cuando se juzgue conveniente.

TAMAÑO DEL GRUPO.

El simposio es una técnica usada con grupos numerosos hasta de 60 y 70 personas. Si se requiere aumentar la participación del grupo se recomienda un grupo más pequeño.

RECOMENDACIONES.

Deben de limitarse muy cuidadosamente los objetivos y contenido del evento.

- . Entrevistar oportunamente a los especialistas y asegurarse de contar con su completa colaboración.

- Recordar a los especialistas la fecha, hora y local del evento, un día antes de celebrarse este.

- Preparar con antelación todo lo que se requiera para simposio, condiciones, materiales, equipos, etc.

Estar al pendiente de las llegadas de los especialistas y recibirlos convenientemente.

La presentación que se ha hecho del simposio, es desde luego para situaciones bastante formales. Sin embargo, esta técnica se utiliza en cursos de capacitación, con alcances limitados debido a que los participantes no pueden convertirse en "especialistas" de un tema determinado, aún cuando se disponga de tiempo suficiente.

DEMOSTRACION

La demostración es un poderoso método de enseñanza, cuando se utiliza convenientemente, ya que el participante lo envuelve en sus sentidos físicos y su mente, dándole contacto sensorial inmediato con el ambiente real del trabajo. Es propiamente una conferencia o una explicación ilustrada para mostrar como funciona algo o se hace algo.

USOS.

El método de demostración se utiliza generalmente en aquellos trabajos que requieren de habilidad o destreza manual. También es utilizado para el entrenamiento de vendedores.

VENTAJAS.

- El participante interviene directamente en el desa-

rrollo de la tarea.

- . El entrenamiento generalmente se da en el campo - mismo del trabajo.
- . El aprendizaje generalmente es inmediato.
- . Los propósitos del entrenamiento son claros.
- . Es altamente motivante.
- . El instructor puede evaluar rápidamente el grado de aprendizaje.
- . El entrenamiento lo puede dar directamente el supervisor.

DESVENTAJAS.

- . Es más caro en tiempo y dinero que los otros métodos.
- . Algunas veces suele suceder que se menosprecien las habilidades de los instructores, cuando estos son - supervisados.
- . El uso de la demostración puede interrumpir el flujo de trabajo normal y reducir la productividad.

DESARROLLO

- . Programar la técnica en relación con los objetivos del entrenamiento.
- . Desarrollar un plan escrito para que los resultados sean los que se esperan.
- . Preparar al participante.
- . Animar
- . Definir la operación

Despertar su interés por aprender
Colocarlo en posición conveniente.

Demostrar el trabajo.

Explicar, mostrar, e ilustrar las fases importantes.

Recalcar cada punto clave.

Instruir clara, completa y pacientemente.

Comprobar lo aprendido.

Hacer ejecutar la operación y corregir errores al estudiante.

Hacer que explique los puntos claves.

Preguntar para asegurarse que aprendió.

METODO DE CASOS

DESCRIPCION.

El estudio de casos es utilizado como un medio para que los participantes aprendan por sí mismos, por procesos de pensamiento independiente, y ayudarlos a desarrollar su capacidad de usar conocimientos.

Otros sellos distintivos de este método es la extensa variedad y número de sus informes de casos que representan fielmente las situaciones de la vida real. Estos casos - constituyen material comprensible y bien documentado que - capacita a los participantes, para conocer las circunstancias históricas y ambientales de los sucesos descritos.

USOS.

Se utiliza en la industria para enseñar la administra

-ción como una habilidad y en otros campos como son: el derecho, los negocios y el trabajo social.

VENTAJAS.

- . Permite presentar a todas las personas una situación tipo.
- . Permite el intercambio libre de opiniones en la discusión.
- . Refleja un factor de interés con la implicación o identificación personal.
- . Da la oportunidad de presentar los problemas de una manera estimulante.
- . Está tomado de situaciones de la vida real.
- . Está dirigido hacia el desarrollo de una capacidad, lo cual es un medio de capacitación efectiva.
- . Estimula el desarrollo de resoluciones posibles.
- . Hace posible que los participantes practiquen sin que nadie quede lastimado en el proceso.

DESVENTAJAS.

- . Si el director de la discusión no está bien preparado es probable que se enrede y contradiga, ocasionando que los miembros del grupo pierdan interés en el problema.
- . Al usar una historia inventada como punto de participación para alguna discusión, los miembros del grupo pueden también empezar a inventar, suponer que

ha sucedido lo que les conviene. Dan por hechos las -
suposiciones. Hacen conclusiones apresuradas.

En casos muy simplificados, los participantes no están
apreciando algo real, por lo cual el aprendizaje es -
relativo, además al presentarse en casos muy simples -
se pide poco al participante.

DESARROLLO

El instructor del curso, con el método de casos, da la
información necesaria para señalar un punto en especial que
haya seleccionado actúa solamente como catalizador, señala
los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a las
discusiones de grupo; su objetivo es guiar el proceso de --
aprendizaje-enseñanza, pero intenta cubrir el tema "exponiéndolo",
por el contrario, ayuda a los participantes a descubrir por sí
mismos las ideas más significativas partiendo -
del informe del caso.

FASES.

Presentación del caso, discusión y conclusiones.

DRAMATIZACION

DESCRIPCION.

La dramatización se utiliza generalmente como una herra-
mienta de la capacitación que surge de las relaciones y sen-
timientos de los individuos que trabajan y viven en situacio-
nes reales.

Cualquier situación a dramatizar implica la interacción
entre dos personas por lo menos o tantos, como el diseño del

curso de capacitación o la imaginación del instructor lo permitan. Los papeles representados por los participantes cubren toda la gama de papeles que se juzgan en la vida - real. Cada persona puede estar representando a sí misma, a otra persona real o a una imaginaria; o puede estar -- desempeñando un papel específico, que de antemano ha sido escrito por el instructor.

USOS.

La dramatización se utiliza para enseñar principios y habilidades, o como una herramienta para cambiar actitudes y conductas.

Se puede emplear en:

- . Entrevistas
- . Asesoría
- . Manejo de quejas y conflictos
- . Delegación
- . Revisión de calidad de trabajo
- . Dirección de mesas redondas
- . Entrevistas y reuniones sobre seguridad
- . Entrenamiento de supervisores y gerentes
- . Negociaciones, contratos colectivos de trabajo
- . Arbitraje
- . Inducción de trabajo o adiestramiento vestibular
- . Planteamiento de objetivos comunes
- . Solución de problemas por el grupo

- . Ventas
- . Habilidades conectadas con las relaciones humanas.

La dramatización es también útil como herramienta complementaria de otros métodos como son:

- . Estudios de casos
- . Juegos de negocios
- . Mesas redondas
- . El Método de Laboratorio

VENTAJAS.

- . Se puede utilizar en casi cualquier lugar, como son: - salones, oficinas, auditorios, etc.
- . Permite la expresión de los sentimientos y la interacción entre los miembros del grupo.
- . Permite la espontaneidad, así como la variedad de respuestas y reacciones de los participantes.
- . Involucra a las personas en situaciones apegadas a la realidad.
- . Permite percatarse de la conducta y reacciones profundas.
- . Permite la retroacción y el análisis.
- . Nos dá la posibilidad de diagnosticar las necesidades de entrenamiento y/o capacitación.
- . Nos dá la oportunidad de asumir varios roles.
- . Se pueden aclarar factores que afecten la conducta del individuo o del grupo.

DESVENTAJAS.

- . El instructor debe tener una amplia experiencia en su manejo.
- . Si no son bien manejados los casos, se pueden presentar situaciones de rechazo, agresividad y sentimientos inadecuados.
- . En un momento determinado puede perder seriedad y desvirtuarse el objetivo propuesto, requiere además de mucho tiempo.

DESARROLLO.

Los pasos que deben seguirse al preparar y dirigir sesiones de dramatización espontáneas y planteadas son los siguientes:

- . Identifique un área general del problema.
- . Reuna los datos.
- . Determine las metas específicas de la capacitación.
- . Escriba el caso.

FASES.

- . Establecer un ambiente aceptable.
- . Designación de roles.
- . Representación.
- . Análisis.
- . Discusión.
- . Síntesis del resultado obtenido.

JUEGO DE NEGOCIOS

Un juego de negocios es un ejercicio dinámico de entrenamiento que utiliza como modelo una situación del trabajo. Los ejecutivos agrupados en equipos, representan las compañías competidoras y realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones que en la vida real.

En el modelo hay una serie de relaciones matemáticas, que se usan para procesar las decisiones y producir una serie de informes sobre los resultados. Estas decisiones e informes cubren un período específico que, de acuerdo con el modelo, puede ser un día, un mes o un año. Después se toman decisiones para el siguiente período; se procesan, se entregan informes y el juego sigue adelante. De esta manera se ahorra tiempo y se puede resumir en un solo día muchos años de operaciones.

USOS.

Los juegos de negocios se utilizan para muchos propósitos, y el principal es tener la oportunidad de aprender de la experiencia, sin pagar el precio tan caro que implicaría el haber tenido un error de decisión en la vida real.

Los juegos de negocios se utilizan para muchos propósitos muy serios; son excitantes y poderosos como herramientas de entrenamiento, tienen numerosas aplicaciones en la investigación, solución de problemas, selección y prueba de ejecutivos y toma de decisiones gerenciales.

Reflejan generalmente la filosofía de los negocios y

se utiliza como una técnica de capacitación dirigida principalmente a los gerentes y directores de empresa.

VENTAJAS.

- . Mejoramiento de las funciones técnicas.
- . Mejoramiento de la práctica de la dirección.
- . Más cooperación interdepartamental y conciencia más profunda de las relaciones funcionales.
- . Cambio hacia estructuras de organización más flexibles.
- . Mayor énfasis sobre buenas comunicaciones y delegación de autoridad.
- . Mejor utilización del tiempo.
- . Voluntad de solicitar opiniones antes de tomar decisiones importantes.
- . Conciencia de los factores competitivos.
- . Mayor énfasis en el uso de las técnicas de las tomas de decisiones, incluyendo los intentos de orientar los sistemas de controles contables hacia las necesidades de la toma de decisiones.

DESVENTAJAS.

- . Requiere más planeación y más tiempo.
- . Las intensas emociones y rivalidades personales que surgen, pueden volverse problemáticas.
- . No existe suficiente investigación sobre la efectividad del método.

- . En ocasiones puede caer en la subjetividad.
- . El director del grupo debe tener amplio conocimiento sobre el tema y tener vasta información del caso.

FASES EN LA SELECCION DEL JUEGO.

- . Definir las características del curso, incluyendo su contenido, las cualidades y debilidades del instructor y las habilidades e intereses de los participantes.
- . Determinar las fuentes de recursos para el programa, respecto de las finanzas, tiempo, personal y de computación.
- . Obtener información sobre juegos existentes.
- . Que en los juegos seleccionados sea posible participar o por lo menos observar.
- . Seleccionar el mejor de los juegos o modificar un juego que ya existe, si esto no es posible, considerar la alternativa de diseñar un juego.
- . Programar el juego elegido en el curso, de manera que tenga una repercusión máxima sobre el grupo.
- . Evaluar el uso del juego para ver si los objetivos de enseñanza se alcanzaron y para saber como se podría mejorar el programa.

DESARROLLO.

Ya que está seleccionado un juego en particular, se debe programar según las limitaciones del tiempo y las metas educacionales que se persigan. Las sesiones de juego

pueden ser continuas o discontinuas.

Un juego puede ser particularmente útil cuando se realiza el primer día de un curso corto, puesto que se utiliza para romper el hielo. También puede utilizarse el juego - más de una vez durante el desarrollo de un programa, para unificarlo, o al final, para resumir lo que se ha aprendido y para hacer de la sesión un laboratorio de experimentación de las técnicas. Cuando se juega una parte del juego al - inicio del programa y la otra al final, el interés se sostiene durante los ejercicios y las conferencias de la semana.

Cuando el juego es discontinuo se realiza a través de todo el curso, en la mayoría de los casos se utilizan otras técnicas, como solución de problemas y estudios de casos - para explorar profundamente los puntos que surgen en el - juego.

Se puede planear un juego para un curso corto, haciendo que los participantes tomen decisiones varias veces a la - semana. Cuando se le utiliza de esta manera se puede incluir una sesión de crítica después de varias etapas del - curso, para analizar el progreso y dirección del mismo.

SENSIBILIZACION

DESCRIPCION.

Los objetivos de la capacitación en sensibilidad, son el entenderse a sí mismos y ser sensitivos a los otros, - ser capaz de escuchar, de comunicar, de entender y diagnos

ticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y - apropiadamente el trabajo del grupo, de entender las complejidades de la acción intergrupal y los problemas internos de la organización.

Otra meta, es que los participantes aprendan como dar y recibir ayuda honestamente y que se conviertan en agentes - de cambio que impulsen el proceso de evaluación de una situación dentro de sus organizaciones.

USOS.

La capacitación de sensibilidad se ha utilizado para el desarrollo de gerentes, preparar equipos, para el uso de - datos de investigación sobre la organización y sus procedimientos, en la toma de decisiones, comunicaciones y operaciones. Se utiliza también para la solución de problemas - en la organización, cambio organizacional, manejo de conflictos, entrenamiento en equipo y de todo tipo de personal supervisorio.

VENTAJAS.

- . Confronta a la persona con la imagen de sí misma.
- . Propicia un cambio de conducta.
- . Permite al participante conocer respecto a sí mismo.
- . Problemas emocionales.
- . Comunicación inadecuada.
- . Tensiones interpersonales.
- . Profundizar en sus emociones y sentimientos y en la - interacción de otros.

- . Ayuda al individuo para que mantenga la nueva conducta en su trabajo.
- . Propicia el mejoramiento de la manera de ser y de actuar.
- . Alienta el aprendizaje.

DESVENTAJAS.

- . Provoca resistencia al cambio.
- . Se requiere un instructor altamente capacitado en el conocimiento de la conducta humana.
- . Puede originar ansiedad sobre el fracaso o el éxito de la experiencia.
- . El cambio de conducta puede ser transitorio.
- . Si no son bien manejados los elementos emocionales de las personas, se puede caer en situaciones altamente peligrosas para la salud de los individuos.
- . Se debe analizar con anterioridad las personalidades de los individuos que van a integrar el grupo.

DESARROLLO.

Para la capacitación de relaciones humanas o sensibilización, se acostumbra un laboratorio de entrenamiento residencial que puede durar de dos a tres semanas o en tiempo corto de tres a cuatro días, se requiere para el laboratorio un ambiente construido especialmente para que sea posible producir y observar fuerzas semejantes a las que operan en el campo.

En el laboratorio generalmente no existe temario, personal establecido, papeles asignados de dirigentes, normas

etc., esta situación aparentemente inestructurada crea en la mayoría de las personas ansiedad y tensiones. Los esfuerzos por liberarse de esa tensión, ya sea, retirándose de la participación activa o supliendo los elementos que faltan, reflejan los modos normales de conducirse el individuo. En el laboratorio esta conducta es precisamente la materia del aprendizaje.

Para que el laboratorio tenga éxito y se dé un aprendizaje, se requiere cumplir con un alto grado de eficiencia.

FASES.

- . Que la conducta sea expuesta voluntariamente.
- . Retroacción.
- . Ambiente.
- . Conocimiento.
- . Experimentación y práctica.
- . Aplicación.
- . Aprender.

TRATAMIENTO DEL INCIDENTE EN EL ESTUDIO DE CASOS

DESCRIPCION.

Es un método que consiste en presentar un incidente de los que ocurren comunmente en las organizaciones para su análisis y discusión.

La meta central de este método, es estimular el autodesarrollo en una atmósfera de entendimiento, que es esencial

para que haya interacción productiva. Esta atmósfera implica una mezcla de habilidad intelectual, juicio práctico, capacidad de modificar las conclusiones a las que -- llega el grupo, de manera que soporten la prueba del sentido crítico de la organización y de la conciencia social.

USOS.

Es un variante del método de casos y se utiliza generalmente a nivel de supervisores y ejecutivos.

VENTAJAS.

- . Estimula la reflexión y el respeto de los hechos.
- . Entrena al grupo en el arte y la técnica para obtener información discretamente.
- . Es rápido y provoca excitación.
- . Requiere poca lectura anticipada por parte del grupo.

DESVENTAJAS.

- . Es inoperante para desarrollar a miembros de alta gerencia.
- . Es limitado para desarrollar la aptitud de investigar las situaciones industriales.
- . Evitar el estudio intenso del participante.
- . Puede caer en un trabajo divertido, perdiendo efectividad.

SEMINARIO.

Sistema mediante el cual una persona "siembra" y deja germinar una idea en la mente de los demás, la cultiva en -

forma dialéctica y obtiene una síntesis de razonamiento metodológicamente estructurada y útil para el futuro.

Los objetivos de este tipo de método son diversos, pero todos tienen dos importantes comunes denominadores: la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc. Diversas son las ventajas que presenta este método, a saber: involucración del grupo, desarrollo de su creatividad, competencia interpersonal, integración de equipo, planteamiento de retos y la muy necesaria invitación a la participación. Cabe mencionar que, en este tipo de actividades, siempre existe un especial gusto y automotivación por parte de los miembros del grupo, pues se realiza sobre bases informales permitiéndose una absoluta libertad de expresión. Para obtener los mejores resultados en este caso, el grupo no debe exceder de diez a doce participantes, y se requiere necesariamente de un instructor, líder o coordinador.

APOYOS AUDIO - VISUALES DE LA CAPACITACION

Puesto que hay una estrecha relación entre las técnicas de enseñanza-aprendizaje y el equipo auxiliar de la misma, queremos mencionar en este capítulo cuáles son los diferentes instrumentos auxiliares, así como sus finalidades y ventajas.

Sin duda, el fenómeno de la comunicación es eje de todo proceso de aprendizaje; debemos entender, en términos generales, a todo instructor como emisor y al alumno como receptor. El medio de comunicación es, por tanto, cuestión de especial interés: mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor. En este tema se debe dar todo crédito a la vieja sentencia que dice: "Una figura vale más que mil palabras". Los medios de comunicación en el campo de la enseñanza han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología. Desde una tabla de escritura cuneiforme hasta un equipo de circuito cerrado de televisión, los medios o instrumentos de comunicación deben ser seriamente estudiados y tomados en cuenta. Enseguida comentaremos sobre algunos instrumentos y ayudas en la comunicación, que se utilizan frecuentemente para la capacitación.

APOYOS GRAFICOS.

Pizarrón.

El tradicional pizarrón, cuyo uso y aplicaciones no creemos necesario señalar. Sólo aconsejamos que --

este auxiliar sea imantado, lo que permite mayor versatilidad en su utilización.

Rotafolio.

Este instrumento ha tenido gran popularidad últimamente; entre otras ventajas, puede contarse su fácil manipulación, es decir, el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo.

Franelógrafo.

Aunque esta derivación del viejo pizarrón no es estrictamente para escribir, consideramos oportuno mencionarlo aquí, dada la semejanza de sus aplicaciones.

Se trata de un lienzo de franela --o tela semejante-- adherida a una tabla de proporciones parecidas a las de un pizarrón, sobre la cual se pueden adherir piezas de cartón, que tienen en la parte anterior uno o varios cortes de lija gruesa, que hacen posible la adherencia a la franela.

Este aparato se ha difundido bastante, pues cada vez es mayor el número de instructores que preparan sus ayudas visuales que colocarán sobre el franelógrafo, - haciendo así más objetiva y sencilla su exposición, -- pues las piezas de cartón son fácilmente removibles y pueden guardarse para utilizarlas sin límite.

Gráficas.

Bajo este nombre genérico comprendemos la amplia gama de ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, denominar algún evento o tema, etc., y que, generalmente, permanecen fijas a alguna pared, colocadas en un tripié, o bien, suspendidas de algún techo.

Cuadernos para escritura.

Aunque en este caso no nos referimos a un auxiliar del instructor, sino más bien a una necesidad del estudiante, creemos necesario señalar que es importante que, en todo programa de educación, el coordinador o instructor se cerciore de que existe una dotación suficiente de papel para tomar notas. En la mayor parte de los casos los estudiantes no llevan este material que podemos considerar de primera necesidad. Según el caso, es aconsejable dotar a los estudiantes de lápices con goma y así completar este material básico.

Proyección de imágenes.

Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de educación.

En esta parte enumeraremos los diferentes aparatos y ayudas visuales y audiovisuales que existen hasta la fecha.

Proyector de cine sonoro de 16 mm.

Este instrumento auxiliar de la capacitación es de especial interés, debido a la cantidad y variedad de películas que existen en materia de enseñanza. Puede ase-

gurarse que un programa que carezca de la proyección de una película, no responde al sentido objetivo y dinámico de la educación actual.

Proyector de transparencias y filminas.

Gran parte del material visual y audiovisual está - constituido por transparencias (fotografías de 35 mm. en color) que son suficientemente ilustrativas y cuya utilización es semejante a la de las películas. Una transparencia puede tener diversos fines: ser parte de una secuencia de imágenes, o bien, permanecer proyectada como ilustración de fondo.

Retroproyector.

Este aparato permite ilustrar a base de placas transparentes fácilmente removibles, y constituye un medio para que el instructor haga más objetiva su exposición. Puede utilizarse también con un rollo de papel de acetato sobre el cual puede escribirse o dibujarse con un lápiz - especial (crayón).

Este proyector facilita al instructor su enseñanza, pues le permite estar siempre de frente a su auditorio y, si tiene necesidad de referirse a algún punto o palabra proyectada, no se tiene que voltear y hacerlo en la pantalla, pues basta marcarlo con un lápiz directamente en el cuerpo transparente proyectado. Es relativamente sencillo preparar las transparencias para este proyector, -- basta una mica recortada al tamaño correspondiente y el material de impresión adecuado.

Consideramos como gran ventaja el hecho de que no -

es necesario que esté obscura el aula para el funcionamiento de este aparato.

Proyector de cuerpos opacos.

Básicamente la diferencia entre este proyector y el anteriormente descrito radica en que el proyector de -- cuerpos opacos tiene como finalidad específica proyectar ilustraciones y cuerpos opacos tales como: cartas, dibujos, láminas, fotografías, etc. La ventaja es que no se requiere una especial preparación del material que se va a proyectar, basta colocar las cartas, láminas o dibujos.

Es indispensable, para el éxito en la utilización -- de este instrumento, que haya obscuridad completa en el local o aula en que se va a hacer la exposición.

Circuito cerrado de televisión.

Uno de los más novedosos equipos auxiliares del entrenamiento, es el circuito cerrado de televisión. Dicho equipo consta, básicamente, de una cámara filmadora, una grabadora y uno o varios monitores de televisión. En -- términos generales, la ventaja básica es que se puede -- contar con una instantánea repetición de los hechos.

En seguida señalaremos algunas de las aplicaciones y ventajas que se pueden lograr con este versátil y -- novedoso medio de comunicación:

1. Tener un control directo y una supervisión de como se realizan los cursos.
2. Tener la oportunidad de conservar (filmoteca)

eventos importantes para que los grupos vuelvan a tenerlos frente a sí.

3. La oportunidad de que los propios instructores desarrollen sus habilidades como tales, puesto que les sirve de crítica (retroacción).
4. Una de las aplicaciones más importantes es la que se refiere a la proyección en diversas -- aulas simultáneamente.
5. Para fines de dramatizaciones, psicodramas, etc., es de gran importancia, pues la persona que las realiza es testigo de su propia actuación.
6. Sirve para lograr que los alumnos observen su forma de actuar y modificar por propio convencimiento su conducta, o bien, afinen sus conocimientos y habilidades.
7. Es inútil para intensificar la técnica de -- "aprender-haciendo", mediante la filmación de la actuación de cada persona antes, durante y después del curso.
8. Ayuda a aumentar el índice de aprendizaje en los cursos que celebren:
 - a) Utilizando escenas filmadas en los lugares de trabajo como: fábricas, talleres, sucursales, etc. a los que los participantes, por motivos de tiempo de transportación -- no pueden tener acceso fácilmente.

- b) Aprovechando instructores de reconocida - autoridad y que, por sus múltiples ocupaciones no sea posible que asistan a todos los cursos que se imparten, acudiendo solamente una vez para grabar su exposición a fin de que se pueda utilizar en el futuro. Lo mismo se puede decir de los mensajes y exposiciones de altos ejecutivos de una empresa.
9. Puede reducir costos al suprimir desplazamientos de instructores propios de la empresa.
10. También puede reducir costos por concepto de -- adquisición de películas o filmas, ya que, -- mediante la televisión se aprovechará para grabarlas, y en esa forma contar permanentemente -- con ellas a un costo menor que el que significaría comprarlas o reproducirlas.

Medios sonoros.

Grabadora.

Sin duda, la grabadora, en sus diferentes tipos y -- tamaños constituye la mejor de las ayudas auditivas que -- se utilizan en la actualidad.

Tocadiscos.

No debemos dejar de mencionar el interés que tiene -- el empleo del tocadiscos. De hecho, existen en el mercado grabaciones en discos especialmente diseñadas para la enseñanza.

SITUACION Y ORGANIZACION FISICA DE LAS INSTALACIONES

Las condiciones físicas y el equipo, cuando están bien seleccionados, hacen que el contenido del curso se comprenda más fácilmente. Esas condiciones propician la comodidad y el bienestar, y el equipo ejemplifica ideas, o secuencia de acontecimientos, aclarando su propósito y aplicación. Las condiciones físicas y el equipo no pueden, sin embargo, encubrir la mala calidad de un curso de capacitación. Pero el contenido tiene que estar allí, todo lo demás es sólo auxiliar.

En un programa de capacitación que reclama reuniones de grupo unas cuantas veces al año, será muy económico alquilar un salón de hotel equipado con sistema de sonido y proyección. Por el contrario, si hay un programa que implique frecuentes reuniones, lo más barato será invertir en una sala de capacitación permanente. Desde luego, tiene la ventaja de estar siempre disponible y de no requerir viaje o transporte para los empleados. La inversión en instalaciones para capacitación tendrá que hacerse sobre las mismas bases que utiliza la compañía para decidir cualquier proyecto e inversión.

EL ESPACIO.

Los métodos de capacitación modernos varían, en cuanto a espacio de acuerdo con la clase de capacitación. Por ejemplo, cuando se trata de instrucción básica o avanzada, el mejor espacio es, a menudo, el aula. Para las conferencias y películas es más útil un auditorio. Para las mesas redondas, que son tan importantes hoy en

día, el cuarto o el mobiliario podrán tener forma de U o forma oval. Para un programa diversificado, con necesidades igualmente diversas, el problema es diseñar o elegir un salón que las tome en cuenta a todas.

Examine, por ejemplo, las posibilidades de un cuarto de 5.5 m. de ancho y 10 m. de largo. Para una conferencia o una película nos serviría para acomodar cómodamente a 50 o 56 personas respectivamente. Para un trabajo de clase en que se necesite escribir, ese mismo salón nos sirve para 24 personas, basando estos cálculos en el uso de sillas de 61 cms. de ancho y mesas de 75 cms.

Si los requisitos específicos son diferentes de los que mencionamos se tendrá que hacer algunos ajustes. Supongamos que la máxima demanda de asistencia a la conferencia es de cien personas. Desde luego, el salón tendrá que ser más grande, tanto a lo ancho como a lo largo; sin embargo, para mesas redondas o trabajo en clase no nos servirá más que para treinta personas. Una de las soluciones es instalar una pared plegadiza a la mitad del salón, que le haga divisible en dos cuartos, situación ventajosa para la capacitación.

Cualquier de decisión que se tome sobre el tamaño del salón deberá ser realista y tener en cuenta que tipo de capacitación se utiliza con más frecuencia. Si la mesa redonda y el aula son los más frecuentes, es mejor tener un salón pequeño aunque de cuando en cuando se necesite dar una conferencia a cien personas; en este caso es mejor realizarla fuera, en algún salón es

pecial, para asegurar la comodidad de los asistentes, y no utilizar el capital en una inversión inútil. El principio que debe seguirse es la selección o diseño del -- cuarto de reuniones en relación con su más amplio uso - potencial.

La luz incandescente está dejando paso a los sistemas fluorescentes porque son más baratos. En algunas ocasiones se puede escoger entre estos sistemas, pero - la mayoría de las veces la decisión se referirá a la intensidad de iluminación que tendremos. Esto debe ser controlado por el uso que se espera dar al espacio.

Ventilación.

Nada mata más una reunión que la falta de aire fresco. Esa falta engendra distracción y sueño. Por eso - debe haber ventilación apropiada en el lugar donde un grupo se reúna. Los ventiladores externos del salón de capacitación deben ser suficientemente grandes como para cambiar el aire del salón en un lapso de un minuto a un minuto y medio, dependiendo de la latitud. Simplemente recuerde que la ventilación es importante y debe ser silenciosa, sin corrientes de aire, o aisladas áreas calientes. Además de ventilación, necesitaremos calefacción para los meses de invierno. El aire acondicionado es ideal para un salón de reuniones.

Desde luego, una parte del calor se escapa del salón por las rendijas o por el sistema de ventilación - que exista. Aquí es donde entra el aire acondicionado para traer comodidad con el aire fresco y seco que -- propicia la atención y evita la somnolencia. Los sis-

temas modernos de aire acondicionado también proveen aire caliente en los meses de invierno. Es un buen sistema porque resuelve tres necesidades imperiosas: calefacción, enfriamiento y ventilación.

Entradas.

Al diseñar la distribución del espacio de un salón de capacitación, hay que estar seguros de tener - puertas adecuadas. Desde el punto de vista de seguridad, ningún salón capaz de albergar una reunión deberá tener una sola salida. Siempre hay leyes de construcción locales que determinan estos puntos. Las puertas extra son indispensables para entrada y salida de los empleados. Aunque se pueden cerrar las puertas - para impedir que se entre al salón desde el corredor, siempre debe ser posible abrirlas desde adentro, lo - que implica que las puertas abran hacia afuera. Hay otras dos consideraciones que debemos tener presentes al tratar de las puertas. Primero, utilizar sistemas de cerradura efectivos y silenciosos. Segundo, por lo menos una de las puertas debe ser lo suficientemente grande como para dejar paso a una pieza grande de maquinaria, o paneles de exhibición, y cosas así. Aunque la necesidad no se vea venir en un futuro inmediato, no está de más preveer esa situación en el diseño original.

Accesorios.

Las ventanas tienen tanta importancia como las -- puertas. Si el salón goza de aire acondicionado y buena iluminación, las ventanas no son imprescindibles.

Si el salón ya tiene ventanas, instale usted persianas - o "transparentes", cuya operación sea bastante sencilla, para bloquear el paso de la luz parcial o totalmente, -- según sea necesario. Las buenas persiana son inapreciables cuando se trata de pasar una película, aunque con - los modernos equipos de proyección ya no se requiere una oscuridad total.

Aislamiento de sonido.

El primer requisito para una habitación aislada - del ruido, es una construcción firme. El material de - construcción, sea acero o madera, debe ser capaz de -- amortiguar los ruidos exteriores de oficina, o de la - planta, o de la gente que pasa.

Las paredes a prueba de sonido son un adelanto muy útil para un salón de capacitación. Existe cierto tipo de mosaicos acústicos que se clavan sobre tiras especiales o se pegan con cemento a las paredes o al techo. El techo es lo más importante en cuanto a amortiguar sonido, después de las paredes. No se necesita recubrir toda - la pared, sólo la mitad superior si el techo está ya - preparado para absorber ruidos. Esto no es un lujo sino una inversión necesaria.

El piso.

El piso de la sala debe estar puesto de manera que no haya vibración ni rechinidos. Los pisos de concre - to reforzado evitan estas molestias. La cubierta exte - rior del piso puede ser de madera, pero muchas compañías

prefieren utilizar el mozaico vinílico por su fácil mantenimiento, o también el corcho. Los nuevos mosaicos plásticos son fáciles de aplicar y de cuidar. Nunca pierden su color ni su diseño, no se desgastan fácilmente, y además matan las huellas de las pisadas.

Pintura.

La decoración de la habitación depende de la experiencia y el gusto personales. Sin embargo, aconsejamos que se eviten colores poco usuales y demasiados adornos. Hay que recordar siempre que el propósito del salón es propiciar la concentración y no distraer a los participantes en las reuniones.

Comodidad general.

Es muy posible que los empleados que utilicen nuestro salón lleguen a permanecer un día entero en él. Por lo tanto, hay algunos aditamentos que serán útiles: armario para abrigos y batas, bebederos con agua fresca, baños, - de ser posible, que incluyan excusados tanto como mingitorios. En la disposición, estas facilidades estarán en un salón separado conectado con el salón de reuniones.

Servicios.

Si planeamos tener un salón para el entrenamiento -- que reúna requisitos del presente y del futuro, tendremos que incorporar servicios generales. En primer lugar debe haber agua fría y caliente y un apropiado lavadero y sistema de desagüe. También necesitaremos conexiones eléctricas suficientes y llaves de gas si el salón se va a -

utilizar para instrucción química. La fuerza eléctrica - debe ser alterna, tanto de 110 como de 220 voltios. De - menor importancia, pero de consideración, es una fuente de aire comprimido. Hay otros servicios peculiares de - cada industria, como pueden ser existencias de aceite, -- nitrógeno u otros gases.

Espacio para almacenamiento.

Tendremos que reservar espacio adecuado para guardar el equipo que no estemos utilizando. Aunque las sillas, mesas y otros muebles no han sido discutidos todavía, - debemos decir que hay que reservar para todo esto un espa cio de almacén. Nada afea tanto un salón como el equipo que no se está utilizando, disperso sobre las mesas o - recargado contra los rincones. Además de este punto de vista de la apariencia, cuando no se tiene un buen lugar para guardar el equipo, éste puede deteriorarse.

Seguridad.

Un salón de reuniones bien diseñado contiene mucho - equipo valioso. Hay que tomar las precauciones normales de seguridad para proteger nuestra inversión. Las puer- tas deben contar con chapas de calidad y una persona de- be ser responsable de las llaves, distribuidas a un míni- mo de miembros de la compañía. Las ventanas deben tener cerraduras adecuadas.

Asientos.

Tenemos que considerar los asientos primero. Exis- ten sillas sin brazos, con brazos, butacas, sillones, - sillas de pedestal, y pueden ser plegadizas o rígidas.

Quizá lo mejor sea el sillón plegadizo. Esta silla con brazos se puede utilizar en mesas redondas, reuniones, conferencias o salón de clases. La ventaja es que las que no se utilicen se pueden almacenar fácilmente sobre carretillas diseñadas expresamente.

Antes de elegir también deberemos considerar el tamaño de las sillas, el espacio con que contamos y el grado de comodidad que deseamos obtener. Las sillas de dimensiones normales, ocupan dobladas un espacio total de 97 cms. por 90 cms. Las sillas deben ser fuertes, cómodas, plegadizas, resistentes.

Mesas.

Exceptuando el caso de la conferencia o la película, las reuniones de entrenamiento requieren mesas sobre las cuales los participantes puedan trabajar. Generalmente una mesa de 76 cms. de ancho es lo mejor; no sólo nos da espacio suficiente para escribir, también nos permite mover los codos libremente. Hay otros dos anchos estandarizados de 46 cms. y de 61 cms. El largo de las mesas varía de 1.52 m. a 2.45 m. Las mesas plegadizas tienen las mismas cualidades que dijimos respecto de las sillas. La calidad de las mesas es muy importante, pues recibirán uso constante. Recomendamos que las mesas se compren en dos largos, como de 1.52 m y de 1.82 m., para poder hacer combinaciones.

Ceniceros.

Quando se permite fumar en los grupos de discusiones, necesitamos ceniceros fáciles de circular y limpiar.

Si las reglamentaciones prohíben que los trabajadores lleven consigo cerillos o encendedores, no olvide tener extintores de seguridad y ponerlos al lado de los ceniceros.

Sostenes para los nombres.

En las reuniones de estilo mesa redonda, es muy conveniente para el moderador y los participantes tener los nombres a la vista. Un pequeño bloque de madera barata, - de 5 cms. de ancho por 18 cms. de largo y 18 milímetros de grueso, con una ranura en la parte superior es todo lo que necesitamos para detener el nombre de cada empleado. Cada quien puede escribir su nombre con letra de imprenta, usando un plumón o un lápiz grasoso o crayola, por ambos lados de una cartulina de 18 cms. de largo por 7.5 cms. de ancho, y después colocarla en la ranura. De esta manera, la gente que está atrás de él y la que esté delante pueden leer su nombre.

Equipo para escribir.

Necesitamos una superficie sobre la cual podamos hacer diagramas o cálculos, o registrar conclusiones. El medio más conocido y útil es el pizarrón, que puede ser negro o verde. No importa mucho si está colocado sobre la pared o es transportable. Los pizarrones instalados permanentemente pueden ser del mismo tamaño o un poco más grandes. Si algunas veces necesitamos hacer cálculos matemáticos o gráficas es bueno tener, permanentemente, un segundo pizarrón cuadrículado. Los gises y borradores son indispensables.

Se puede tener en lugar de pizarrón un bloque de pa-

pel de 70 cms. por 90 cms. Se consigue en cualquier tienda de arte y casi siempre se coloca sobre un caballete. Para escribir se utiliza un lápiz grasoso, o marcadores, o lápices de colores. Una gran ventaja del bloque es que podemos arrancar las hojas y, si queremos, ponerlas a la vista del auditorio. Así, los miembros pueden referirse a anotaciones previas, lo cual no puede hacerse con el pizarrón.

También necesitamos otro caballete para exhibir cuadros y cartas. Los caballetes comerciales son bastante buenos. Cuando se está utilizando cuadros, es útil tener una varilla o puntero para señalar los datos.

Todo el equipo audiovisual que hemos descrito hasta aquí, es relativamente barato. El problema no es elegir uno u otro, sino cuántos de cada uno necesitamos.

CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR

Es la persona capacitada para enseñar. En cualquier programa de capacitación el papel del instructor es decisivo para el éxito del mismo. Su actuación va a influir directamente en los resultados y va a afectar necesariamente a los capacitandos. De aquí la importancia de que la persona que enseña tenga las cualidades necesarias para ser instructor, posea y mantenga el criterio adecuado para enseñar y mantenga una actitud constante de superación.

Existen ciertas cualidades que debe poseer un instructor si ha de hacer una labor eficaz y brillante en enseñanza:

a) Conocimiento del tema.

Es obvio que un instructor debe conocer el tema que va a tratar si ha de enseñarlo a otros. Hasta donde sea posible, el instructor debe tener experiencia en el trabajo y un conocimiento completo de las publicaciones pertinentes a la materia que se enseña. Un instructor comete un error si cree que su experiencia en el trabajo le dá suficientes conocimientos para enseñar sin adquirir una preparación más extensa y sin la lectura de material impreso relacionado con el curso. Su experiencia en el trabajo le facilitará hacer la -- evaluación del material con que cuenta para dictar el curso y poder presentarlo a sus alumnos en una forma vivida.

Debe estar enterado del tema que va a enseñar más

allá del tiempo mismo que tendrá para dictarlo y estar preparado para contestar con certeza toda clase de preguntas relacionadas con el tema.

b) Conocimiento de la forma en que se debe enseñar.

Lo anterior es prerequisite indispensable para -- ofrecer una buena enseñanza y propiciar un aprendizaje adecuado.

c) Personalidad.

Una buena personalidad se considera esencial para tener éxito en cualquier campo de actividad en el que hay que trabajar en común y llegar a una colaboración estrecha. La personalidad de un individuo puede definirse como la suma de todos aquellos elementos que hacen que otras personas le presten o no atención, se interesen o no por lo que les dice y deseen o repulsen lo que propone. Una personalidad agradable, la que obtiene una reacción favorable; no es una misteriosa cualidad innata. Puede ser desarrollada concentrándose y mejorando ciertas modificaciones específicas de la personalidad como son:

--- La madurez emocional.

--- La seguridad personal.

--- El sentido de autoridad.

--- La presentación personal ante el equipo.

--- Las actitudes y posiciones corporales.

--- La modulación y la voz.

--- El uso de la mirada y el manejo adecuado de las manos y expresiones faciales.

d) Dotes de mando.

Los instructores que tengan buenas dotes de mando pueden desarrollar hábitos, actitudes, apreciaciones y rasgos de carácter de los capacitandos y además, enseñarán la información básica requerida por el curso.

Un instructor debe tener condiciones de mando si ha de conducir un grupo en forma eficiente. Estos conocimientos incluyen la planificación detallada del curso, la obtención y distribución de materiales y equipo, la conservación de documentos, reducción de pérdidas, ajustar el programa a las necesidades de los capacitandos, preparar informes y muchos otros detalles administrativos que son necesarios para una enseñanza eficiente.

Los grupos deben ser orientados antes de ser enseñados.

e) Actitud profesional.

El instructor debe tener interés genuino y sincero en sus alumnos y en sus éxitos, en el tema y en los métodos de enseñanza y en el programa específico de capacitación que se le ha asignado. Para tener éxito el instructor debe reaccionar favorablemente a los problemas de sus alumnos y ser justo en su trato con cada uno de ellos. El instructor que tenga la actitud profesional adecuada, -- enriquecerá constantemente sus conocimientos sobre

el tema y hará toda clase de esfuerzos para mejorar su capacidad de enseñar. Todo lo que un instructor diga o haga durante la clase, así como la manera como diga y haga las cosas, refleja su actitud para con los capacitandos, el tema a tratarse y el programa de capacitación.

Las actitudes que tome tienen una gran influencia sobre las actitudes que tomen los capacitandos, - así como sobre la moral de éstos, ya que los alumnos tienden a adoptar la actitud del instructor y su punto de vista sobre el tema y sobre la capacitación.

Orientación para el Instructor.

Existen ciertas orientaciones fundamentales que pueden ser útiles a los instructores que desean éxito en su labor de enseñanza:

a) Conozca a sus alumnos.

Para tener éxito, el instructor debe comprender a sus alumnos y la forma en que éstos estudian. Hasta donde sea posible, los instructores deben conocer a sus alumnos como individuos, apreciar sus - problemas de enseñanza y hacer todos los esfuerzos para ayudarlos a aprender. Los instructores deben ver el curso de la instrucción desde el punto de - vista del capacitando y planear de acuerdo a ello.

b) Nunca engañe para cubrir su falta de conocimiento.

Los instructores deben tener conocimiento cabal de los temas que enseñan; pero aún así, pueden presen

tarse preguntas a las cuales no tengan contestación que dar. Si no conoce la respuesta, debe admitirlo; luego busque y encuentre la contestación apropiada y d selas a la clase lo antes posible.

- c) No haga uso jamás de palabras obscenas o irreverentes.

Los instructores deben conservar su dignidad y el respeto de su clase.

- d) Jamás haga uso de sarcasmos ni ridiculice.

Ya que los alumnos no est n en libertad de poder contestar en términos iguales, se tornan resentidos. Y cuando una persona est  resentida, su mente se cierra a la enseñanza.

- e) Nunca menosprecie a sus alumnos.

Haga que su clase tenga la sensación de que usted se considera afortunado de haber podido adquirir la experiencia y los conocimientos que desea compartir con otros colegas de la misma profesión.

- f) Nunca pierda la paciencia.

La lentitud o inhabilidad de entender algún aspecto del tema, puede significar que el instructor ha fallado en su enseñanza y no que el alumno ha fallado en aprender.

- g) Recalque el valor de la capacitación.

La enseñanza es ofrecida para obtener éxito, por

lo que es necesario hacer uso de cada oportunidad para persuadir a los capacitandos de la importancia de lo que se está aprendiendo.

Diferentes tipos de instructores que pueden utilizarse.

Puede dividirse en tres grupos o categorías:

1. Personal externo, que por lo general pertenecen a compañías consultoras y que tienen como único oficio el de capacitar dedicando todo su tiempo a - investigar, planear, implantar y obtener resultados en compañías que soliciten sus servicios.

Dentro de este grupo están comprendidos los consultores técnicos, personas que son enviadas por su - compañía a organizar y capacitar al cliente. Las compañías consultoras de este tipo son por lo regular productoras de equipo. Por ejemplo, tenemos la capacitación que brindan sobre el manejo de su equipo a los fabricantes de tornos especiales, -- los fabricantes de soldadura, los representantes de las máquinas I.B.M., etc.

2. Personal de la propia empresa, cuyo trabajo es el de dedicar todo su tiempo a los estudios de las - técnicas y necesidades de capacitación.
3. Personal de línea de la propia empresa en que una de sus responsabilidades es la de capacitar a sus subalternos.

Cualquier instructor puede mejorar haciendo los cambios -

que sean deseables en algunos aspectos específicos de -- sus aptitudes, pero solamente lo logrará por medio de un esfuerzo constante. El hecho de que un instructor haya enseñado durante algún tiempo, no quiere decir que ha -- hecho progresos o mejoras significativas. Tampoco el -- hecho de que un instructor haya calificado como sobresaliente este año, quiere decir que se superará el año -- próximo.

C A P I T U L O I V
EVALUACION DE LA CAPACITACION
IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN
PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA EVALUACION
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA EVALUACIÓN

CAPITULO IV

EVALUACION DE LA CAPACITACION

IMPORTANCIA DE LA EVALUACION

La función de la evaluación, es valorar la eficacia de un programa a través de las realizaciones de los participantes.

Hay cuatro tipos de evaluaciones:

1. General.- Cuando evalúa todo un programa.
2. Parcial.- Si se aplica a una parte del mismo.
3. Inmediata.- Si se aplica durante el programa.
4. Mediata.- Cuando se hace al regresar la persona a su trabajo.

La evaluación debe planearse como parte del proceso de elaboración de programas, el plan de evaluación debe considerar las actividades que ejecutará el participante para manifestar su aprendizaje, los materiales que empleará y los instrumentos que servirán para controlar la evaluación.

La evaluación debe enfocarse a las conductas que se desea valorar.

FORMAS DE CONDUCTA	INSTRUMENTO DE EVALUACION
Conocimientos o habilidades intelectuales.	Prueba escrita: Preguntas Problemas
Destrezas manuales o motoras	Lista de verificación o - estimativas: De ejecución De producto acabado
Actitudes	Escala estimativa de acti- tudes.

Es realmente difícil medir el efecto de la capacitación sobre los resultados finales en los que han intervenido otros factores tales como mercado, financiamiento, personal, maquinaria, equipo, etc.

No obstante la complejidad del problema, la evaluación de los programas de capacitación está encaminada a definir cuatro aspectos básicos del mismo, ellos son:

- **Reacción del grupo.-** Cuanto gustó el curso a los participantes.
Que se hace al terminar el curso para conocer el efecto inmediato que ha causado el programa.
- **Aprendizaje.-** Que principios, hechos y técnicas aprendieron los participantes.
Que se hace al terminar el curso para conocer el grado en que han sido asimilados con los conceptos.
- **Aptitudes.-** Que cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa.
Que se hace a los 3 ó 4 meses de terminado el curso para saber si están aplicando los conocimientos adquiridos.
- **Resultados.-** Cuáles fueron los resultados tangibles del programa.
Que se hace a los 6 meses de terminado el programa para evaluar los efectos en la productividad.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACION.

1er. Paso.

Reacción:

Se puede definir como el grado en que los entrenados disfrutaron del programa de capacitación. Lo que se refiere a la reacción, evaluar es lo mismo que medir los sentimientos de los participantes, en esta fase no se mide ningún aprendizaje.

Para evaluar la reacción se necesita: determinar lo - que requiere investigarse, utilizar una hoja escrita cuyos puntos se refieran a lo que se pretende investigar, diseñar la forma de manera que las reacciones puedan ser tabuladas y cuantificadas, hacer que las formas sean contestadas -- anónimamente para que sean más reales, y permitir a los - participantes escribir observaciones adicionales en caso - de que no hayan sido cubiertas por sus preguntas.

Los sujetos que disfruten de un programa de capacitación tienen más probabilidades de obtener de él, el máximo beneficio, Spencer decía: "Para un aprendizaje máximo es necesario tener interés y entusiasmo". ¿Por qué afirma - esto?, porque es lógico que cuando a la gente le gusta -- algo, lo toma.

Para evaluar efectivamente, los directores de capacitación deberían de empezar por ser efectivos al medir las reacciones y sentimientos de las personas participantes. Es importante hacerlo organizadamente, usando hojas de comentarios diseñadas con el fin de obtener los datos espera-

dos. Se aconseja que el diseño de la hoja permita tabular y cuantificar fácilmente, también es aconsejable que el coordinador u otro observador de capacitación haga su propia estimación de la sesión para completar la reacción de las personas entrenadas.

Cuando un director o coordinador de capacitación ha medido efectivamente las reacciones de los participantes y las encuentra muy favorables, puede sentirse muy orgulloso, pero debe ser modesto porque la medición de su evaluación va apenas en el primer paso. Aunque haya sido un trabajo excelente al medir la reacción del grupo, no puede estar seguro de que éste aprendió algo, tampoco puede saber si la actitud de los sujetos cambiará gracias al programa y será más difícil juzgar qué resultados son más atribuibles al programa de capacitación.

2o. Paso.

Aprendizaje.

Se define como los principios, hechos y técnicas comprendidos y absorbidos por los sujetos, hasta aquí el -- aprendizaje no incluye el uso que el sujeto hará en su -- trabajo de estos principios, hechos y técnicas.

- Son 5 guías para medir la cantidad de aprendizaje, - estas guías indican que la evaluación del aprendizaje es mucho más difícil que la reacción evaluada en el - ler. paso, aquí se necesita el conocimiento de la estadística.

Las guías son:

1. El aprendizaje de cada participante debe ser medido

- de manera que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
2. La evaluación debe hacerse antes y después de la capacitación para saber el resultado del programa.
 3. Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como - sea posible.
 4. Siempre es conveniente tener un grupo de control que no haya recibido la capacitación, para compararlo con el grupo experimental entrenado.
 5. Siempre que sea posible habrá que organizar estadísticas sobre los resultados de la evaluación para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y -- nivel de confiabilidad.

METODOS SUGERIDOS:

Es realmente fácil medir el aprendizaje que produce la capacitación para ciertas habilidades. Los siguientes programas pertenecen a esa categoría: instrucción en el trabajo, simplificación en el trabajo, aptitudes de entrevista, técnicas inductivas, mejoramiento de la lectura, uso efectivo del lenguaje hablado y uso efectivo del lenguaje escrito. Como técnicas evaluativas tenemos actividades que se pueden realizar dentro del aula; las demostraciones, práctica individual de lo que se enseña y discusiones después de una representación. El director o coordinador de capacitación puede organizar estas técnicas de manera que obtenga una evaluación aceptablemente objetiva del aprendizaje que está teniendo lugar.

Pruebas escritas:

En el caso de los cursos de capacitación que pretenden enseñar principios, hechos e ideas, más que técnicas, es más fácil evaluar el aprendizaje. El modo más común de evaluación en este caso es la prueba escrita. Es posible adquirir pruebas estandarizadas para medir ciertos tipos de aprendizaje, pero en la mayoría de los casos el director de capacitación tiene que hacer las suyas propias.

Existen también pruebas estandarizadas en las áreas de creatividad y economía:

1. Las pruebas deben darse a todos los participantes del programa.
2. De ser posible, debe darse la prueba también a un grupo de control comparable al grupo experimentado.
3. Estas pruebas previas se analizarán: primero habrá que tabular la calificación total de cada persona. Además las respuestas de cada punto e inventario -- deberán ser tabuladas en cuanto a que son respuestas tipo correcto o erróneo.

Esta segunda tabulación permite al instructor evaluar un programa y le dá mas datos sobre el estado del grupo antes del programa. Esto significa que sabrá que puntos son frecuentemente más comprendidos y -- tratará de desarrollarlos más dentro del aula.

4. Al final del programa se dará la misma prueba a los

participantes y al grupo de control, entonces ya es posible hacer una comparación de las calificaciones de puntos en concreto antes y después de la prueba. El análisis estadístico de estos datos revela la efectividad del programa en cuanto a aprendizaje.

Vemos pues que una prueba escrita puede ser muy efectiva para medir el aprendizaje que un curso de capacitación provoca. No podemos repetir suficientes veces que es necesario orientar la evaluación sistemáticamente y utilizar los auxiliares de la estadística. Se recomienda hacer pruebas antes y después del curso de capacitación para poder saber, hasta cierto punto, cuáles han sido los logros de la capacitación.

3er. Paso.

Actitud:

La evaluación de los programas de capacitación en los que respecta a la actitud en el trabajo, es mucho más difícil que en la evaluación de la reacción y el aprendizaje.

Es necesario enfocar este problema desde un punto de vista científico, considerando muchos factores.

Habrã que seguir varias guías para evaluar los programas de capacitación en cuanto a los cambios que producen en la conducta o actitud:

1. Debe hacerse una estimación sistemática de la reali-

zación del trabajo antes y después de la capacitación.

2. La estimación del desempeño del trabajo debe hacerla uno o varios de los siguientes grupos:
 - a) La persona que recibe la capacitación.
 - b) Su superior o supervisores.
 - c) Sus subordinados.
 - d) Las personas que hacen el mismo trabajo de él, o que por lo menos conocen bien su desempeño.
3. Debe hacerse un análisis estadístico para poder comparar los desempeños del trabajo antes y después de la capacitación.
4. La estimación del desempeño del trabajo después de la capacitación debe hacerse por lo menos después de 3 meses para que los capacitados hayan tenido -- oportunidad de practicar lo que han aprendido.
5. Debe usarse un grupo de control que no haya recibido capacitación.

4o. Paso.

Resultados:

Los objetivos de un programa de capacitación se pueden expresar en términos de resultados como reducción de cambios de personal, reducción de gastos, incremento de eficiencia, reducción de quejas, aumento de calidad y can

tividad de producción o mejoramiento de la moral, que se espera provocará los anteriores resultados. Desde un punto de vista evaluativo, sería mejor evaluar los programas directamente en cuanto a sus resultados. Sin embargo, hay muchos factores que hacen esto muy difícil, si es que no imposible, en muchos tipos de programas.

No obstante hay ciertos tipos de trabajo que conviene evaluar por resultados, como mejorar la mecanografía, ya que es fácil medir el número de palabras por minuto antes y después del programa al saber que el objetivo es reducir el número de quejas, será fácil medirlas antes y después, lo mismo pasaría si su objetivo fuera reducir el número de accidentes, en estos tipos de trabajos, sí se pueden evaluar los resultados sin mayor problema.

Pero las dificultades para evaluar la capacitación son evidentes en el problema técnicamente llamado -- "separación de variables", o sea, qué tanto mejoramiento se debe al entrenador y qué tanto a otros factores. Este es el problema que hace muy difícil medir los resultados atribuidos a un curso específico de capacitación.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA EVALUACION

Siendo la evaluación el indicador por excelencia del progreso de la enseñanza y del aprendizaje, los métodos y procedimientos que se apliquen como instrumentos de medición deben ser válidos, confiables y prácticos para poder utilizarlos con propiedad.

La validez se presenta cuando el procedimiento mide lo que precisamente se había previsto que midiera.

La validez de un procedimiento puede darse como:

Validez de contenido.- En la medida en que las tareas a realizar, para ser evaluadas, corresponden a los objetivos del curso.

Validez de criterio.- Se da cuando se especifica - para qué es útil aplicar "X" procedimiento de evaluación en vez de "Z". Este para qué constituye el criterio. Puede ser un criterio que haga referencia a la objetividad de los resultados o a la conveniencia de adoptar un criterio de rapidez y facilidad de aplicación.

Lo esencial en cuanto a la validez es que la técnica o procedimiento elegido sirva al propósito para el que - fué asignado.

La confiabilidad.- Concede exactitud y precisión al procedimiento de evaluación, esto es: Mediciones repetidas dan resultados semejantes respecto del mismo sujeto de evaluación.

La confiabilidad de un procedimiento adopta las siguientes formas:

Confiabilidad por cuanto a quien lo aplica.- No debe haber variación en los resultados, aún cuando sean diferentes las personas que lo apliquen a un mismo sujeto o a un grupo de sujetos.

Confiabilidad de contenido.- El procedimiento elegido debe proporcionar información representativa de la unidad de instrucción a la que se refiere como parte integrante del curso del cual se deriva.

Todo procedimiento de evaluación debe ser suficientemente práctico y funcional como para que se aplique, se registre, y se interprete sin que ello represente extraordinarias aportaciones en tiempo y energía.

Es importante tomar en cuenta los probables errores - en los que puede incurrirse al aplicar los procedimientos de evaluación, a saber:

Error de muestreo.- Los aspectos que se evalúan no son representativos de los objetivos de enseñanza.

Error en el propio instrumento de evaluación.- Ya sea porque esté mal elaborado o porque fué inadecuada su selección, entre otros que podrían responder mejor a los requerimientos mismos.

Error en la interpretación de los resultados.- La objetividad en la apreciación de los resultados que arroje cualquier instrumento de evaluación, es fundamental para

que ésta cumpla su cometido.

Es de recordar que el éxito de un programa de capacitación no depende del Departamento de Capacitación exclusivamente, pues éste tiene la obligación de impartir correctamente sus enseñanzas, pero los jefes de los capacitados deben ser los que vigilen la utilización correcta de lo aprendido para aprovechar mejor los recursos disponibles.

Los resultados de la capacitación pueden palpase -- no sólo en secciones sino en departamentos completos -- cuando en los reportes de producción aparezcan cifras -- más altas, mayores rendimientos, disminución de normas y desperdicios, disminución de accidentes de trabajo, puntualidad en las órdenes de trabajo, menor número de rechazos en el Departamento de Control de Calidad, menor número de quejas de clientes, mayor demanda del mercado, sugerencias y aportaciones del personal para mejorar procesos y operaciones, mejores relaciones humanas, disponibilidad de personal suplente en los puestos clave, disminución de problemas obrero-patronales y en fin, mejor disposición de todos los miembros del personal para -- acatar los acuerdos ejecutivos.

A P E N D I C E S

III. TAMAÑO DE LA EMPRESA

No. DE TRABAJADORES

No DE ESTABLECIMIENTOS
INCLUYENDO MATRIZ.

IV. RELACIONES LABORALES 158

- CONTRATO INDIVIDUAL
 CONTRATO COLECTIVO
 CONTRATO LEY

V. DOCUMENTACION QUE SE ADJUNTA

DOCUMENTO QUE ACREDITA LA DESIGNACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES POR PARTE DEL SINDICATO O, A FALTA DE ESTE DOCUMENTO QUE ACREDITA SU ELECCION POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES.

DOCUMENTO QUE ACREDITA LA DESIGNACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES.

ACTA CONSTITUTIVA DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, INCLUYENDO SUS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO.

COPIA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO TRANSCRIPCION DE LAS CLASULAS SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SEPARADAMENTE FIRMADA POR TRABAJADORES Y PATRONES CUANDO LA RELACION LABORAL SE REGULA POR CONTRATO LEY NO SE ACOMPAÑARA COPIA DEL MISMO.

LEER Y FECHA _____

POR LA EMPRESA

POR LOS TRABAJADORES

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

PARA USO INTERNO

**UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

No. DE ENTRADA _____

RECIBIMOS DE
LA EMPRESA _____

CON DOMICILIO EN _____

EL INFORME DE INTEGRACION DE SU COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y LA DOCUMENTACION DETALLADA EN EL MISMO.

SELLO

- 1.- Escriba a máquina o con letra de molde
- 2.- Los espacios en los que se indica NO SE LLENE, serán utilizados por el personal de U.C.E.C.A.
- 3.- Los espacios destinados "REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES" y "REGISTRO DEL IMSS" serán llenados por la empresa, es muy importante anotarlos correctamente.
Se anotará claramente y con toda precisión lo siguiente:
 - I.- DATOS GENERALES:
 - a.- Razón Social o Denominación si se trata de personal moral, y nombre completo en caso de persona física.
 - b.- Domicilio, detallando: calle, número exterior e interior, localidad o colonia, zona postal, municipio y entidad federativa.
 - c.- Actividad de la empresa.
 - d.- Nombre completo del sindicato titular del contrato colectivo de trabajo y el número de registro otorgado por la Autoridad Laboral.
 - e.- Domicilio del Sindicato, detallando los mismos datos del inciso "b".
 - II.- INTEGRACION DE LA COMISION MIXTA:
 - a.- SECTOR: se marcará con una T o una E en el espacio respectivo, según se trate de representantes de los trabajadores o de la empresa.
 - b.- Nombre completo de los integrantes de la Comisión Mixta y su número de Registro Federal de Causantes.
 - c.- Duración en el cargo.
 - d.- Fecha de inicio de gestiones de la Comisión Mixta.
 - III.- TAMANO DE LA EMPRESA:
 - a.- Número de trabajadores y
 - b.- Número de establecimientos incluyendo matriz
 - IV.- RELACIONES LABORALES:
 - a.- La forma U.C.E.C.A.-I deberá acompañarse de la documentación solicitada en este apartado.
 - b.- Se anotará lugar y fecha
 - c.- La forma U.C.E.C.A.-I será firmada por el propietario de la empresa o el apoderado legal de ella y por el representante de los trabajadores.

APENDICE 2

160

ACTA DE DESIGNACION DE REPRESENTANTES PATRONALES

En la Ciudad de.....Estado de.....
siendo las.....hrs. del día.....del mes de.....de 19.....
el C.....de la empresa
(Patrón o su representante)

denominada.....con domicilio en
.....Colonia.....Z.P.

manifiesta que designa como representantes patronales ante la Comisión Mixta de -
Capacitación y Adiestramiento en carácter de representantes propietarios a ----
los C.C. :

1o.....
2o.....
3o.....
4o.....
5o.....

y en carácter de suplentes, a los C.C.:

1o.....
2o.....
3o.....
4o.....
5o.....

Expresa así mismo, que los designados cumplen satisfactoriamente los requisitos
que deben reunir los representantes patronales a saber :

- a) Ser mayores de edad
- b) Saber leer y escribir
- c) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos de la empresa.

Continúa diciendo que el período de duración en el cargo como miembros de la --
Comisión, se ha fijado en el término de..... años por acuerdo con los trabajado
res de la empresa, plazo que contará a partir de la constitución de la Comisión.
Presentes en este acto todos los representantes, propietarios y suplentes mani
fiestan que protestan el cargo para el cual han sido designados.

Con lo que se dió por terminado el acto, levantándose la presente acta, firmando al calce los que en ella intervinieron, para su -- constancia.

PROPIETARIOS

SUPLENTE

APENDICE 3

162

ACTA DE ELECCION DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

En la Ciudad de.....Estado de
siendo las.....horas del día.....del mes dede 19.....
reunidos en Asamblea convocada por la mayoría de los trabajadores de la empresa
.....con domicilio en.....
.....conforme a la lista de trabajadores que -
como parte de la presente se anexa, con el objeto de elegir a los representantes
de los trabajadores que integrarán la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestra -
miento de la empresa. Se procede a elegir Presidente de Debates y Secretario de
Actas de la Asamblea, siendo electos:
.....
.....

El presidente de Debates informa a la Asamblea que conforme a lo acordado entre
los trabajadores y el patrón, se ha establecido en.....representantes por ca
da sector el número de miembros de la Comisión Mixta, con igual número de suplen
tes; la duración en el cargo de los representantes titulares y suplentes se ha -
fijado en.....años, contados a partir de la fecha en que se constituya la Comi
sión Mixta.

Los requisitos mínimos que deberán cumplir los representantes de los trabajadores
son :

- a) Ser trabajador de la empresa
- b) Ser mayor de edad
- c) Saber leer y escribir
- d) Tener buena conducta
- e) Ser electos en asambleas de los trabajadores de la empresa.

Seguidamente el Presidente de Debates solicita a la Asamblea se propongan candida
tos para el cargo de representantes de los trabajadores que formarán parte de la
Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa.

Fueron propuestos como candidatos los C.C.....
.....
.....
.....

Quienes reunen los requisitos antedichos; seguidamente se procede a votación efectuando el cómputo, resultan electos como representantes propietarios los C.C.....
.....

Y como suplentes, en el siguiente orden los C.C.....
1o.....
2o.....
3o.....
4o.....
5o.....

Los representantes electos protestan el cargo, dándose por terminada la Asamblea, levantándose la presente acta y firmando al calce los que en ella intervinieron para constancia.

Presidente de Debates

Secretario de Actas

Representantes
Propietarios

Representantes
Suplentes

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

SE ANEXAN FIRMAS DE LOS ASISTENTES A LA ASAMBLEA GENERAL.

México, D.F.....,19.....

A TODO EL PERSONAL DE.....

Por medio de la presente manifestamos estar de acuerdo con los lineamientos y requisitos que se han presentado como resultado de la reunión, para elección de los representantes de los trabajadores de..... ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la compañía.....

Esto obedece al deseo de colaborar con lo establecido por la Ley - Federal del Trabajo, en relación a la implementación y funcionamiento - de las actividades de Capacitación y Adiestramiento, teniendo en cuenta que mediante la Constitución de la Comisión Mixta, integrada por igual número de representantes entre los trabajadores y el patrón, verificarán el correcto funcionamiento de los planes y programas anuales que se habrán de registrar ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

...../

(Anexar como mínimo el 5% de firmas del total de trabajadores)

APENDICE 4

ACTA CONSTITUTIVA DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

En la ciudad de.....Estado de.....
siendo las.....horas del día.....de.....de 19.....
se reunieron en el local de la empresa.....
sito en.....los miembros de la
Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de celebrar su
reunión constitutiva. Estando presentes los representantes de los trabajado -
res C.C.....
.....en su carácter de representantes-
propietarios y los C.C.....
.....representantes suplentes, accredi-
tando su designación con.....
y los representantes del patrón C.C.....
.....
.....en su carácter de representantes propietarios y los C.C.
.....
.....representantes suplentes, que acreditan su designación con.....
.....seguidamente se procedió a elegir-
de entre los representantes al Presidente de Debates y Secretario de Actas, -
recayendo la elección en los C.C.....
.....respectivamente.

El presidente de Debates propone a los representantes se declare constituída-
la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, propuesta -
que es aceptada por unanimidad. Seguidamente se dió lectura al proyecto de -
Reglamento Interior de la Comisión Mixta, presentado por.....
.....

Puesto a discusión se aprobó en los siguientes términos:

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

- Art. 1o. De conformidad con lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 153-I, y de acuerdo con el oficio 01-4197 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en los que se fijan criterios para la formación y operación de las comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, ésta deberá integrarse conforme a los siguientes lineamientos generales.
- Art. 2o. Las disposiciones contenidas en el Capítulo III-Bis de la Ley Federal del Trabajo, fueron creadas con la finalidad de elevar el nivel de preparación de los trabajadores en el desempeño de sus labores y ubicarlos en nuevas perspectivas de ascenso a puestos de nivel superior ó de nueva creación.
- Art. 3o. El objeto de ésta Comisión es la de vigilar la operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la Empresa.

CAPITULO II

DE LA ORGANIZACION

- Art. 4o. La comisión estará integrada por representantes de los trabajadores y de la Empresa. Así mismo, cada representante deberá tener un suplente.

- Art. 5o. Trabajadores y empresa nombrarán sus representantes-- cuando menos 30 días antes de la presentación de los planes y programas a las autoridades de la UCECA.
- Art. 6o. Los miembros de ésta Comisión durarán en su cargo -- por un tiempo de 2 años a partir de la fecha de su nombramiento y podrán ser removidos libremente por trabajadores o empresa, respectivamente.
- Art. 7o. Los miembros de la Comisión deberán cumplir los siguientes requisitos, a fin de desempeñar eficazmente su cargo.
- I. Ser trabajador de planta de la empresa.
 - II. Ser mayores de edad.
 - III. Saber leer y escribir.
 - IV. Tener buena conducta y gozar de la estimación de sus compañeros de trabajo.
 - V. Poseer los conocimientos y experiencias técnicas sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.
- Art. 8o. Los miembros de la Comisión desempeñarán sus funciones dentro de la jornada de trabajo, considerandose las mismas como parte de los puestos que desempeñan, y por consiguiente, no tendrán remuneración alguna -- por éste concepto.
- Art. 9o. La Comisión estará presidida por un Presidente y un-Secretario de Actas, los cuales serán representantes de la empresa y de los trabajadores, respectivamente

CAPITULO III

DE LAS FUNCIONES DE LA COMISION

- Art. 10o. De conformidad con los Artículos 153-F y 153-I de la Ley Federal del Trabajo, la Comisión tendrá las siguientes funciones:

- I. Vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- II. Sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos; **TODO ESTO CONFORME A LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA EMPRESA.**
- III. Vigilar que se lleven a cabo las disposiciones y - acuerdos dictados por esta Comisión.
- IV. Promover y apoyar las actividades que en materia - de capacitación y adiestramiento desarrolle la empresa.
- V. En general, auxiliar a la empresa en su función de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 11o. La Comisión deberá celebrar sesiones ordinarias bimes -- tralmente, llevándose a cabo en el lugar y día que acuer de cada Comisión, debiéndose levantarse un acta de las - resoluciones o acuerdos que se tomen en ellas, las cua - les serán firmadas por el Presidente y el Secretario de - Actas.

Art. 12o. Las actas a que se refiere el artículo anterior, deberán contener los siguientes datos:

- I. Fecha y hora de inicio de la sesión.
- II. Lista de los miembros de la Comisión que se encuen tren presentes.
- III. Descripción del desarrollo de la sesión.
- IV. Síntesis de los acuerdos que se tomen.
- V. Hora en que se clausure la sesión.

Art. 13o. Fuera de la periodicidad que se señala en el Artículo 11o y en caso de que lo amerite, la Comisión podrá celebrar - sesiones de carácter extraordinario. La Comisión será -- convocada a través de su Secretario, por disposición del - Presidente, o a solicitud de todos los representantes de - la empresa o de los trabajadores.

- Art. 14o. Las sesiones extraordinarias podrán ser convocadas en cualquier fecha, siempre y cuando la convocatoria se expida con 48 horas de anticipación a la fecha y hora en que deba celebrarse la sesión.
- Art. 15o. Para que una sesión ordinaria se considere válidamente reunida, se requerirá la asistencia de la mayoría de los miembros de la Comisión. De no reunirse el requisito anterior, la sesión deberá de celebrarse dentro de los cinco días hábiles siguientes, previa convocatoria
- Art. 16o. La sesión ordinaria a la que se haya citado mediante segunda convocatoria o extraordinaria, será celebrada cualquiera que sea el número de miembros presentes.
- Art. 17o. En las sesiones ordinarias y extraordinarias, los acuerdos se tomarán por mayoría de votos y, en caso de empate, el Presidente tendrá, además, votos de calidad
- Art. 18o. De conformidad con el art. 153-T de la Ley Federal del Trabajo, los Certificados de Habilidades Laborales deberán ser autenticados por la Comisión Mixta de la empresa y se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, a través de las autoridades del Trabajo. por lo que la empresa y trabajadores designarán dentro de la Comisión a los responsables para la firma de dichos certificados.
- Art. 19o. Los miembros de la Comisión tienen las siguientes atribuciones:
- I. Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias que celebre la Comisión.
 - II. Participar en las discusiones de los asuntos de que conozca la Comisión.
 - III. Formar parte de las comisiones o grupos de trabajo que la Comisión determine integrar.
 - IV. Solicitar la inclusión de asuntos específicos en las Ordenes del Día.

Art. 20o. El Presidente de la Comisión podrá solicitar la remoción de aquellos representantes que, en el término de un año, acumulen tres inasistencias injustificadas a las sesiones de la Comisión, y será la Comisión quien decida.

TRANSITORIOS

UNICO. El presente Reglamento entrará en vigor al día siguiente al de su aprobación por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa.

El presente Reglamento fué aprobado por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de..... en su Primera Sesión Ordinaria, la cual fué celebrada el... de.....del año de 19.....

Dándose por terminada la reunión siendo las.....hrs., del día.....de.....de 19....., firmando para constancia de los asistentes, LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

PRESIDENTE

SECRETARIO DE ACTAS

APENDICE 5



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL 171 UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

N.º P.C. DE LA EMPRESA
REGISTRO PATRONAL DEL MES

1.— DATOS GENERALES.

NOMBRE DEL PATRON			
CALLE	N.º EXT	N.º INT	TELEFONO
COLONIA		POBLACION	
MUNICIPIO		EST. FEDERATIVA	Z.P.
RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD A LA QUE PERTENECE			NO SE LLENE
GIRO DE LA EMPRESA			
REGIMEN DE CONTRATACION			
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>		NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA _____	
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>			
FECHA DE REVISION: 2.ª MES AÑO		ESTA INTEGRADA LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
NUMERO DE LAS CUENTAS REFERENTES A CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE			

2.— CARACTERISTICAS DEL PLAN

SI ESTE PLAN MODIFICA UNO ANTERIOR, ANOTE EL NUMERO DE REGISTRO DEL QUE MODIFICA _____ ESTE PLAN RIGE EN TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
SI LOS PROGRAMAS DE ESTE PLAN RIGEN PARA TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS, LISTAR EN HOJAS SEPARADAS LOS DATOS REFERENTES A SU DOMICILIO, REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES Y CLAVE PATRONAL DEL IHSS. PERIODO QUE ABARCA ESTE PLAN 1.ª MES AÑO 2.ª MES AÑO	SI NO RIGEN PARA TODOS, PRESUMIR POR CADA UNO DE ELLOS, EL PLAN Y LOS PROGRAMAS EN LA FORMA UCECA. 2

1.- DATOS GENERALES:

Registro Federal de Causantes de la Empresa:

Con respecto al número de Registro Federal de Causantes, tanto de Empresas como sus establecimientos, se deberá anotar el número que les haya sido asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En el caso de personas físicas, iniciar el llenado en el primer espacio de la izquierda; y en el de personas morales en el segundo espacio.

Registro del I.M.S.S.:

Se anotará el número de registro que el Instituto Mexicano del Seguro Social haya asignado.

Nombre de la Empresa:

Se deberá anotar el nombre completo de la empresa o establecimiento, utilizando sólo las abreviaturas que resulten necesarias.

RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD ECONOMICA:

Anotar la Rama Industrial o Actividad a la que pertenece el centro de trabajo.

GIRO DE LA EMPRESA:

Anotar el giro de la Empresa o establecimiento.

RIGE CONTRATO:

A fin de facilitar el llenado de este dato, se entiende por:

CONTRATO INDIVIDUAL:

Cualquiera que sea su forma o denominación, aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. (Artículo 20, párrafo segundo, de la Ley Federal del Trabajo).

CONTRATO-LEY:

El convenio celebrado entre uno o varios Sindicatos de Trabajadores y varios patrones, o uno o varios Sindicato de Patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos (Artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo).

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS:

Anotar el número de establecimientos o sucursales que integran la Empresa.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
TOTAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORES A CAPACITAR

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA								TOTAL DE TRABAJADORES A CAPACITAR				CODIGO <small>(NO SE LLENAR)</small>
	POR TIEMPO O OBRA DETERMINADO				POR TIEMPO INDETERMINADO				POR PROGRAMAS ESPECIFICOS DE LA EMPRESA		POR ADHESION A SISTEMAS GENERALES		
	CONFIANZA		BASE		CONFIANZA		BASE		HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	

ANEXO VENTENO CUATRO COMPLETO DE REVISAR
SERIAL No. 3 PARA EL DEL SERIAL 0

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL MODULO No. 2
TOTAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORES A CAPACITAR

174

DENOMINACION DE LOS PUESTOS:

En esta columna se hará un desgloce pormenorizado de los distintos puestos que existan en la empresa.

PERSONAL DE CONFIANZA:

Son aquellos trabajadores que prestan sus servicios a una persona física o moral, por tiempo u obra determinada o por tiempo indeterminado, cuya denominación y calidad responde a la naturaleza de las funciones que realizan, las que están plenamente identificados con los fines del empresario o patrón y que por lo general son de Dirección, Administración, Vigilancia y Fiscalización; incluyéndose además, los que realizan trabajos personales para el empresario o patrón.

PERSONAL DE BASE:

Es en general, la persona física que presta a otra física o moral un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario y que ha sido contratado por tiempo u obra determinada o por tiempo indeterminado, pudiendo ser o no miembro de una Asociación Profesional.

NUMERO DE TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN LOS CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: (HOMBRES-MUJERES)

En esta columna se anotará el número de trabajadores a los que se impartirán los Cursos/Eventos, dentro de la cobertura temporal que abarque el Plan, haciendo la distinción por sexo.

NUMERO DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR MEDIO DE SISTEMAS GENERALES: (HOMBRES-MUJERES)

En esta columna se anotará el número de trabajadores a capacitar y/o adiestrar, mediante la adhesión de la Empresa a los Sistemas Generales.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
SERVICIOS EXTERNOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO *

NOMBRE DE LOS CURSOS / EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MÓDULO No. 4)	INSTITUCIONES DE CAPACITACION Y/O INSTRUCTORES EXTERNOS INDEPENDIENTES	
	NOMBRE	Nº DE REGISTRO EN U.C.E.C.A.

SE LLENARÁ SOLO EN EL CASO QUE SE RECURRE A ESTA CLASE DE INSTRUCTORES.

QUELLOS TANTO COMO COMO SE REQUIERAN
 FORMAS No. 6 1944 (1) DEL 1944 (1)

U.C.E.C.A. — 1

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL MÓDULO No. 6

DE LOS INSTRUCTORES EXTERNOS INDICAR:

Nombre de los Cursos/Eventos.- (Siga el orden del módulo No.4).-
 Indique el nombre y número de registro del Instructor Externo -
 y/o Institución de Capacitación. Se anotará el nombre completo, así
 como el número de registro que la U.C.E.C.A., haya otorgado al Ins-
 tructor y a la Institución de Capacitación, respectivamente.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
ETAPAS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL TOTAL DE TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES, SIN PERJUICIO DE LO QUE SEÑALA EN EL ART. 153-Q DE LA L.F.T.

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LOS MODULOS No. 9,10 y 11

Conteste en forma clara y precisa las tres preguntas que se mencionan en los módulos 9, 10 y 11 respectivamente.

NOTAS:

Anejar documento con el que se acredite la personalidad jurídica de los firmantes. (Representantes Legales: Del Patrón, Sindicato o de los Trabajadores).

Anexe a la forma el Plan y los Programas de Capacitación y Adiestramiento detallados.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
PROCEDIMIENTO DE SELECCION

INDICAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION A TRAVES DEL CUAL SE ESTABLECERA EL ORDEN EN QUE SERAN CAPACITADOS LOS TRABAJADORES DE UN MISMO PUESTO Y CATEGORIA.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

TOM

DE SER POSIBLE, SEÑALE LA FORMA EN QUE SE DETECTARON LAS NECESIDADES
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR EL PATRON:

FIRMA:

NOMBRE:

CARGO:

POR LOS TRABAJADORES:

FIRMA:

NOMBRE:

CARGO:

GLOSARIO DE TERMINOS

ACTA CONSTITUTIVA:

Instrumento escrito en donde se hace constar en forma circunstanciada, la constitución de una sociedad o asociación y que además se formula satisfaciendo los requerimientos de Ley.

ACTITUD:

Posición adoptada por un individuo para demostrar un sentimiento, para indicar opiniones, estados de ánimo, aceptación, rechazo o indiferencia respecto a cosas, instituciones, objetos o personas.

ANALISIS:

Descomposición de un todo en cada una de sus partes para estudiarlas separadamente y conocer sus características y sus interrelaciones.

APLICACION:

Tercer nivel taxonómico del dominio cognoscitivo del aprendizaje que consiste en poner en práctica las situaciones particulares conocidas y comprendidas.

APTITUD:

Potencial físico, mental, emocional del individuo para llevar a cabo un tipo específico de trabajo.

ATENCIÓN:

Capacidad de recibir todo tipo de estímulos a través de los órganos de los sentidos.

COMPORTAMIENTO:

Conjunto de reacciones y mecanismos mediante los cuales una persona se relaciona con el medio o se adapta a él satisfaciendo sus necesidades vitales.

COMPRESIÓN:

Elemento del proceso de aprendizaje que consiste en dar un significado a los datos recibidos como percepción.

CONOCIMIENTO:

Capacidad de recordar hechos específicos y universales, motivos y procesos.

CONTRATO COLECTIVO:

(Art. 386 Ley Federal de Trabajo) "Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse un trabajo en una o más empresas o establecimientos".

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO:

(Art. 20 Ley Federal de Trabajo) "Se entiende -

por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".

CURSO:

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.

DINAMICA DE GRUPOS:

Técnica psicológica utilizada para evidenciar la composición de fuerzas sociales que actúan en el seno de un grupo.

EDUCACION:

Adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

EMPRESA:

(Art. 16 Ley Federal de Trabajo) "Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por -- empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios".

ENSEÑANZA:

Sistema o método de transmitir conocimientos y -

habilidades a una persona o a un grupo de personas.

EVALUACION:

Función importante del control que permite ir conociendo los avances de los programas en marcha, dándoles un valor cuantitativo y cualitativo al relacionarlos con el tiempo, las metas y los resultados alcanzados.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Técnica que permite mejorar el rendimiento.

EVALUACION DE PUESTOS:

Técnica que permite determinar la importancia relativa de los puestos dentro de una organización, con el objeto de jerarquizarlos y establecerse a niveles salariales más justos.

EVENTO:

Actividad de enseñanza-aprendizaje, la duración mínima y de ejecución normalmente unitaria.

FRUSTRACION:

Cuando el hombre no logra sus objetivos, cuando comienza a carecer de motivos.

GUIA DEL INSTRUCTOR:

Es un folleto que describe pormenorizadamente los

pasos o actividades que debe ir desempeñando el instructor en cada uno de los eventos del curso de que se trate.

HABILIDAD:

Capacidad, disposición y destreza para ejecutar una actividad, una operación o un procedimiento.

INTELIGENCIA:

Capacidad de encontrar el mayor número de soluciones a su problema.

Capacidad de adaptarse a situaciones nuevas con rapidéz y resolver, con éxito, los problemas en ellas implícitos.

INTERES:

Es una actitud manifestada a través de la atención y orientación de la actividad de un sujeto como respuesta a cierta información que lo estimula.

MOTIVACION:

Fuerza interna que impulsa al hombre a satisfacer una necesidad, a alcanzar un objetivo.

NIVEL TAXONOMICO:

Diferentes grados de aprendizaje que se va obteniendo de acuerdo a las técnicas de enseñanza -- aplicadas y al interés y percepción del participante.

PAQUETE DIDACTICO:

Se le dá esta denominación a aquel material escrito que le permite a los participantes a un curso, tener mayor referencia documental respecto a los temas que se desarrollen.

PARTICIPANTE:

Son aquellas personas que acuden a un curso de capacitación con el objetivo de adquirir mayores - conocimientos o habilidades de los que posee.

PERCEPCION:

Elemento del proceso del aprendizaje que consiste en la capacitación de la imagen integral de un objeto en la conciencia.

POLITICA:

Norma de carácter general que guía la actuación - de los integrantes de una institución acerca de una función, actividad u operación determinada, - para alcanzar los objetivos establecidos.

PREGUNTA:

Técnica de retroinformación de la enseñanza.

PRESUPUESTO:

El costo que significa el logro de un objetivo.

PROBLEMA:

Una cuestión susceptible de ser resuelta.

PROCESO:

Cualquier fenómeno que presente una continua modificación a través del tiempo.

PROGRAMA:

"La parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto y categoría ocupacional".

PUESTO:

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica susceptible de ser desempeñada por una persona.

REACTIVO:

Son todos los trabajos resultantes de un evento (Unidad instruccional) que permiten conocer el grado de aprendizaje obtenido y su aplicación.

RECIBIR:

Primer nivel taxonómico del dominio afectivo, cuyo propósito es que el participante adquiere sensibilidad respecto de la existencia de ciertos fenómenos y estímulos.

RESPONDER:

Segundo nivel taxonómico del dominio afectivo cuyo propósito es la reacción adecuada ante un estímulo seleccionado.

RETENCION:

Elemento del proceso de aprendizaje que consiste en conservar la información comprendida e integrarla a la personalidad.

SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

"El Programa autorizado por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que permite la adhesión convencional de que trata el artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo, para que el patrón capacite o adiestre a los trabajadores cuyo puesto coincida con aquel al que esté dirigido el sistema general de que se trate".

TAXONOMIA:

Clasificación en categoría.

Clasificación de las conductas de los participantes que representen los resultados deseados durante un curso, o un programa.

TECNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE:

Conjunto de actividades fundamentadas en los principios de la dinámica de grupos que, desarrollados sistemáticamente facilitan el aprendizaje en

sus diferentes niveles, al mismo tiempo que lo hacen agradable y práctico.

VALORIZAR:

Tercer nivel taxonómico del dominio afectivo del aprendizaje cuyo propósito consiste en que el individuo reaccione selectivamente ante los valores -- que se le presentan.

B I B L I O G R A F I A

Arias Galicia Fernando.

Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias
de la Administración y del Comportamiento.

Tercera Edición, 1978.

Bloom Benjamin Samuel.

Evaluación del Aprendizaje.

Argentina, 1975.

Bloom Benjamin Samuel.

Taxonomía de los Objetivos Educativos.

B. Flippo Edwin.

Hill Mc. Graw.

Principios de Administración de Personal.

Cuarta Edición, 1982.

Cantó Moscardó Antonio.

Metodología para Determinar Necesidades de Capacitación.

Reflejos, 1982.

Castañeda Yañez Margarita.

Los Medios de Comunicación y la Tecnología Educativa.

Editorial Trillas.

Carreño Huerta Fernando.

Enfoques y Principios Teóricos de la Evaluación.

Editorial Trillas.

Dilman Caroline M.
Como Redactar Objetivos de Instrucción.
Editorial Trillas, 1983.

Diccionario de la Lengua Real Academia Española.

Diccionario Enciclopédico Salvat Universal.

Diccionario Enciclopédico Uteha.

Diversas Disposiciones sobre Capacitación y Adiestramiento
en la Legislación Mexicana.
I.C.I.C. México 1979.

Determinación de Necesidades de Adiestramiento.
A.R.M.O.

Enciclopedia Larousse.

Escudero Yerena Ma. Teresa.
La Comunicación en la Enseñanza.
Editorial Trillas.

Esponda Alfredo.
Capacitación y Adiestramiento: Como Cumplir y Aprovechar
la Ley.
Grupo Editorial Expansión 1979.

Ivor K. Davies.
Dirección del Aprendizaje.

J. Chruden Herbert.
W. Sherman Arthur.
Administración de Personal.

L. Craig Robert.
R. Bittel Lester.
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.

Livas González Irene.
Análisis e Interpretación de los Resultados de la Evaluación Educativa.
Editorial Trillas.

Long Barry.
Educación de Adultos.

Manual Para Elaborar Programas de Adiestramiento.
A.R.M.O.

Manual de Capacitación y Adiestramiento.
Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento.
(U.C.E.C.A.)

Siliceo Alfonso.
Capacitación y Adiestramiento de Personal.
México, 1976.

Tena Morelos Alfonso.
Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento.
Coparmex, 1979.

Trueba Urbina Alberto.
Trueba Barrera Jorge.
Ley Federal del Trabajo.