

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS NIVELES
OPERATIVOS EN UNA INSTITUCION NACIONAL DE CREDITO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ANDRES EDUARDO FERRER ROQUE

DIRECTOR DE SEMINARIO; LIC. JAIME GALLASTEGUI



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS NIVELES
OPERATIVOS EN UNA INSTITUCION NACIONAL DE CREDITO

1.	INTRODUCCION	
1.1	Antecedentes de la Capacitación en México.	1
1.2	Aspectos Legales de la Capacitación Bancaria.	4
1.3	Concepto de Capacitación y Adiestramiento.	12
1.4	Planteamiento del Problema.	14
2.	PROGRAMACION	
2.1	En qué consiste.	17
2.2	Determinación de las Necesidades de Capacitación.	19
	2.2.1. Procedimiento para la Detección de Necesidades.	20
2.3	Formulación de Objetivos.	40
2.4	Filosoffa.	52
	2.4.1. Principios importantes sobre Aprendizaje.	53
2.5	Programas.	58
3.	ORGANIZACION	
3.1	Conceptos de Organizar.	62
3.2	Distribución de Funciones.	64
3.3	Procedimientos.	68
3.4	Determinación de Responsabilidades.	74
4.	INTEGRACION	
4.1	En qué consiste.	77
4.2	Elementos Humanos.	78

4.3	Elementos Técnicos	83
4.3.1	Técnica Expositiva.	85
4.3.2	Corrillos.	87
4.3.3	Dramatización.	91
4.3.4	Discusiones en Pequeños Grupos.	94
4.3.5	Instrucción Programada	96
4.3.6	Adiestramiento en el Puesto.	109
4.4	Elementos Materiales.	111
5. EJECUCION		
5.1	En qué consiste.	117
5.2	Comunicación	118
6. EVALUACION		
6.1	Qué es evaluar.	125
6.2	Criterios de Evaluación para el Coordinador.	126
6.3	Guía para cada Evaluador.	127
6.4	Técnicas que se utilizarán.	130
7. CONCLUSIONES GENERALES		
7.1	La Capacitación como Sistema.	131
7.2	Clasificación de la Capacitación bajo un enfoque de Sistemas.	132
7.3	Principios Sistemáticos de la Capacitación.	134
7.4	Subsistemas de Capacitación.	137
7.5	Elementos de un Sistema de Capacitación.	138

1.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO

=====

Desde tiempos inmemorables, cuando el hombre fué inventando sus herramientas, armas, ropas, vivienda y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento - surgió, al tener que transmitir a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias.

En México, - como en otras naciones - el método de instrucción para el trabajo originalmente consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruíra a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle sus habilidades, por lo - tanto aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a una actividad productiva.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

Era costumbre encontrar trabajadores mexicanos que tenían la mejor disposición para trabajar "de lo que sea", pero que difícilmente podían ofrecer habilidades específicas o especiales en áreas concretas.

Es imposible suponer un rápido desarrollo o un alto crecimiento industrial de un país, en tanto que se carezca de una mano de obra debidamente entrenada y capacitada en todos los niveles y desde luego, muy especialmente en aquellos trabajos especializados.

Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones legales, que pretendieron reglamentar el fenómeno: En 1870, el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; en 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su título 3ero. al Contrato de Aprendizaje; con la nueva Ley Federal del Trabajo (1970), se suprime el Contrato de Aprendizaje y se establece a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

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

Ante esto, el Gobierno Mexicano eleva a rango constitucional el derecho obrero a la Capacitación y Adiestramiento.

Esta reforma, decretada el 27 de Diciembre de 1977, modificó la Ley Reglamentaria correspondiente, es decir, la Ley Federal del Trabajo. Tales modificaciones fueron publicadas en el "Diario Oficial", el 28 de Abril de 1978, entrando en vigor el 1º de Mayo del mismo año.

La idea de la capacitación, lejos de ser rechazada, especialmente por el sector empresarial, ha sido acogida con gran beneplácito, debido a que existe una enorme necesidad de unir esfuerzos, para cambiar las obsoletas habilidades de algunos trabajadores por las nuevas habilidades tecnológicas que demanda la industria.

Poco a poco se desarrolla la idea de que la preparación universitaria no es lo único, ni la solución para todos.

Preparar a los jóvenes y a los adultos para una vida de trabajo productiva y provechosa es más importante.

1.2. ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION BANCARIA EN MEXICO

=====

En la reforma constitucional a la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123, textualmente se dijo:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

De acuerdo con el artículo 160 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, en donde se le confiere a la Comisión Nacional Bancaria, la obligación de inspección y vigilancia, de las Instituciones de Crédito y de las Organizaciones Auxiliares, dicha comisión remitió las bases para formular planes y programas de capacitación y adiestramiento en un oficio circular número 698446-965 de fecha 22 de Diciembre de 1978, los cuales son:

Primera.- En las Instituciones del sector financiero la capacitación y el adiestramiento, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y el Reglamento del Trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de sus empleados;
- II. Informarles sobre la aplicación de las nuevas tecnologías referidas a la actividad financiera;
- III. Prepararlos para ocupar vacantes o puestos de nueva creación;
- IV. Prepararlos para el adecuado ejercicio de sus derechos y el cabal cumplimiento de sus obligaciones, inherentes a la relación laboral;
- V. Prevenir contra los riesgos del trabajo a los empleados y contra aquellos que puedan dañar la estabilidad y la actividad del empleado, de la empresa y del sector financiero;
- VI. Incrementar la productividad de los empleados;
- VII. Buscar la superación y el desarrollo personal de los empleados, al propio tiempo que su orientación y formación para el trabajo.
- VIII. Crear en los empleados, junto con el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades, aptitudes y su cultura en general, conciencia de la importancia de la prestación de servicios financieros al público.
- IX. Prepararlos para que, a través del conocimiento de la naturaleza y objeto social de la empresa y del medio en que se desenvuelve, se

mejore dinámicamente la organización y el funcionamiento de ésta; se realice de manera eficaz y eficiente su objeto social y se ejecute satisfactoriamente sus planes y programas de trabajo;

- X. Preparar a los empleados para mejorar las relaciones internas en la empresa y las externas en aquellos puestos que así lo requieran y consecuentemente la imagen de la misma y de sus componentes;
- XI. Prepara los para que estén en condiciones de influir con sentido positivo y en una actitud que se signifique por activa, en el desarrollo del sector financiero y en el mejoramiento de los servicios que prestan.

Segunda.- El derecho del empleado a que la Institución u Organización le proporcione capacitación y adiestramiento en los términos del artículo anterior, implica la obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender a los instructores y presentar los exámenes de evaluación; excepto que acredite su competencia a satisfacción de la empresa, documentalmente o mediante exámen de suficiencia.

Tercera.- Los planes y programas de capacitación y adiestramiento pedrán formularse respecto de cada Institución u Organización auxiliar, de sus establecimientos; de grupos financieros y aún respecto del sector financiero, o hacerse extensivos entre sí.

Cuarta.- Las Instituciones y Organizaciones podrán convenir con sus empleados en que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro de la misma empresa o fuera de élla.

Quinta.- La capacitación y adiestramiento deberá impartirse durante las horas de la jornada de trabajo, excepto cuando se convenga en forma diferente o se refiera a actividades distintas a las desempeñadas.

Sexta.- La capacitación y adiestramiento se impartirá por personal propio de la empresa, cuyo puesto, conocimientos y experiencia permita considerarlo calificado o por instructores, instituciones, escuelas y organismos especializados externos que hayan sido autorizados y registrados para el efecto por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Séptima.- La capacitación y adiestramiento podrá otorgarse antes de la contratación laboral a los prospectos de empleados de acuerdo con los procedimientos que se contemplen en el Reglamento Interior de Trabajo y que no configuren o impliquen relación laboral.

Octava.- El empleado de nuevo ingreso, que requiera y reciba capacitación y adiestramiento estará sujeto a las condiciones generales de trabajo que rigen para los demás empleados.

Novena.- Las Instituciones y Organizaciones podrán contemplar en la capacitación y adiestramiento todas las técnicas didácticas que registra el Sistema Nacional de Educación, procurando que la capacitación preferentemente sea abierta e integral.

Décima.- Las constancias de capacitación o de habilidades laborales que expidan las Instituciones y Organizaciones y los capacitadores externos, serán autorizados por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, una vez que se acredite la capacitación o la capacidad, a través de los procedimientos que con la aprobación de la Comisión, las propias Instituciones determinen quién los registrará en el Padrón de Empleados Capacitados que llevará de acuerdo con las listas de constancias que, bajo su responsabilidad, le envíen las Instituciones y Organizaciones.

Décimo Primera.- Las Instituciones y Organizaciones deberán someter a la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros los planes y programas de capacitación dentro de los primeros 60 días de los años impares, conforme a los siguientes requisitos.

- I.- Comprenderán los períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprenderán todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III.- Precisarán las etapas a que se sujetará la capacitación y adiestramiento total de los empleados;
- IV.- Señalarán los procedimientos de selección y el orden que se establezca para capacitar a los empleados de un mismo puesto y categoría;
- V.- Señalarán el nombre y número de registro del organismo que impartirá la capacitación;

VI.- Especificarán la duración de los cursos de capacitación y adiestramiento; los cursos y las materias que comprenderán, los procedimientos didácticos que se utilizarán y las finalidades que en cada caso se persigan.

Décimo Segunda.- Las Instituciones y organizaciones al organizarse para impartir la capacitación y el adiestramiento deberán además:

- I.- Ejercer una acción coordinadora y de supervisión, para que los planes y programas de capacitación se ejecuten de manera descentralizada por parte de sus establecimientos;
- II.- Procurar que la capacitación que se imparta en los establecimientos sea preferentemente abierta, para que los empleados queden sujetos a la autocapacitación supervisada, sin perjuicio de la que se imparta personal y directamente por los instructores;
- III.- Enriquecer la capacitación y el adiestramiento con actividades complementarias de apoyo y de estímulo en lo artístico y en lo cultural;
- IV.- Combinar la acción capacitadora con un sistema de becas de especialización, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares;

- V.- Apoyar la capacitación y el adiestramiento con bibliotecas, en los términos establecidos en el citado Reglamento de Trabajo;
- VI. Buscar que la capacitación y el adiestramiento sean tomados en cuenta en la aplicación del escalafón, a fin de que el esfuerzo que realicen los empleados encuentre una debida compensación;
- VII.- Ajustar la capacitación y el adiestramiento a las condiciones generales de trabajo, para que se imparta en un clima de cordialidad, entusiasmo y respeto mutuo;
- VIII.- Revisar dinámicamente las necesidades de capacitación y adiestramiento y considerar también con sentido renovado y creativo, los cursos y las técnicas didácticas;
- IX.- Evaluar con sentido de proyección, con base en las cifras estadísticas, los resultados de la capacitación y el adiestramiento para partir de éstos hacia una mejor orientación y aprovechamiento de los recursos humanos;
- X.- Llevar un padrón de instructores;
- XI.- Instrumentar una labor editorial de manera permanente, de manera didáctica para cursos de todo tipo, incluyendo los abiertos y los que se impartan por correspondencia y que podrán desarrollarse individualmente o de manera asociada con

otras Instituciones del sector financiero.

Décimo Tercera.- La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, aprobará los planes y programas de capacitación y adiestramiento o dispondrá, en su caso, las modificaciones pertinentes, dentro de los 60 días de sometidos a su consideración y se tendrán como definitivamente aprobados los que no hayan sido objetados dentro de dicho término.

Décimo Cuarta.- Como organismo de control del sector financiero y de tutela de los derechos de sus empleados la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, cuidará en todo caso de representar y hacer respetar los derechos que en materia de capacitación y adiestramiento concedan las disposiciones legales relativas a dichos empleados y será el organismo que resuelva cualquier duda o problema sobre la aplicación de los mismos, dentro de sus amplias facultades de promoción, organización y supervisión en esta materia.

1.3. CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La necesidad del adiestramiento en la mayoría de las Instituciones Nacionales de crédito, es muy importante para los nuevos empleados que reemplazan a las personas que se van, dentro de la rotación normal de personal. Esta rotación se debe a separaciones normales, debidas a: Muertes, Incapacidad Física, Accidentes, Enfermedades, Jubilación y Ascensos dentro de la Organización y al Cambio de ocupación. Asimismo, la capacitación surge como la necesidad de darle a los empleados aptitudes en una labor diferente a la que normalmente desempeña.

De acuerdo con la definición de Adiestramiento y Capacitación, en el diccionario enciclopédico Quillet; Adiestramiento es la acción y efecto de adiestrar a su vez significa ser diestro, instruir, guiar, encaminar. Por otra parte, Capacitación significa acción o efecto de capacitar o capacitarse y capacitar a su vez significa hacer a alguien apto, habilitarse para alguna cosa; término que se aplica especialmente a laenseñanza de tipo técnico.

Por lo que si hemos de guiarnos exclusivamente por la definición contenida en el diccionario, ambos términos significan en realidad lo mismo, ya que por una parte, capacitar es hacer más capaz y adiestrar, por la otra, es hacer más diestro en algo.

En las disposiciones legales se usa capacitación y adiestramiento en forma conjunta, de forma tal que parece difícil hacer una distinción en la connotación de ambos términos.

Aunque no contamos con definiciones universalmente aceptadas, existe un acuerdo en que para su uso práctico se haga distinción entre un término y otro:

"Capacitación.- Es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados, para resolver problemas referentes a su ocupación (desarrollo como ser). Adiestramiento.- Es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidades de los hombres para hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio (desarrollo de capacidades del hacer)¹.

Por lo que la capacitación implica la impartición de conocimientos buscando la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla, y el adiestramiento como la misma impartición de conocimientos para hacer al trabajador más apto en el desempeño de la labor que normalmente le corresponde.

Para Alfonso Siliceo², en el adiestramiento se afecta el área de aprendizaje Psico-Motriz y en la capacitación la cognitiva.

¹ J. Marroquin Quintana. CAPACITACION A TRABAJADORES. Pág. 51

² Alfonso Siliceo. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Pág. 40

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La capacitación y adiestramiento de los empleados bancarios—como de los demás trabajadores mexicanos— es una garantía constitucional que aunque es cierto que se estableció una nueva obligación empresarial no se desea un elemento más de presión en una negociación "empleados-empresa" y menos aún un elemento de discordia y distanciamiento entre los factores de la producción, sino que, se debe entender que tienen una obligación común que cumplir.

Por parte del empleado es su obligación el asistir puntualmente a los cursos, atender a los instructores y presentar los exámenes de evaluación. Las obligaciones de la empresa son más e implican una organización, para poder así ejercer su acción coordinadora y de supervisión, para que los planes y programas, una vez formulados y registrados ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, sean ejecutados de acuerdo con las condiciones generales de trabajo y en un clima de cordialidad, entusiasmo y respeto mutuo.

La organización de la capacitación y el adiestramiento puede ser simple o complicada, pues es relativamente simple el capacitar o adiestrar a alguien, pero es más complicado el ser efectivo al hacerlo.

Este será el problema fundamental al que nos abocaremos en el presente trabajo: "Como organizarse para ser efectivo en el trabajo de capacitar y adiestrar a los niveles operativos en una Institución Nacional de Crédito".

Independientemente de la obligación que tiene la empresa de capacitar y adiestrar a sus empleados existen otras razones de peso que deben ser tomadas en cuenta:

1.- Produce satisfacción en el empleado.

Un punto descuidado y poco entendido de cualquier banco es la moral y satisfacción de sus empleados. Uno de los sorprendentes resultados de una organización efectiva de la capacitación y el adiestramiento es el aumento de la satisfacción del empleado. La satisfacción del empleado es el resultado de muchos factores dentro del banco. El capacitar y adiestrar al personal para hacer su trabajo empleando en éste el total de sus capacidades, crea y fortalece la satisfacción por el trabajo, por el banco y por sí mismo.

2.- Contribuye a la productividad del personal.

El personal de un banco es la más cara comodidad que un banco tiene. El mal trato al personal lleva a una alta rotación, errores costosos y problemas con el equipo y procesos. Capacitar y adiestrar al personal lleva a una utilización más efectiva de él, por tanto, y sobre todo, ahorro y alta productividad para el banco.

3. Ayuda a introducir cambios.

Capacitar y adiestrar al personal puede ser un invaluable apoyo para ayudar al banco a moverse hacia la expansión de sus servicios, cambios de mercado, organización, expansión

o métodos diferentes de operación. Un buen ejemplo puede ser un programa hecho para llevar más clientes o diferentes tipos de ellos al banco. Capacitar y adiestrar a cada empleado para responder efectivamente a las necesidades del nuevo cliente o servir mejor al cliente puede reforzar el programa.

4. Ayuda a establecer y mantener una comunicación efectiva.

El personal capacitado en las funciones de su trabajo que comprende la relación con las funciones de otros puestos, podrá más fácil, rápido y eficientemente comunicarse con otro para resolver problemas, vencer dificultades y mejorar sobre todo la efectividad operacional.

2. PROGRAMACION

2.1. EN QUE CONSISTE

El término programación se utiliza mucho en diversos campos, y en relación con diversas tareas de la actividad humana. Según el campo concreto en que se utiliza, y en función de la actividad específica que se pretende programar, supone la realización de una serie de tareas, operaciones, en orden de obtener determinados resultados. Por lo general, programar una actividad implica plantearse el sentido y los propósitos de la misma; disponer medios, recursos y situaciones para su realización; llevar a cabo lo planificado anteriormente; controlar los resultados obtenidos en relación con lo que se pretendía, tomar las decisiones pertinentes para ulteriores realizaciones más adecuadas de la actividad.

Cuando hablamos de programación de la capacitación pretendemos, pues, aplicar los pasos formales anteriormente indicados a la actividad de la capacitación.

Ciertamente, plantearse la enseñanza como una actividad que puede ser programable significa, de hecho, partir del supuesto de que dicha actividad es susceptible de programación. No estamos haciendo un juego de palabras, sino expresando un principio del que es necesario partir como supuesto previo a toda programación. No se nos ocurre programar el curso de los astros porque partimos del supuesto de que no podemos intervenir sobre el mismo.

Así cuando hablamos de programar la capacitación estamos haciendo referencia a una serie de tareas u operaciones que el responsable de la capacitación puede realizar para planificar, realizar y controlar el resultado de la enseñanza; o en términos más precisos, el funcionamiento y resultados del proceso enseñanza-aprendizaje que tiene lugar en su departamento. Eso no quiere decir en ningún caso que la actividad de capacitar sea absolutamente programable, ni que tenga que comportarse de una manera de pensar y de actuar rígida. Sencillamente, se trata de una manera de pensar y de actuar, según la cual la propia capacitación puede racionalizarse buscando las formas de actuación que se nos presenten con mayores probabilidades de conseguir los objetivos que nos proponemos. Programar la capacitación, no consiste, en otra cosa que en la previsión y planificación de aquellas formas de enseñanza probablemente más eficaces, la aplicación de las mismas a situaciones concretas de capacitación, y el control sobre los resultados que se van obteniendo, para, a partir de los datos conseguidos, ir tomando las decisiones más adecuadas.

2.2. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Mediante una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación y/o adiestramiento, se logrará evitar el fenómeno de capacitar por capacitar, situación tal, que además de no cubrir las necesidades manifiestas, desperdicia recursos y esfuerzos que impiden el logro de metas y objetivos planeados. Es por esto que el primer paso para una programación efectiva de la capacitación debe ser el de investigar las necesidades reales de capacitación de los empleados para evitar como se dijo con anterioridad desperdicio de recursos y esfuerzos. Así la capacitación y el adiestramiento se avocarán hacia la satisfacción de las carencias más urgentes en el presente y las necesidades futuras que a este respecto se prevean.

La Detección de Necesidades es la forma de determinar las carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que impiden que las personas cumplan eficazmente con las tareas y responsabilidades del puesto que desempeñan.

Consiste básicamente en identificar las discrepancias entre lo que debe hacer (situación idónea) y lo que se hace (situación real), puntos a los que se dirigirán los esfuerzos de Capacitación y/o Adiestramiento atendiéndolas en orden prioritario. Al enfrentarse a este análisis de la situación idónea versus la situación real, surgirán necesidades que por sí solas se den a notar y otras que para su detección, sea necesario elaborar un trabajo más minucioso e investigarlas a través de técnicas específicas.

Visto lo cual, podremos clasificarlas como:

NECESIDADES MANIFIESTAS y

NECESIDADES ENCUBIERTAS

Las necesidades manifiestas de capacitación y/o adiestramiento son evidentes; es decir, aquellas que no requieren de investigación para ser detectadas o localizadas. Se presentan regularmente en empleados de nuevo ingreso; en aquellos que fueron recién promovidos y en caso de cambios tecnológicos, administrativos u operativos. Por ejemplo cuando alguna persona tiene un ascenso y el nuevo puesto requiere un uso constante de programas de computación, es factible que no domine esta materia por lo que casi de inmediato se podrá detectar que no tiene mucho conocimiento.

Las necesidades encubiertas no son detectables a simple vista y para definir-las es necesario realizar una investigación sistemática y exhaustiva. Esto se puede ejemplificar en aquellas personas que tienen un amplio dominio del puesto, por llevar varios años en el, sin embargo, a últimas fechas están cometiendo errores frecuentes. A simple vista no se puede saber el porqué de tantos errores, ya que conoce ampliamente las rutinas, es factible que sea una forma de buscar llamar la atención porque tiene otro tipo de necesidades, quizás de reconocimiento.

2.2.1 PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

Como se dijo anteriormente, la detección de necesidades de capacitación se logra en base a una comparación por medio de la cual se determinan las discrepancias entre lo que debiera ejecutarse y lo que realmente se ejecuta. Sin embargo, debe tenerse en cuenta, que las discrepancias no necesariamente son debidas a una falta de conocimientos, ya que pueden existir varias causas por las que una persona no este obteniendo los resultados que debiera alcanzar, por ejemplo, puede llegar a suceder que no tenga los elementos adecuados, o

tenga una mala organización en su trabajo, en estos casos es innecesaria la capacitación y lo que realmente se requiere es otra alternativa de acción.

La detección de necesidades se divide en tres grandes fases:

1. Determinación de la Situación Idónea.
2. Determinación de la Situación Real.
3. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.

1). - Determinación de la Situación Idónea.

Para efectos de comparación, el primer paso a seguir en la detección de necesidades de capacitación es: Definir con precisión las actividades y requerimientos que exige la ejecución de un puesto, ya que ésto se comparará contra la forma en que se están realizando las actividades de las personas que ocupan dicho puesto.

Las principales herramientas que se utilizan para obtener información relativa a las actividades que se realizan es el "Análisis de Puestos", "Manuales de Procedimientos y Manuales de Organización".

ANÁLISIS DE PUESTOS

DEFINICION: Es la técnica que permite la "separación y ordenamiento" de los elementos que integran un puesto como son: Actividades, requisitos de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con eficacia.

OBJETIVOS: Son múltiples y variados los objetivos por los cuales analizamos un puesto, entre otros señalamos los que consideramos más importantes dentro del trabajo que nos ocupa; estos son:

- Organizar eficazmente los trabajos requeridos por una empresa:
- + Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- + Para una selección objetiva del personal.
- + Para fijar adecuados Programas de Entrenamiento.
- + Como técnica inicial de una mejor administración de Recursos Humanos.

Cada una de ellas tiene características diferentes, en especial en lo relacionado a la profundidad que se desea tener en relación a determinada información del puesto, sin embargo todas tienen similitud y buscan básicamente información de los siguientes puntos:

1. Datos del puesto
2. Propósito
3. Funciones genéricas
4. Perfil
5. Otras características

Los datos del puesto es la información que permite localizar y ubicar el puesto en la Organización como son:

- a). Nombre del puesto
- b). Unidad a la que pertenece
- c). Puesto del que depende (Inmediato Superior)

En caso de que se considere que se necesitan otros datos para lograr una mayor precisión en la localización, se anexan: División, Dirección, Distrito, etc.

El propósito es una breve explicación de las actividades más características del puesto, que sirvan para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

Tomemos como ejemplo el caso del puesto de Supervisor Cartera, su propósito será: Controlar y tramitar las operaciones de Cartera, en cuanto a su contabilización y revisión. Si se observa, no se trata al detalle las actividades que se realizan para cumplir con el propósito, sino se engloban en un todo.

Las funciones genéricas es la descripción de las funciones que se deben realizar en el puesto. Su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, cronología, frecuencia, etc.

Continuando con nuestro ejemplo del Supervisor Cartera, se enuncia una función genérica para que se observe el agrupamiento.

- Revisar la correcta elaboración de documentos que amparen las operaciones de crédito, verificando el cálculo de intereses, así como su aplicación a resultados.

Si se analiza no se describe la función en forma exhaustiva y detallada como podría ser:

- Revisa calculos de intereses, verifica fechas de vencimiento, revisa mecanografía de los documentos que elaboren, etc. Sin embargo si en algun caso se decide que es necesario llegar a una descripción detallada y minuciosa, no se debe agrupar por funciones, sino describir cada una de las actividades.

En la parte del Perfil se busca definir los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar el puesto. Por ejemplo: El Supervisor Cartera debe de cumplir con el siguiente perfil (Sólo se daran de este lugar algunos ej-mplos)

SUPERVISOR CARTERA

CONOCIMIENTOS (SABER)	HABILIDADES (SABER HACER)	ACTITUDES (SABER SER)
- Aritmética	- Destreza Manual	- Aceptación de la <u>fi</u>
- Mecanografía	- Habilidad Númerica	gura de autoridad.
- Contabilidad		- Dinamismo
+ Comercial	-Habilidad para de	
+ Bancaria	tectar errores en	
	rutinas de trabajo.	

En el último apartado se definen otras características de: Edad, Estado Civil, Experiencia, que se consideren nos ayuden a delimitar los requerimientos que existen en el puesto. Ejemplo:

OTRAS CARACTERISTICAS

EDAD:	25 años	ESTADO CIVIL:	Casado
SEXO:	No importa	NIVEL SOCIO-ECONOMICO:	Medio
ESCOLARIDAD:	Secundaria y/o Comercio		

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y ORGANIZACION

Son aquellos libros que conjuntan los procedimientos, políticas, normas y funciones, a los que se deben apegar los integrantes de la Institución.

Mediante la consulta de éstos, se obtiene información específica que nos permite determinar aquellas actividades que le son propias a cada puesto. Como ejemplo: Manuales de Servicios y Operaciones, Manuales de Administración Interna, Manual de Operaciones Internacionales, etc.

INDICES DE PRODUCCION

Son la especificación de las metas a cumplir en función del tiempo y que nos permitirán determinar las acciones a seguir y los elementos necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.

INDICES DE EFICIENCIA

Es la cuantificación de las metas parciales o totales alcanzadas en un período determinado, la cual nos permite observar las diferencias entre éstos y los índices de producción, ejemplo:

Indices de Producción: En el Departamento de Caja Principal cada cajero, debe recontar y enfajillar 40 fajillas de billetes en un tiempo máximo de 35 minutos.

Indices de Eficiencia: Los cajeros de las ventanillas 1, 2 y 3 recuentan y enfajillan 40 fajillas cada 35 minutos. Los cajeros de las ventanillas 4 y 5, recuentan y enfajillan 37 fajillas en 35 minutos. Se detecta que los cajeros de las ventanillas 4 y 5, tienen una diferencia de 3 fajillas cada uno, con respecto al índice de producción.

2).- Determinación de la Situación Real.

Una vez planteada la situación idónea debe determinarse por medio de una investigación la Situación Real, para contar con el segundo parámetro de com-

paración, es decir, investigar lo que ES y se HACE actualmente en la Empresa. A continuación se sugieren algunas técnicas que nos permiten obtener la información de la Situación Real, estas son:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación
- Pruebas
- Consulta de Registros de Personal

ENTREVISTA: Es en un sentido estricto, un diálogo. Este diálogo se lleva a cabo entre quien detecta las necesidades de Capacitación y el empleado, con el propósito de obtener información acerca del desempeño de este último. Este instrumento puede proporcionar datos suficientes no sólo con respecto al desempeño en el puesto sino también referente a la situación que los empleados sienten en el trabajo, además de dar oportunidad al trabajador de sugerir posibles resoluciones a los problemas. La forma de la entrevista puede ser estructurada (preguntas concretas) o semi-estructurada (preguntas sobre aspectos generales), dependiendo de la información que se pretende obtener. La entrevista semi-estructurada es la más aconsejable por ser más general, ya que permite el cuestionamiento de las respuestas y proporciona información adicional acerca de: Actitudes, posibles resoluciones, causas del problema, etc.

Ventajas: Como la conversación se desarrolla frente a frente, permite al entrevistador observar el lenguaje pre-verbal es decir los gestos, posturas y ademanes.

Facilita la espontaneidad en las respuestas, pues no permite mucha elaboración de las mismas.

Puede representar un estímulo para el entrevistado, al saber que su Jefe le dedicó cierto tiempo para hablar de asuntos personales.

Limitaciones: La doble distorsión, una proveniente del entrevistador y otra del entrevistado.

El entrevistado se rehusa responder.

El entrevistado que miente.

El entrevistado que confiesa haber olvidado experiencias importantes.

El problema del vocabulario es muy importante, pues para el entrevistador una palabra puede tener determinado significado y para el entrevistado otro.

CUESTIONARIO: La técnica del cuestionario, por ser impresa, ahorra tiempo y alcanza a un número mayor de personas, aunque proporciona un margen relativo de expresión. Consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier categoría ocupacional, tiene por objeto la obtención de datos, que son fácilmente cuantificables e interpretables. Dentro del cuestionario pueden incluirse preguntas para detectar carencias de recursos de la Empresa, así como para conocer el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo.

Ventajas: Permite conocer en breve tiempo la opinión de varias personas y la tendencia de un grupo.

Arroja información valiosa sobre actitudes, ambiente de trabajo, metas personales, etc.

De acuerdo a los fines que persiguen pueden ser anónimo o no.

Limitaciones: Puede ser que se altere la información.

La opinión que se obtenga quedará siempre a nivel de opinión, es decir subjetiva y esto es muy importante.

TECNICA DE LA OBSERVACION: Esta es la facultad innata de todo ser humano para darse cuenta de lo que sucede a su alrededor, a través de sus sentidos. Su objetivo es el de obtener información superficial y general, al inicio, durante y/o al final de una investigación, acerca de la situación de una oficina.

Para llevar a cabo una investigación a través de esta técnica se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Plantear objetivos.
 - Hacer preguntas clave sobre los objetivos (guía para la observación)
- Si queremos conocer la habilidad del personal para atender al público, las preguntas serían, a cuantos clientes atiende y en que tiempo.
- Como son esos clientes, como los atiende, cual es su actitud, etc.
 - Seleccionar quienes van a ser los observadores y quienes lo observados.
 - Definir cuándo y dónde se realizarán las observaciones.
 - Determinar cómo reconilarán, analizarán e interpretarán la información.

Recomendaciones: Hacerla de tal forma, que no se sienta observado el empleado.

Tratar de hacer observaciones objetivas, es decir que entren lo menos posible en opiniones subjetivas del observador.

Ventajas: Es sencilla, puesto que sólo se necesitan instrumentos tan simples como lápiz, papel y ojos-oidos, atentos para lo que quiera observar.

Puede realizarse en cualquier momento.

Los observados, al no enterarse de lo que se está haciendo son espontáneos en sus conductas y no modifican su comportamiento ordinario.

Limitaciones: La información que proporciona es superficial, general e incompleta, por lo que es necesario combinarla con otras técnicas.

Se requiere personal que conozca los sistemas de la empresa y que este entrenado en la supervisión.

PRUEBAS: Las pruebas se pueden utilizar basandose en los conocimientos y técnicas que se requieren para el desempeño de un puesto. Estos instrumentos estan clasificados de acuerdo a los conocimientos especificos que debe POSEER el EMPLEADO y reportar datos acerca de las aptitudes de los EMPLEADOS con respecto a un puesto específico.

CONSULTA DE REGISTROS DE PERSONAL: Consiste en obtener de los archivos, los datos que reflejan de manera objetiva el desempeño de los trabajadores. Por ejemplo, los registros de: Asistencias, accidentes, tiempos extras, experiencia, escolaridad, cambios dentro de la Institución, costos, niveles de producción, control de calidad, calificación de méritos y salarios.

Todos estos datos se pueden obtener individualmente por categoría ocupacional o globalmente.

Cuando se cuenta con estos datos, se pueden obtener indicadores de las áreas con posibles fallas o deficiencias de trabajo.

Una vez utilizadas todas o algunas de las técnicas que se han propuesto, se estará en posibilidad de describir la Situación REAL y con esto, podrá procederse al análisis comparativo de: Situación Real contra Situación Idónea para localizar las discrepancias y poder determinar si las necesidades son: De la empresa como tal; de los trabajadores en lo que se refiere a Capacitación y Adiestramento; o de los trabajadores y de la empresa en conjunto.

2). - DIAGNOSTICO: Como fase final de nuestra Detección se debe de especificar las Necesidades de Capacitación que se encontraran como resultado de la comparación de la situación idónea y de la real.

Este diagnóstico debe contemplar los siguientes puntos:

- a).- El personal que se va a instruir en Función de sus Necesidades.
- b).- Areas de aprendizaje;

Es decir que los conocimientos, habilidades o actitudes son solamente los que se tienen que contemplar en el programa de Capacitación o Adiestramiento.

Una vez determinadas las necesidades de Capacitación es necesario estructurar los programas que permitan cubrir dichos requerimientos.

DIAGNOSTICO DE DETECCION DE NECESIDADES

PUESTO: CAJERO UNIVERSAL

NOMBRE DEL EMPLEADO: JUAN PEREZ

SUCURSAL: AMERICAS DERBY

ELABORADO POR: VICTOR MEDINA

SITUACION IDONEA	SITUACION REAL	
	SI TIENE	NO TIENE
- Tablas de facultades	_____	_____
- Agenda de autorización	_____	_____
- Sellos de: Recibido, Pagado en Efectivo y control de Iniciali va.	_____	_____
- Coj.n para sellos	_____	_____
- Rollos con copia, sin copia	_____	_____
- Vales por dotación al Cajero Principal	_____	_____
- Volantes de control	_____	_____
- Artículos de Escritorio (Clips, ligas, engrapadora, etc)	_____	_____

FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR	SI LAS REALIZA	NO LAS REALIZA
- Antes de iniciar la atención al público debe contar con la dotación correspondiente ya recontada.	_____	_____
- Verifica contar con todos los elementos necesarios para la atención a la clientela (clips, ru-tings, listados, etc.)	_____	_____
- Proporciona a la clientela, los servicios de cheques, ahorros y diversas.	_____	_____
- Realiza las protecciones necesarias según la operación.	_____	_____
- Se sujeta a las disposiciones legales, y normas de seguridad establecidas.	_____	_____
- Elabora arqueo de caja	_____	_____
- Entrega a la caja principal el efectivo sobrante, llaves y sello protector	_____	_____
- Inicia comprobantes	_____	_____
- Archiva las microfichas	_____	_____

PERFIL

CONOCIMIENTOS	LOS TIENE	NO LOS TIENE
- Aritmetica	_____	_____
- Ortografía	_____	_____
- Ortografía Numérica	_____	_____
- Mecanografía Básica	_____	_____
- Contabilidad Básica	_____	_____
- Procedimientos de pago y Recepción de Operaciones de los Servicios de Cheques, Ahorros y Diversas.	_____	_____
HABILIDADES		
- Manejo de Efectivo	_____	_____
- Manejo de Sumatoria	_____	_____
- Manejo de Calculadora	_____	_____
- Manejo de Máquina de Escribir	_____	_____
- Manejo de Terminales	_____	_____
- Verificación de números	_____	_____
- Identificación de Errores o Incongruencias	_____	_____
ACTIVIDADES		
- Actitud de servicio	_____	_____
- Actitud de Cooperación	_____	_____
- Actitud de Integración	_____	_____
- Aceptación de Normas Establecidas	_____	_____

OTRAS CARACTERISTICAS	LAS REUNE	NO LAS REUNE
- Edad de 18 a 25 años	_____	_____
- Sexo: No importa	_____	_____
- Nivel Socio-Económico Clase Media	_____	_____
- Escolaridad: Secundaria y/o Comercio Terminada	_____	_____
- Presentación Personal: Adecuada al Mercado	_____	_____

INDICES DE PRODUCCION:

EFICIENCIA

	LOS LLEVA A CABO	INDICE DE ERROR
- Debe recibir como promedio 100 operaciones diarias	_____	_____
- Al registrar y controlar opera- ciones debe tener un indice má- ximo de error del 2%	_____	4%
- Debera tener un promedio de 3 minutos por operación recibida	_____	5 min.
- Debera realizar el arqueo de caja con un indice de error del 1% mensual	_____	_____
- Inicia los comprobantes dentro de los límites de tiempo esta- blecidos	_____	_____

AMBIENTE LABORAL FISICO

	ADECUADO	INADECUADO
- Iluminación	_____	_____
- Ruido	_____	_____
- Ventilación	_____	_____
- Temperatura	_____	_____

MEDIDAS DE SEGURIDAD

	EXISTEN	SI LOS CONOCEN	NO LOS CONOCEN	NO EXISTEN
- Extintor	_____	_____	_____	_____
- Botiquín de Primeros Auxilios	_____	_____	_____	_____
- Activador de Camaras	_____	_____	_____	_____

Una vez que se ha efectuado un diagnóstico como el que anteriormente se muestra, se procede a clasificar las necesidades detectadas, conforme a lo siguiente:

- Capacitación
- Adiestramiento
- Desarrollo de la Empresa

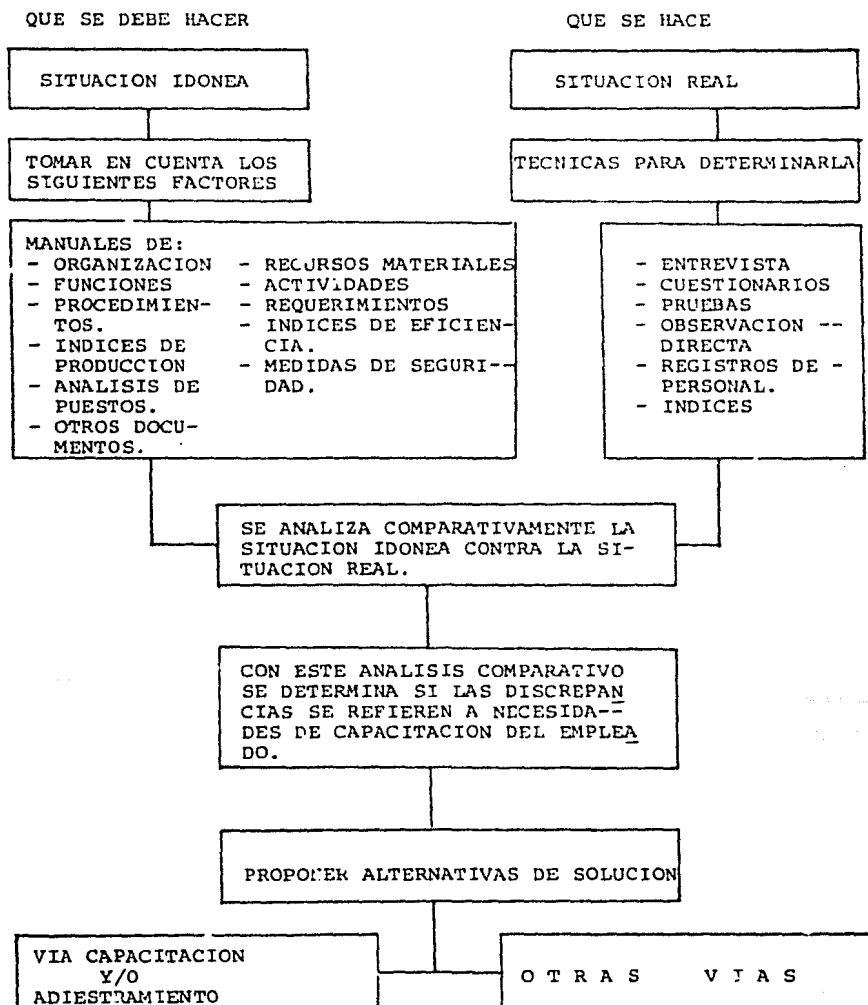
DE LA EMPRESA	DEL EMPLEADO		
	CAPACITACION	ADIESTRAMIENTO	DESARROLLO
<ul style="list-style-type: none"> - MORRALERAS - LLAVE DE CAJONERA Y TERMINAL - TABLA DE FACULTADES - LISTADO ALFA- NUMERICO DE SUCURSALES - RUIDO EXCESIVO - NO EXISTE BOTIQUIN 	<ul style="list-style-type: none"> - NO REALIZA PROTECCIONES NECESARIAS SEGUN LA OPERACION - NO OBSERVA LAS DISPOSICIONES LEGALES Y NORMAS DE SEGURIDAD ESTABLECIDAS - CONTABILIDAD BASICA - EMPLEO DE CLAVES 	<ul style="list-style-type: none"> - MECANOGRAFIA BASICA - MANEJO DE TERMINAL - REGISTRO Y CONTROL DE OPERACIONES (EXCEDE UN 3% EL INDICE DE ERRORES). - EXCESO EN 2 MINUTOS PROMEDIO POR OPERACION RECIBIDA - MANEJO DE EXTINTORES 	<ul style="list-style-type: none"> - ACTITUD DE COOPERACION - NO ACEPTA NORMAS ESTABLECIDAS. - PRESENTACION PERSONAL NO ADECUADA

TOMA DE DECISIONES

Con los resultados obtenidos, se deben proponer diferentes alternativas de acción y/o adiestramiento que son prioritarios; indicando cuál es el personal que requiere dicho entrenamiento.

Una vez definidas las prioridades, es necesario planear la Capacitación o el Adiestramiento, tomando en cuenta:

- Los Cursos a impartir
- Las técnicas a utilizar
- Los materiales necesarios
- Establecer fechas y tiempos de instrucción



2.3. FORMULACION DE OBJETIVOS

Los objetivos constituyen el elemento nuclear de la fase de programación. Dadas las condiciones previas a la programación (Sujetos, recursos, contenido, etc.) y en función de las mismas, la tarea básica a desarrollar en esta fase consiste en preguntarse lo siguiente: ¿Qué objetivos queremos conseguir y de qué manera podemos explicitarlos con la mayor claridad y precisión posibles?. Sólo así podremos articular con coherencia el conjunto de todos los elementos de la programación.

Rodríguez Diéguez³ ha llevado a cabo una clasificación de objetivos en la que se identifican cinco niveles de generalidad.

Veámoslo brevemente.

Un primer nivel se denomina de máxima generalidad, y en él pueden encontrarse lo que llamaríamos objetivos-fines. Aparecen, sobre todo, en documentos en los que se fundamenta la política sobre capacitación de un país y se pretende justificar la misma en función del sistema de valores e ideología que subyace a la organización y programación de la capacitación. Un enunciado que pretende ilustrar este tipo de objetivos-fines es el siguiente:

"Son fines de la capacitación en todos sus niveles y modalidades la formación humana integral, el desarrollo armónico de la personalidad y la preparación para el ejercicio responsable del trabajo."

³Rodríguez Diéguez J.L. OBJETIVOS EDUCATIVOS Págs. 51-58

Un segundo nivel, denominado de especificación, aparece en el momento en que la programación de la capacitación, realizada a nivel institucional, pretende orientar el desarrollo de determinados ciclos de capacitación. Así pueden encontrarse formulaciones más específicas expresadas en términos similares a los siguientes:

"En la Capacitación General Básica, la formación se orientará a la adquisición, desarrollo y utilización de los hábitos y técnicas instrumentales de aprendizaje..."

El contenido o materias de capacitación aparece como el tercer nivel. Incluso pueden encontrarse dos especificaciones sucesivas en este nivel. Una referida a un área de contenido, la otra en relación con un curso particular en el que se trabaje con dicha área de contenido. Este objetivo puede ejemplificar la especificación de contenido:

"Comprensión y utilización de palabras del inglés comúnmente usadas en el área internacional....."

Refiriéndonos ya al nivel de programación realizado directamente por los instructores y a los correspondientes objetivos que en el mismo pueden aparecer, encontramos los niveles cuatro --- conductas formales --- y cinco --- Objetivos operativos --- que señala Rodríguez Diéguez en la identificación de los distintos niveles de formulación de objetivos.

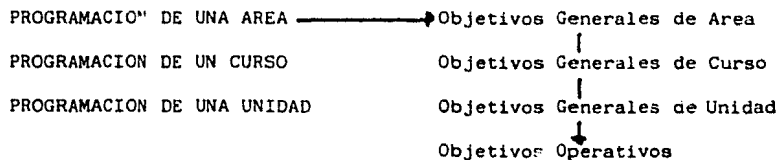
Cuando hablamos de objetivos que describen conductas formales estamos aludiendo a objetivos que formula el instructor en relación con determinados contenidos que enseña y que constituyen descripciones de lo que espere aprendan los capacitandos en términos de habilidades cognitivas generales, actitudes o destreza.

Por último los objetivos operativos, de gran importancia para el instructor, los cuales según Drumheller⁴ se definen como una enunciación que exprese la conducta del capacitando como resultado de una secuencia de enseñanza.

Drumheller anota seis características en este tipo de objetivos:

1. Describe una conducta expresa.
2. Describe una conducta con detalle.
3. Describe las condiciones bajo las cuales la conducta deberá aparecer.
4. Es un objetivo realista para el que aprende.
5. La conducta puede ser observada.
6. La calidad de la ejecución puede ser evaluada.

Así pues, como descripción esquemática del procedimiento a seguir en la programación de la capacitación, conviene tener en cuenta la articulación entre los distintos niveles de formulación de objetivos que ha de realizar el responsable de la capacitación:



Como se puede observar, para nuestro particular caso, es conveniente tomar en cuenta solo dos tipos de clasificación de objetivos: Generales y Operativos.

⁴Drumheller S.J. TEACHER'S HANDBOOK FOR FUNCTIONAL BEHAVIOR Pág. 19

Pongamos un ejemplo de una habilidad que exige algo más que la simple memorización: una habilidad en la que esté implicado un proceso de conceptualización.

Objetivo General:

- Adquirir el concepto de título de crédito.

Objetivos Operativos:

- Enunciar las características de los títulos de crédito.
- Dado distintos documentos mercantiles identificar aquellos que sean títulos de crédito.
- Dar ejemplos de diferentes títulos de crédito.

Las taxonomías o clasificaciones de objetivos constituyen un recurso útil a disposición para la realización de la tarea de formular, de manera ordenada y sistemática, sus objetivos generales.

Son diversas las clasificaciones de objetivos que en los últimos años han venido realizándose, pero cualquiera de ellas, consiste en la descripción y organización de distintos tipos de habilidades, destrezas, actitudes, en que pueden incidir los objetivos que pretendemos a la hora de capacitar. Por lo general, la mayor parte de las existentes parten de la distinción de tres grandes dominios de la conducta: el dominio cognoscitivo, el dominio de las actitudes y el dominio de las destrezas psicomotoras.

Bloom⁵ hizo una de las primeras y más sistemáticas clasificaciones de las realizadas, y su divulgación ha sido considerable.

⁵Bloom B.S. TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION. Tomo 1

Remitimos al trabajo original del autor y sus colaboradores para una información más amplia. Aquí daremos una breve explicación de cada uno de los niveles.

DOMINIO COGNITIVO

La clasificación que comentamos establece niveles diferentes en los que podemos situar nuestros objetivos generales. Son niveles de progresiva implicación de procesos cognitivos más complejos. El criterio de la complejidad, pues, da el orden jerárquico de los niveles. Concretamente se señalan los siguientes:

1. CONOCIMIENTO: aquí se sitúan objetivos en los que se pretende que los capacitandos sean capaces de memorizar y recordar datos, conceptos, principios, teorías, etc. La habilidad cognitiva predominante es el registro-memorización-recuerdo de información.
2. COMPRENSION: los objetivos que formulamos a este nivel exige que el sujeto desarrolle habilidades que implican la asimilación significativa de informaciones de manera tal que pueda traducirla a su propio lenguaje, interpretarla, prever más allá de los datos disponibles.
3. APLICACION: el sujeto ha de ser capaz de utilizar principios previamente conocidos para solución de situaciones problemáticas nuevas.
4. ANALISIS: se trata de que el capacitando sea capaz de diferenciar partes de un fenómeno, apreciar las relaciones que mantiene entre sí y derivar la estructura subyacente a las mismas.
5. SINTESIS: se trata de que el capacitando elabore personalmente algo referente al tema.

6. EVALUACION: cualquier objetivo situado en este nivel implica que el sujeto, en base a criterios dados, valore o critique un fenómeno, un hecho.

Teniendo, pues, como marco de referencia esta clasificación, podemos pasar a determinar aquellos objetivos que mejor expresen el nivel de conocimientos, de habilidades que deseamos aprendan los capacitandos.

Gronlund⁶ señala una serie de normas para esta primera formulación que son interesantes:

- 1a. Empezar cada objetivo con un verbo (conocer, comprender, apreciar, etc.)
No es necesario anteponer a cada objetivo precisiones como +El participante podra+ o +El participante será capaz de+.
- 2a. Formular cada objetivo con terminos que describan la realización del participante, en vez de la actividad que habra de realizar el instructor.
- 3a. Cada objetivo será la expresión del proceso de aprendizaje, no describirá el proceso como tal.
- 4a. Cada objetivo señalará una conducta terminal, más que el contenido a impartir durante la enseñanza.
- 5a. Cada formulación incluirá sólo un objetivo.
- 6a. Establecer cada objetivo en un nivel de generalidad de forma que indique el resultado esperado del aprendizaje y sea especificable en conductas características (objetivos operativos) del participante.

⁶Gronlund N.E. STATING OBJECTIVES FOR CLASSROOM INSTRUCTION. Pág. 11

Para operativizar los distintos niveles de la clasificación de Bloom, Metfessell⁷ mediante la identificación de diversos verbos de acción con distintos contenidos elaboro la siguiente relación:

⁷ Metfessell N.S.; Michael W.B. y Kirsner D.A. INSTRUMENTATION OF BLOOM'S TAXONOMIES. Págs. 227-231.

NIVEL DE LA TAXONOMIA	EJEMPLOS DE INFINITIVOS	EJEMPLOS DE CONTENIDOS
CONOCIMIENTO	Identificar, señalar, reconocer.	Hechos, convenciones, métodos, procedimientos, principios, generalidades.
COMPRESION	Traducir, transformar, expresar, ilustra, re presentar, cambiar, or denar, diferenciar, ex plicar, demostrar.	Significados, ejem plos, definiciones, palabras, frases. Relaciones, aspectos, conclusiones, métodos, teorías.
APLICACION	Relacionar, escoger, desarrollar, usar, em plear, clasificar.	Principios, métodos, teorías, situacio nes, procedimientos
ANALIZAR	Contrastar, comparar, distinguir, c rivar, detectar	Elementos, hipóte sis, afirmaciones, argumentos, propó sitos, relaciones
SINTESIS	Escribir, producir, transmitir, modificar, proponer, planificar, especificar, combinar, desarrollar, formular.	Estructuras, produc tos, comunicaciones, planes, objetivos, esquemas, soluciones, medios
EVALUAR	Argumentar, validar, de cidir, contrastar, com parar, emitir juicio critico sobre	Precisión, falacias, errores, exactitud, relación, medios-fi nes, teorías, gene ralizaciones.

DOMINIO DE LA AFECTIVIDAD

De forma similar al del dominio cognitivo existen diversas clasificaciones de niveles en que pueden situarse los objetivos afectivos-actitudinales de la capacitación. Krathwohl, el mismo Bloom y otros colaboradores⁸ han realizado una clasificación de conductas afectivo-actitudinales, que pueden servir de referencia para la formulación de objetivos en este dominio de la conducta. La clasificación, en este caso, está ordenada en torno al criterio de 'internalización', es decir, a medida que se avanza del nivel uno al cinco de la clasificación, se señalan grados mayores de asunción e identificación con el fenómeno por parte del participante, y mayor consistencia en las formas de reaccionar de manera habitual frente al mismo.

Los cinco niveles que señalan los autores citados son los siguientes:

1. RECEPCION: el objetivo situado a este nivel pretende que el sujeto esté dispuesto a prestar atención a un fenómeno; por ejemplo, escuchar algo sobre normas de seguridad.
2. RESPUESTA: en este nivel se plantea que el participante esté en disposición de actuar en relación con ese fenómeno (leer personalmente algo sobre normas de seguridad).

⁸Krathwohl D.R.; Bloom B.S. y Masia B.B. TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION. Tomo II

3. VALORIZACION: un objetivo actitudinal situado en este nivel postula ría que el sujeto sea capaz de mantener de forma habitual y por propia iniciativa una determinada conducta en relación con el fenómeno (estar dispuesto a conocer diferentes tipos de normas de seguridad como incendios, robos, manejo de efectivo, etc.)

4. ORGANIZACION: supone incorporar una manera de actuar dentro de las pautas habituales de actuación y normalmente implica la adquisición de un conjunto de justificaciones que dan consistencia a la propia actuación (estar convencido en base a diferentes razones de observar normas de seguridad y practicarlo en forma más generalizada).

5. CARACTERIZACION: sería el caso de un fenómeno que ha sido hasta tal punto valorado y organizado dentro de un esquema de conducta que constituye un eje de la propia vida (una gran afición por la observancia de las normas de seguridad).

Pese al indudable interés que pueda tener esta clasificación, el carácter abstracto de la misma, así como las dificultades concretas de su utilización, han aconsejado sugerir clasificaciones más elementales y sencillas.

La adaptación De Lanhsheere⁹ puede ser de mayor interés y mejor orientación para la formulación de objetivos correspondientes.

⁹De Landsheere G. OBJETIVOS DE LA EDUCACION. Págs. 158-159

El autor señala dos niveles de internalización de actitudes: la disposición del sujeto a responder frente a los estímulos exteriores y la toma de iniciativa personal en la actuación. Veámoslo más analíticamente:

A) El individuo responde a una estimulación exterior

1. es simplemente receptivo.
2. recibe y actúa.
3. recibe, actúa -aceptando o rechazando algo-, se compromete.

B) El individuo toma la iniciativa

4. espontáneamente intenta comprender, juzga , reaccionar.
5. actúa según sus opciones personales.

Los objetivos generales situados a estos niveles pueden operativizarse si guiendo, en líneas generales, al igual que en relación con el dominio cognitivo. Metfessell¹⁰ ha elaborado una lista de posibles verbos para la elaboración de objetivos operativos. Como la adaptación De Landsheere es en alguna medida equivalente a la de Krahtwohl, estos verbos podrían servir de orientación en relación con la misma:

¹⁰ Metfessell NS. Op. Cit. Págs. 230-231

1. RECEPCION: Diferenciar, reparar, elegir, aceptar, escuchar.
2. RESPUESTA: Aprobar, seguir, discutir, aceptar con agrado.
3. VALORIZACION: Mejor competencia en, renunciar, especificar, ayudar, animar, protestar, debatir, argumentar.
4. ORGANIZACION: Discutir, teorizar sobre, abstraer, comparar, definir, formular.
5. CARACTERIZACION: Ser evaluado positivamente por sus supervisores. en relación con, evitar, dirigir, resolver, resistir.

Resumiendo un objetivo de capacitación debe incluir lo siguiente:

- *Expectativas de ejecución
- *Condiciones.
- *Grado de ejecución.
- *Identificación de la conducta final.
- *Verbos aceptables de ejecución.

2.4. FILOSOFIA

"Las concepciones filosóficas del responsable de la Capacitación sobre la realidad y su filosofía de la Educación determinan, en gran parte, la selección que haga de los métodos. Los Realistas casi siempre tienden hacia enfoques informacionales, conferencias complementarias con buenas ayudas visuales y prefieren también generalmente, la escuela "Científica del Comportamiento" en cuanto al aprendizaje. Los Idealistas se inclinan hacia un estilo más inspirado que estimule la mente a actitudes más receptivas, y logre "Estampar" el aprendizaje. Encuentran más aceptable la escuela Conexionista de Psicología del Aprendizaje. Los Pragmáticos prefieren en trenamientos a grupos para estimular la participación en la solución de problemas y la cooperación en el logro de las metas. Siguen, por lo comun, la teoría Gestalt de "Psicología del Aprendizaje".¹¹

Aprender es la más universal e importante ocupación de la Humanidad. Es la mayor tarea del joven, el deber que nunca acaba en el adulto. Aprender significa progresar. La habilidad humana de aprender es una actividad muy común pero solo cuando uno comienza a preguntarse sobre ella, resulta que el proceso de aprendizaje es bastante complejo.

Los teóricos pueden dar diferentes nombres y connotaciones al tratar de explicar lo que sucede cuando una persona aprende algo.

¹¹ Morrison J.H. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL Pag. 590

Cabe hacer notar que, independientemente de la corriente que sustenten, existen puntos clave en los cuales la mayoría de ellos están de acuerdo; los cuales presentamos a manera de resumen y como una alternativa para la elaboración de la propia filosofía acorde con sus necesidades y requerimientos.

Es importante tomar en cuenta que el cuadro de valores del responsable de la capacitación guiará su selección relativa a esta. Cuando mantiene alta calidad profesional, ejerce su juicio independiente y se abstiene de trampas y engaño en la capacitación; conformación de metas valiosas para la organización será una contribución tan valiosa como su actividad personal.

2.4.1. PRINCIPIOS IMPORTANTES SOBRE APRENDIZAJE

Se detalla a continuación 28 principios aceptables por la mayoría de los exponentes de las teorías del aprendizaje. Se hace incapie que estos principios nos darán la pauta para su aplicación en (1) Proceso Enseñanza-Aprendizaje, (2) Factores que condicionan el proceso del aprendizaje, (3) el rol y la tarea del instructor.

1. Cada individuo es el centro psicológico de su mundo cambiar de experiencias. Por esto, para aprender cualquier cosa, primeramente debe sentir una necesidad, puede representar o bien una imposición externa o un problema propio, pero debe ser lo suficientemente fuerte para llevarlo a la acción.

2. Todo aprendizaje es una conducta propia de adaptación dirigida a (1) satisfacer necesidades; (2) mejor satisfacción de las necesidades, o (3) prevenir el decrecimiento de su satisfacción.
3. El sujeto debe percibir un valor o remuneración en relación con la satisfacción de sus necesidades que valga el esfuerzo empleado en satisfacerla.
4. El sujeto debe tener motivación, intrínseca y extrínseca, las cuales le propicien, estar involucrado en el problema y que le permita a él enfocar su atención e interés; así como, el encauzamiento de sus recursos a la solución. La motivación que ya sea muy fuerte o bien débil puede ser peligrosa para el proceso de aprendizaje.
5. El sujeto debe tener algunas experiencias de éxito, que al mismo tiempo, incrementen su límite de tolerancia a la frustración. Además de aprender a analizar sus errores como vía para llegar al éxito.
6. Al sujeto se le debe reconocer el éxito tan pronto como sea posible. El no necesita ser reconocido por pequeños progresos pero sí cuando es completado el mayor avance exitosamente, pues un reconocimiento ocasional es tan efectivo que un diario reconocimiento.
7. Los órganos sensoriales deben trabajar eficientemente de tal manera que sean fuente de datos que juzguen la realidad.

8. El proceso de percepción que da el conocimiento de la realidad, involucra la percepción de similitudes entre los datos presentados por los sentidos y sus diferencias. El sujeto debe discriminar entre lo relevante y lo irrelevante para la solución de su problema.
9. Las percepciones del sujeto están en función de su involucración con el problema, sus experiencias pasadas, hábitos, necesidades, emociones, valores y metas.
10. La interpretación de los datos por parte del sujeto y su esfuerzo para resolver el problema son una función de su marco de referencia, su estado mental y su fuerza de concentración.
11. Los individuos son diferentes con respecto a sus recursos psíquicos, intelectuales, emocionales y sociales para aprender.
12. Los datos recibidos a través de los órganos de los sentidos deben ser asimilados e integrados con lo que el sujeto conoce o sabe de antemano. El sujeto, de cualquier forma, no debe permitir que sus experiencias pasadas o hábitos bloqueen su flexibilidad de adaptación para solucionar un nuevo problema.
13. La finalidad del aprendizaje no es solamente la de acumular conocimientos sino su retención, aplicación y transferencia a otras situaciones problemáticas.

14. El aprendizaje se da más fácilmente cuando los datos son significativos, cuando estos "pertenecen" a un todo significativo, cuando sus interrelaciones y sus relaciones con la tarea están significativamente organizadas.
15. El individuo es ayudado cuando él puede percibir sus dificultades especiales en la formación de sus antecedentes o circunstancias o condiciones circundantes.
16. El aprendizaje puede darse más fácilmente si se logra meter al sujeto en la naturaleza del problema y dentro de las relaciones existentes entre las condiciones y sus variables.
17. El aprendizaje no puede ser forzado. Al menos que se cumpla con el requisito de actitud psicológica positiva, éste se presenta, sino será difícil o imposible.
18. El aprendizaje se facilita si los puntos clave del problema son diferenciados del total de la tarea, registrados dentro de un marco de referencia y después remitido a situaciones específicas de trabajo.
19. El individuo no solo debe aprender conceptos abstractos sino también vislumbrar su aplicación.
20. Los objetivos de aprendizaje deben de ser alcanzables y el sujeto debe involucrarse en la tarea con espíritu entusiasta y optimista.

21. El individuo debe pasar de lo conocido a lo desconocido, de los datos que son más fácilmente asimilables a los de mayor dificultad, sin permitir que los primeros bloqueen la importancia de los últimos.
22. Las personas responden más favorablemente y la experiencia de aprendizaje es más intensa si se utiliza una variedad de métodos de instrucción pues el uso constante de un solo método es un factor que bloquea a la experiencia de aprendizaje.
23. El sujeto debe construir patrones de pensamiento que lo conduzcan a soluciones efectivas de los problemas. Debe tener la técnica para evaluar la solución idónea. Si falla, debe ser lo suficientemente adaptable para visualizar el problema de un ángulo diferente, evaluando cada solución hasta encontrar la correcta.
24. Las personas nunca aprenden generalidades pero sí situaciones específicas. De cualquier manera, el debe generalizar su método y/o solución a otros problemas o dificultades similares.
25. El sujeto progresa más rápidamente cuando el problema a resolver está relacionado con su experiencia pasada, sus conocimientos y aptitudes.
26. El aprendizaje es acelerado cuando el individuo posee un criterio propio que le permite juzgar su progreso.

27. El criterio de aprendizaje no es lo que piensa el instructor, la calificación, o la habilidad de usar determinada técnica, aprendida con anterioridad, cuando lo requiera el instructor, sino la extensión en la cual lo que se ha aprendido voluntariamente será utilizado día con día.
28. El aprender es una necesidad que debe ser satisfecha, el procedimiento es de actividades propias, su inmediata aspiración es la satisfacción de una necesidad, el objetivo intermedio es el uso de lo que ya conoce en su conducta diaria, el final es una reorganización de su conducta en la dirección más amplia y mejor.

2.5 PROGRAMAS

Cuando ya se han acordado los objetivos y la filosofía que sustentan los mismos, hay que establecer a quién, por quién, dónde y cuando será dada la capacitación. Estas decisiones se tienen que tomar, naturalmente, antes de lanzar el desarrollo detallado del programa.

James H. Morrison¹² anota que los programas de capacitación dependen en parte del número de participantes que se tienen a la vez. Así pues, con respecto al número, pueden ser:

¹²Morrison J.H. Op. Cit. Pág. 596

1. Se capacita a una sola persona con dos posibles programas diferentes:
Programa de tipo "A". Está planeado para un capacitando y no puede ser usado por cualquier persona. Por ejemplo, el Banco establece un nuevo puesto en sucursal para lo cual recluta gente fuera de la Institución. Habrá que orientarlo y hacerle aprender los procedimientos, políticas y prácticas del Banco, aunque ya es una persona con experiencia cuando llega a la organización.
Programa de tipo "B". Se da generalmente a una persona, pero puede aplicarse a muchos individuos durante un período de meses o años. Por ejemplo, un operador de terminal de teleproceso en un centro de proceso de información.

2. Se entrena a la vez a un grupo de gente, también con dos posibilidades de programas diferentes:
Programa de tipo "C". Un programa delineado para una sola vez, para cubrir una necesidad y que no es probable que se repita de la misma manera. Por ejemplo: Se puede dar un programa de capacitación a 400 auditores en distintas localidades repartidas en todo el país en un período de 13 semanas.
Programa de tipo "D". Se da muchas veces a muchos grupos diferentes durante períodos de varios años. Por ejemplo, un programa de capacitación a nivel operativo de sucursal que dura 18 meses y que se da en un lugar establecido. El mismo programa se da varias veces al año a los nuevos empleados y debe ser puesto al corriente según cambios en procedimientos, legislación, políticas, etc. Una variedad del empleo del programa "D" es tenerlo en más de un centro de capacitación y hacer que todos los instructores se apeguen a un programa estándar.

Con frecuencia las consideraciones de más importancia en la decisión de o perar un programa a una persona o a un grupo son:

1. Dispersión geográfica de los departamentos o unidades de la Institución y de los requisitos individuales para la capacitación.
2. Los requisitos de servicio, expansión o instalación de nuevos medios. Se pueden preparar gráficas tipo Gantt para visualizar la programación de los departamentos que tiene responsabilidad en cualquier fase de expansión. (Fig. 1)

AUMENTOS DE PERSONAL

DEPTO/SUC	ACTUALES	PROPUESTO	ENERO	FEBRERO	MARZO
LOMAS	12	18		CONTRA- TAR	ENTRE- NAR

3. Medida de la rotación en las categorías de' puesto. Cuando la rota ción es alta, es más deseable y económica alguna forma de programa tipo "D" de capacitación para grupos.
4. Si hay un elemento común, importante para varios puestos diferentes, podremos efectuar la capacitación en grupos. Por ejemplo en una su cursal bancaria puede haber 20 puestos diferentes de operación, que requieren de los conocimientos básicos de cheques, ahorros y contabi lidad. Un programa de tipo "D", corto y bien organizado, sobre estos conocimientos básicos, se puede ofrecer periódicamente a los grupos

de nuevos empleados de diferentes sucursales, y éste podría ser el método más económico de capacitarlos en una serie de conocimientos comunes de todos los puestos.

3. ORGANIZACION

3.1. CONCEPTOS DE ORGANIZACION

Reyes Ponce¹³ define la organización diciendo "es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". Koontz y O'Donnell¹⁴ la consideran como "el agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarle y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa".

Hicks y Gullet¹⁵ dicen: "organizar es determinar el camino a través del cual los objetivos concebidos en la planeación pueden ser alcanzados".

Los autores antes mencionados, están de acuerdo en decir que el organizar es lo que haremos después de haber planeado. Es decir, no se puede organizar sin antes haber predeterminado hacia donde nos dirigimos; por ésto, que el organizar esta comprometido con:

¹³ Reyes P.A. ADMINISTRACION DE EMPRESAS Pág. 211

¹⁴ Koontz H. y O'Donnell C. ADMINISTRACION MODERNA Pág. 252

¹⁵ Hicks H.G. y Gullett C.R. THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS Pág. 300

1. Determinar las actividades específicas que son necesarias para alcanzar el objetivo.
2. Agrupar las actividades en un patrón lógico o estructura.
3. Asignar las actividades a la posición específica y a la persona.

Un ejemplo de la función organizadora puede ser observado en un juego de pelota. Suponga que el proceso de planeación determina que el objetivo básico es ganar el partido. la función organizadora es llevada a cabo cuando se seleccionan diferentes jugadas, con personas específicas y se le dice a cada uno lo que tiene que hacer.

La teoría de los clásicos de la administración enfatiza en la estructura formal de la organización. El enfoque de las teorías de las relaciones humanas propone cambiar por un enfoque de relaciones interpersonales. De cualquier manera, ninguna de ambas corrientes toma en cuenta los dos tipos de relaciones que se suscitan en las organizaciones: la formal y la informal. Esto ha sido la contribución de la teoría de sistemas.

La idea básica de la teoría de sistemas es el considerar a las organizaciones como un sistema abierto, es decir, no es una unidad desconectada de su entorno. Tiene límites con él pero está sujeta a ser afectada por entradas, por insumos tales como materia prima, nuevas personas, incremento de capital, rumores, informaciones, presiones y otras. También afecta a otros sistemas con productos tales como servicios, sueldos, desperdicios, utilidades y desempleados.

La idea es que, el todo es más que la suma de sus partes. Las organizaciones deben ser vistas como un ensamble o combinación de subsistemas o partes y el análisis de las partes no pueden completar la visión total. Si se descompone su sistema en sus diversas partes se destruye el sistema, tal y como se haría si hacemos pedazos el cuerpo humano para ver cómo funciona. Tan pronto como las partes son separadas ya no podemos considerar o comprender su interacción.

Las observaciones anteriores son hechas para evitar que el responsable de la capacitación, incurra en el error de querer ver a su departamento o sección, independientemente de su entorno, pues de ser así, no se daría el encaje perfecto al ensamblar las partes y lo que se pretende es que estén totalmente vinculadas al proceso productivo. La base para una organización efectiva no es la posición positiva o negativa de los hombres sino el adecuado apareamiento entre las personas y su medio ambiente.

3.2. DISTRIBUCION DE FUNCIONES

La departamentalización no es un fin en sí mismo, sino simplemente un método de ordenar las actividades para facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Aquí sólo haremos el organigrama de un departamento de capacitación aunque suene incongruente, por lo mencionado en el capítulo anterior. Sólo pretendemos dar un ejemplo de organigrama que pudiera encajar en sus organizaciones dado que no hay ninguna fórmula que nos lleve a tomar la decisión correcta. Aún en el caso del presente trabajo que trata

de un tipo de Institución, no hay reglas fijas ni siquiera sobre la localización del departamento de capacitación dentro de la organización, aunque un estudio copatrocinado por la ASTD*, sugiere que la organización capacitadora es casi siempre parte del departamento de personal. Lo único de lo que estamos completamente seguros es que tiene que haber capacitación para que la Institución sobreviva.

La función capacitadora no cambia por el tamaño de la Institución, pues esta diferencia sólo se da en el alcance y grado de especialización.

En todo departamento de capacitación deberán existir básicamente 3 unidades: Unidad Técnica, Unidad de Servicio y Unidad Administrativa. (fig. 2)

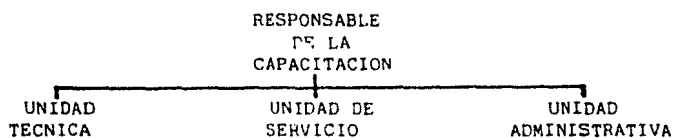
La unidad técnica será la encargada de la elaboración del material didáctico necesario para los cursos, así como de los apoyos audiovisuales necesarios, aunque también se puede implementar dentro de esta unidad la investigación de nuevas técnicas de instrucción, así como un servicio de información sobre los recursos de capacitación existentes en el País.

La unidad de servicio será la encargada de llevar a cabo la detección de necesidades indispensables antes de llevar a cabo los programas, además coordinará estos, y se sugiere exista un centro de capacitación para el nivel operativo y una sección de coordinadores de eventos para los programas de gerencia media.

*AMERICAN SOCIETY OF TRAINING AND DEVELOPMENT

La unidad administrativa tendrá como función el llevar a cabo la estadística y registro de cursos y diplomas, ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, además del registro contable que la operación del departamento implica. También llevará el control del material audiovisual y al macén.

FIG. 2



Cuando la función de capacitar está en manos de una sola persona, como se ría el caso de muchas de nuestras Instituciones Nacionales de Crédito, puede hacer acopio de recursos externos y aún hacer uso de empleados cuyo trabajo normal no está en el campo de la capacitación, pero que actúan bien como Instructores.

No por esto debemos pensar que la capacitación será mala o reducida.

Es conveniente hacer notar que a medida de que la Institución es más grande aumenta la necesidad de formalizar la capacitación y organizarla.

El organigrama del departamento de capacitación en una Institución grande, sería como se muestra en la siguiente figura. (FIG. 3)

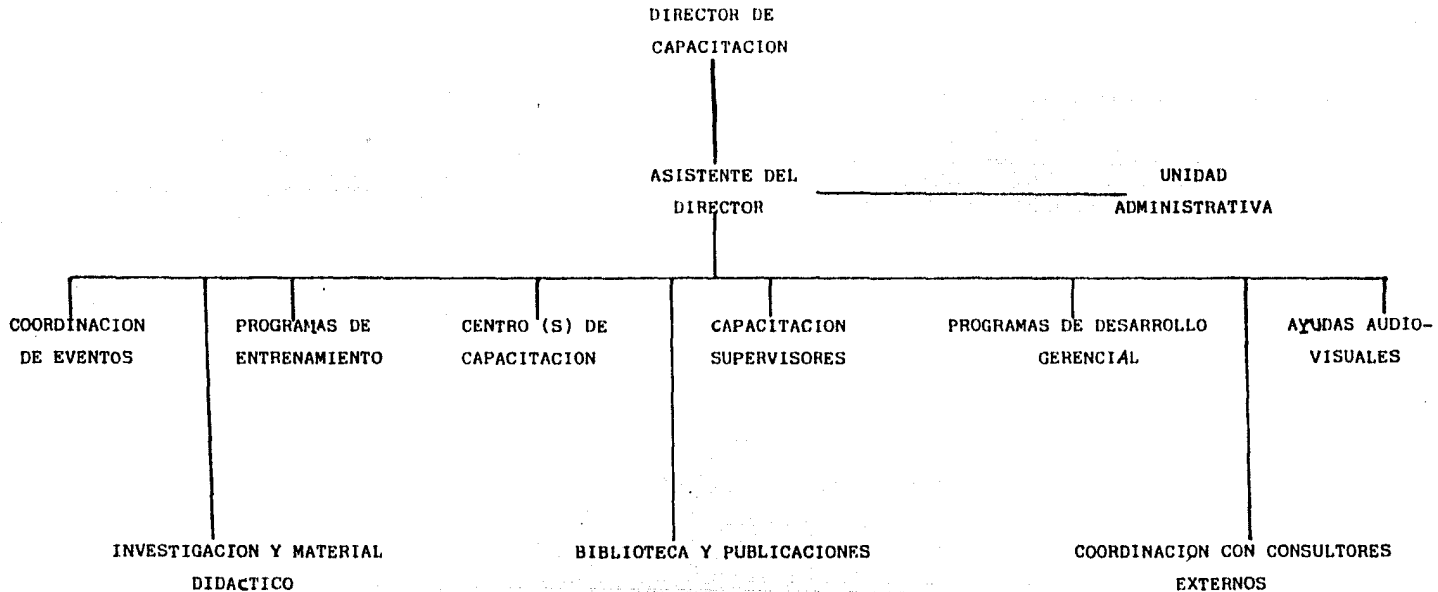


FIGURA NO. 3

La función capacitadora deberá estar integrada con el resto de las funciones de la Institución.

A la capacitación se le debe dar la misma atención que a las demás funciones de la Institución para lograr el éxito. La creciente complejidad de nuestra economía y la necesidad de gente altamente capacitada tanto técnica como gerencialmente, nos da una visión de la importancia de la función de capacitar en las Instituciones Nacionales de Crédito Mexicanas.

3.3. PROCEDIMIENTOS

Un paso muy importante en la organización de la capacitación es establecer políticas y procedimientos internos en el departamento de capacitación. Estas políticas y procedimientos son especialmente útiles cuando la organización es pequeña, como de cinco instructores, y se hace indispensable cuando aumenta a 50 y se dan cientos de cursos.

Esta es tarea del responsable de la capacitación. El primer paso debe ser buscar mejores prácticas de administración definiendo las funciones y metas del departamento, seguida del establecimiento de las políticas relativas a las operaciones (capítulo 2.4.). Entonces se pueden implantar procedimientos en las áreas necesarias, para la administración y control efectivos. Estas áreas incluyen lo siguiente:

1. Estándares de la actuación en clase.

2. Registros de inscripción y asistencia.
3. Horarios de clase.
4. Preparación y distribución de manuales de capacitación.
5. Administración y control de pruebas.
6. Elaboración y registro ante la C.N.B.S. de los diplomas.
7. Uso de instructores externos.

En el área administrativa los procedimientos serían: Control presupuestal, manejo de correspondencia, registro del personal departamental y control de inventarios de equipo.

El responsable de la capacitación puede establecer un manual de políticas y procedimientos que incluya los aspectos que deberán estandarizarse para toda la Institución, independientemente de las condiciones locales.

Dentro de los procedimientos que es conveniente tener bien definidos encon tramos:

SELECCION DE LOS EMPLEADOS A CAPACITAR.- La selección de los empleados a capacitar deberá basarse, como se hizo notar en la detección de necesidades, en una discrepancia del desempeño entre lo requerido por el trabajo y las capacidades del empleado. La siguiente consideración de importancia es la de identificar en términos específicos porque el empleado o grupo se esta capacitando, y comunicar a las personas involucradas la razón por lo que asisten al programa o curso.

Al seleccionar a los empleados por capacitar, se deberá considerar que las personas tienen diferentes grados de habilidad natural para el desempeño. Por ejemplo, una persona puede ser capaz de expresarse bien oralmente, pero no en forma escrita, o viceversa. Un individuo puede ser un muy buen cajero, pero no será capaz de enseñar a alguien como hace su trabajo.

¿QUE SE ESPERA DEL EMPLEADO DESPUES DE LA CAPACITACION? .- El establecimiento del objetivo es la respuesta a esta pregunta. El objetivo de aprendizaje debe ser comunicado al capacitando tan pronto como sea posible. Si una persona seleccionada para asistir a un curso sabe el porqué, será más fácil que lo acepte.

¿CUAL ES EL MEJOR METODO PARA CAPACITAR A ESTOS EMPLEADO?. - El método de instrucción deberá basarse en las siguientes consideraciones:

- *Objetivo de aprendizaje
- *Número de empleados a capacitarse
- *La experiencia del instructor (es) con los diferentes métodos de instrucción
- *La habilidad y capacidad personal que podría ser igual o diferente, entre los empleados que atienden el curso
- *El costo de implementación del método de instrucción
- *Las características del método de instrucción para motivar y alentar al grupo

¿CUANDO SERIA PROPORCIONADA LA CAPACITACION? .- Al decidir el horario, se debe considerar:

- *Número de personas que pueden asistir a la misma hora.
- *Disponibilidad de las instalaciones.
- *Disponibilidad de los instructores.
- *Estado de la carga de trabajo del personal.
- *Prioridad de la necesidad a satisfacer.

Como regla general, es mejor proporcionar la capacitación durante las horas normales de trabajo. De cualquier manera, es posible hacerlo fuera de las horas de trabajo, siempre y cuando el empleado este de acuerdo, aun que se debe considerar que si la capacitación se da después de las horas de trabajo, la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje puede ser afectada en alguna medida.

Al considerar la duración de las sesiones de capacitación, se debe tomar en cuenta el tiempo para los descansos. Un descanso de 10 minutos por cada hora y media es generalmente suficiente.

¿DONDE SERA IMPARTIDO EL CURSO?.- Considere los diversos lugares donde el curso puede ser impartido, ya sea individual o grupalmente:

- *En el lugar de trabajo cuando sea individual.
- *En una sala o salón dentro del Banco.
- *En un lugar fuera del Banco.
- *En un Instituto o Institución.
- *En un hotel con salones para este tipo de eventos.

La ventaja de los lugares fuera del Banco es que se considera de mayor formalidad la atmósfera, por parte del capacitando.

Otra ventaja, es el entendimiento del fuerte compromiso de la administración comprometida en el evento. La disponibilidad de impartir la capacitación fuera del ambiente normal de trabajo es un factor adicional que ayuda a implementar el medio propicio para el aprendizaje.

La desventaja es el costo de la renta de este tipo de locación. Otra inconveniencia puede ser la distancia. Finalmente, existe la posibilidad de que faltan apoyos audiovisuales necesarios.

¿QUE MATERIAL DE APOYO USAR?.- La identificación del material de apoyo, ayuda a completar el programa de capacitación. Dicho material debe maximizar el objetivo de aprendizaje y minimizar el tiempo de duración del curso.

El propósito de cualquier material de apoyo es:

- *Ayudar a completar la capacitación más rápido
- *Hacer el aprendizaje más fácil y placentero

Ayuda a llegar al objetivo más efectivamente. Antes de tomar la decisión sobre el material de apoyo a usar, se deberá contestar lo siguiente:

- *¿Cómo ayuda el material de apoyo a la experiencia de aprendizaje?
- *¿Está disponible dicho material?
- *¿El costo en términos de tiempo, esfuerzo y dinero es suficiente para justificar el uso del material?

El costo del material no deberá exceder del valor del tiempo ahorrado, a pesar de que optimice el logro del objetivo.

¿QUIEN IMPARTIRA EL CURSO O PROGRAMA?.- La persona que impartirá la capacitación, además de otros puntos que serán vistos posteriormente, deberá ser capaz de:

- *Motivar al grupo.
- *Referirse significativamente a principios y conceptos.
- *Discutir inteligentemente, y comunicarse a la altura del grupo sobre los procesos o procedimientos por aprender.
- *Demostrar la operación o mantenimiento del equipo que se enseña.
- *Evaluar el progreso del grupo.
- *Dar instrucciones claras y precisas.
- *Ajustar las diferencias personales del grupo.
- *Guiar y aconsejar a los empleados como parte del grupo que capacita.
- *Operar (o usar) el material de apoyo que forma parte del programa.
- *Usar métodos de instrucción selectos.

¿ESTA LA GUIA DIDACTICA LISTA?.- La guía didáctica deberá ser detallada de manera secuencial para marcar los movimientos que lleven las experiencias de aprendizaje hacia el logro del objetivo. La guía didáctica deberá incluir paso por paso, a manera de guión, el desarrollo de la sesión, identificando los puntos sobresalientes que se cubrirán.

¿QUE PREVISIONES SE HAN HECHO PARA EL SEGUIMIENTO?.- Como parte de cualquier organización efectiva, se deberá identificar los elementos necesarios para verificar que lo aprendido en el programa o curso es puesto en práctica. La responsabilidad del seguimiento deberá corresponder al super

visor inmediato del empleado.

El instructor podrá asistir en el seguimiento, en el análisis final, pero solo el supervisor tendrá la responsabilidad de asegurarse que la discrepancia en el desempeño ha sido cubierta.

Al determinar los procedimientos para los puntos anteriores, cumplimos con uno de los pasos primordiales del organiza.: determinar las actividades específicas que son necesarias para alcanzar el objetivo.

3.4. DETERMINACION DE RESPONSABILIDADES

En general, la capacitación es considerada como una actividad STAFF, usualmente bajo la jurisdicción del departamento de personal. Si el departamento de capacitación no es tomado en cuenta para la elección del personal que atiende a cualquier programa, entonces es difícil que éste asuma la responsabilidad de los resultados.

Al paso de los años ha existido una constante búsqueda del método más seguro para manejar las relaciones personales en las organizaciones; muchas técnicas e ideas han sido intentadas para lograr una buena relación entre la gente de planeación y el personal involucrado en el área operativa. En el caso de la capacitación aún permanecemos en un estado embrionario de desarrollo, pues el mayor énfasis en los programas de capacitación ha sido llevado a cabo a raíz del edicto presidencial que elevó ésta a garantía constitucional.

Muchas Instituciones han encontrado que si un hombre puede ser un administrador con éxito, se le debe permitir administrar. Esto parece una paradoja, pero también es cierto que muchas organizaciones cualquier administrador a cualquier nivel puede estar restringido en la extensión de su autoridad. En algunas Instituciones grandes existen tantos niveles de supervisión, que el supervisor de línea es solo una ficción sobre el organigrama y la persona que lleva el título de responsable o jefe de sección tiene poco que hacer sino es actuar como policía y llevar los registros. Si nosotros aceptamos la frase de que los administradores deben ser responsables por el desempeño y los resultados, entonces ciertamente debemos incluir a la capacitación como parte de su responsabilidad tanto en desempeño como en resultados.

Un sistema que puede ser de ayuda es el de "Colegas", en donde el responsable de la capacitación responde por la efectividad de las técnicas de instrucción empleadas así como de programa planeado y la gente de operación responde por el contenido de los programas. Es decir, capacitación verá todo lo referente a la didáctica y los departamentos operativos validarían el tema o temas a impartir. En este caso, como en todos la responsabilidad no se delega sino se comparte.

De cualquier manera además del responsable de la capacitación y el instructor, el supervisor del empleado a capacitar deberá ser el individuo más involucrado al establecer el programa de capacitación. El supervisor será quien en todos los casos aceptará o cambiará las discrepancias del desempeño.

En otros casos, departamentos como la unidad de métodos y procedimientos y algún departamento STAFF especializado podría estar involucrado en el programa de capacitación dependiendo esto de la naturaleza y alcance de la capacitación a proporcionar. Recordemos que uno de los criterios primordiales en capacitación es la participación de la Gerencia y/o Dirección.

Siempre que sea posible, solicite y fomente la participación activa del personal de Gerencia y/o Dirección en el programa de capacitación. Es decir, trate de crear una estructura de capacitación que permita al grupo de administración tomar un papel activo en la conducción de los programas de capacitación.

4. INTEGRACION

4.1. EN QUE CONSISTE

Reyes Ponce¹⁶ define la integración como sigue: "Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".

Terence R. Mitchell¹⁷ en los puntos principales de la teoría de sistemas nos dice: "Un sistema por definición está compuesto de partes y/o elementos que se interrelaciona. Cualquier sistema tiene al menos dos elementos, y estos elementos están interconectados".

La acción de integrar es la de hacer que una persona, cosa o técnica extraña a la empresa, se convierta en un elemento que encaje debidamente en un puesto, jerarquía o función. Así pues, podemos decir que independientemente del reclutamiento y selección las demás acciones llevadas a cabo para lograr la integración de las personas son en gran parte responsabilidad del departamento de capacitación (Inducción y Desarrollo).

Los elementos materiales y técnicos los llamaremos elementos de trabajo o recursos no humanos. Algunos de estos recursos son gratis y fácilmente conseguibles para las organizaciones, y otros no. La naturaleza provee

¹⁶Reyes P.A. Op. Cit. pág. 256

¹⁷Mitchell T.R. PEOPLE IN ORGANIZATIONS Pág.25

satisfactorios naturales en abundancia, (aire, clima, y en algunos casos hasta agua). Pero la mayoría de los recursos tangibles no son gratis. Así pues, al primer problema de cualquier organización es el de proveerse de los materiales y técnicas que le serán necesarios para el logro de su objetivo.

En este capítulo analizaremos, separadamente, los tres elementos necesarios para el correcto desempeño de la función capacitadora: Elemento Humano, Elementos Técnicos y Elementos Materiales.

4.2. ELEMENTO HUMANO

Para lograr el objetivo de capacitación, son necesarias ciertas habilidades de parte del administrador o responsable de la capacitación. Los administradores usan estas habilidades como herramientas o técnicas en orden de utilizar su conocimiento de la conducta humana efectivamente. El hecho de ser hábil en el trato con las personas, incluye las áreas del pensamiento lógico, organización, planeación, motivación; a través de la dirección y el control de la conducta hacia el logro del objetivo, y herramientas para generar una acción coordinada y cooperativa.

Además, el responsable de la capacitación, para lograr un adecuado manejo de las relaciones humanas en la capacitación, deberá tener presente los siguientes puntos clave:

1. La capacitación es una empresa cooperativa.
2. La cooperación se da entre personas y no entre cosas.
3. El liderazgo efectivo genera cooperación.
4. El liderazgo depende del entendimiento de la conducta humana.
5. El líder debe reconocer que sus valores, prejuicios, conflictos, frustraciones y actitudes pueden afectar a la capacitación y al clima general de la Institución.
6. Es esencial una adecuada aceptación de la capacitación.
7. Los capacitadores son agentes de cambio.
8. La capacitación es una fuerza unificadora que requiere de la integración de todas las actividades de la Institución.

Gerald H. Whitlock¹⁸ citando a Planty, McCord y Efferson definen las tareas del responsable de capacitación a través de los deberes de éste como sigue:

1. Describir las necesidades de capacitación de grupo, planear nuevos programas y revisar los viejos para adecuarlos a esas necesidades.
2. Analizar las tareas y operaciones, hacer pausas en el trabajo para permitir la capacitación.
3. Preparar guías de cursos, escribir manuales, hojas de trabajo e impresos para cursos cortos especializados relativos a la actividad propia de la empresa.
4. Elegir y entrenar instructores en los métodos de instrucción, uso de material de apoyo, selección y uso de películas, etc.

¹⁸ Whitlock G.H. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL Pág. 561

5. Equipar y amueblar las aulas de capacitación hacer arreglos que permitan evitar los bloqueadores del aprendizaje.
6. Hacer propaganda a la capacitación, "vender la idea", cooperar al mejoramiento de la actitud de las personas hacia la capacitación.
7. Dar consejo individual a la alta gerencia sobre los problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, participar en la planeación gerencial.
8. Relacionarse con las agencias estatales y privadas para obtener los servicios que puedan ser útiles.
9. Hacer un plan para instalar una biblioteca y estimular su uso.
10. Supervisar o editar las publicaciones del departamento.
11. Medir y mantener la moral del empleado en el transcurso de la capacitación.
12. Planear, supervisar y administrar el departamento de capacitación, cualquiera que sea el número de personas con que cuente.

Por otro lado, para capacitar eficientemente, el instructor deberá cubrir determinados requisitos que le son esenciales.

Presentamos a continuación algunos de los puntos que se debían mantener en mente para seleccionar un instructor:

- Profundo conocimiento del lenguaje verbal, así como, habilidad para comunicarse al nivel del grupo.
- Interés para participar en la capacitación.
- Habilidad para organizar y transmitir pensamientos.
- Habilidad para lograr interés en el grupo y mantener la motivación del mismo.

- Habilidad para usar ejemplos que ilustren y clasifiquen el tema o materia.
- Habilidad para presentar la información de manera significativa para el grupo.
- Habilidad para el uso de varios métodos de instrucción, y particularmente los más usados en el departamento.
- Habilidad para hablar claro y preciso sin ademanes que distraigan.
- Presentación personal acorde con la imagen que el banco quiere mantener.
- Habilidad en el uso del lenguaje no-verbal para enfatizar y clasificar.
- Paciente y comprensivo (suficientemente asertivo).
- Habilidad para el manejo de grupos.
- Habilidad para el uso del humor selectivamente y efectivamente.
- Actitud cooperativa hacia los demás.
- Maduro y seguro de sí mismo.

Estas características las podemos resumir en tres partes:

1. Que quiera, 2. que pueda, y 3. que sepa como.

La selección de los capacitadores es la decisión de mayor importancia. En determinadas cosas sólo podrán ser reclutados personas que conozcan bien la organización. Por otro lado, hay veces que se requieren habilidades que nadie tiene en la institución; pero la mayor de las veces requieren habilidad profesional y experiencia o cierto conocimiento de la institución. La cuestión se convierte en la disyuntiva entre hacer un

capacitador o instructor de un empleado actual, o un capacitador de la institución a un educador profesional. Para el caso de los niveles operativos en las Instituciones Nacionales de Crédito, lo mejor es la primera opción, por la naturaleza tan particular de los temas y procedimientos que se imparten los capacitadores en este nivel. Además, esto permite dar realismo a la política de promoción y también permite al individuo desarrollarse.

El empleado de la Institución deberá ser una persona que tenga éxito en su trabajo y a quien los otros acepten como bien calificado en un área específica.

4.3. ELEMENTOS TECNICOS

El elemento técnico en capacitación corresponde definitivamente a los métodos de instrucción. Para decidir sobre el método de instrucción es importante tomar en cuenta la filosofía del Banco. Esta decisión será basada, en parte, por la actitud de la Dirección de la Institución, en materia de capacitación. Una filosofía que sea considerada efectiva deberá estar basada en lo siguiente:

- Un sistema de comunicación abierto, en el cual cada persona obtiene suficiente información, autoridad y responsabilidad para lograr los niveles de desempeño requeridos por el trabajo.
- Adecuado reconocimiento por logros obtenidos durante la instrucción, el seguimiento y el desempeño del trabajo actual.
- Disciplina y respeto mutuo.
- Una atmósfera de participación.

Los objetivos del programa son el indicador más claro del método apropiado a la situación de instrucción; dado que al establecer las expectativas de desempeño, estas apuntan hacia los métodos de instrucción. Cuando los objetivos permiten seleccionar diversos métodos como apropiados, el instructor deberá considerar otros factores en su decisión final.

La disponibilidad del método, así como su costo, deberán ser considerados en su decisión final. Cuando más de un método es apropiado, la disponibilidad de este determinará la decisión final.

Es importante que el método le sea familiar al instructor y que le acomode, antes de intentar usarlo. Un método usado por primera vez deberá ser usado con cuidado, con el conocimiento de que pueden surgir problemas. Mientras algunos métodos son fáciles de usar, otros requieren mayor conocimiento del mismo, sus alcances y filosofía de capacitación.

Se debe tener especial cuidado en seleccionar un método que sea aplicable al grupo en cuestión. Probablemente la manera más fácil de encontrar un método adecuado al grupo, es el de encontrar el método que ha sido usado con éxito con este grupo o con similares.

Para cualquier método de instrucción, el tiempo es un factor muy importante. Cuando más intenso el compromiso, será mayor el tiempo requerido. Aunque el tiempo no sea determinante en la selección del método de instrucción, deberá tomarse en cuenta de cualquier manera.

Algunos métodos de instrucción requieren una cantidad de espacio suficiente, que este disponible para asegurar el éxito en su utilización.

A continuación describimos los métodos de instrucción que pensamos serán de mayor utilidad para instruir a los niveles operativos de las Instituciones Nacionales de Crédito.

4.3.1. TECNICA EXPOSITIVA

DESCRIPCION

El instructor presenta un tema ante un grupo de participantes, para iniciar el conocimiento de una materia, ya que empleando solamente esta técnica dificilmente puede pasar de un segundo nivel de aprendizaje.

DESARROLLO

La técnica expositiva está integrada de tres fases:

a. INTRODUCCION

En esta fase, se informan los objetivos de la sesión y se presenta de manera esquemática el contenido que se va a tratar, hay que señalar la importancia del tema o asunto y relacionarlo con las necesidades personales de los participantes.

b. INFORMACION

Se expone el tema con una secuencia previamente establecida y debe presentarse siguiendo el esquema adoptado previamente por el instructor. Esta parte del desarrollo del tema es el de mayor duración y debe comunicarse con mucha claridad y al nivel propio de los participantes.

c. SINTESIS

Se hace una recaptación de lo tratado, destacando los puntos más importantes del tema. Es recomendable que la comunicación que se establezca entre el instructor y los participantes sea en dos sentidos. El ingstructor debe hacer preguntas al grupo, para verificar la comprensión de los temas expuestos y para estimular la presentación de dudas e ideas.

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 ejecuta en un corto plazo.

MATERIALES

Aún cuando esta técnica pueda funcionar sin ningún material, es recomendable la utilización de material de tipo audiovisual; pizarrón, magnetógrafo, franelógrafo, transparencias, 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 indudablemente 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 debe combinarlas 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 parciales.
- Utilizar siempre material didáctico.

4.3.2. C O R R I L L O S

=====

DESCRIPCION

Se da el nombre de técnica de corrillos a la división que se hace de un grupo de personas en varios subgrupos, con el propósito fundamental, de analizar y discutir determinada información para obtener conclusiones, o para dar solución a problemas concretos planteados por el instructor.

Las conclusiones se consideran como el producto de las aportaciones de todos los miembros del grupo y como el reflejo, en consecuencia, del pensamiento o del sentir general.

A fin de que la técnica de corrillos proporcione los mejores resultados en el aprendizaje, debe seguirse un orden en su desarrollo, que puede concretarse en las fases siguientes:

- Introducción
- Estudio
- Interacción
- Síntesis

DESARROLLO

a. Introducción

El director o conductor del grupo, que será siempre el instructor, explicará a todos los participantes el procedimiento que se sigue en el desarrollo de las actividades, el cual puede ser:

- El objetivo que se persigue y los resultados que se deben alcanzar.
- La participación que se espera de cada uno de los participantes.
- El tiempo de que dispone para presentar los resultados.
- La forma como se distribuirán para formar los corrillos.
- La manera de distribuir el mobiliario para trabajar.

El grupo o corrillo nombra un moderador, quien procederá a entregar a cada participante las instrucciones por escrito del tema a discutir y/o el problema a resolver y el material didáctico, en su caso; esto también puede hacerlo el instructor verbalmente.

Las funciones del moderado serán las siguientes:

- Conducir el análisis y la discusión de la información propuesta.
- Estimular la participación de todos durante la fase de interacción.
- Controlar cualquier dificultad que se presente.
- Evitar desviaciones del asunto en cuestión.
- Formular, con base en las anotaciones de todos los integrantes del corrillo, las conclusiones a que hayan llegado y que presentarán después a todo el grupo.

b. Estudio

El paso siguiente consiste en asignar un tiempo razonable para que cada miembro del grupo estudie el material didáctico o el problema planteado y proponga soluciones. Este paso es importante porque permite que todos se interioricen del material y sobre todo porque obliga a pensar a cada participante.

c. Interacción

A continuación, el grupo procede a intercambiar ideas sobre los temas o problemas tratados y procura llegar a conclusiones por consenso.

El instructor llevará un registro cuidadoso del tiempo concedido y, faltando unos cinco minutos para que éste concluya, avisará a los corrillos, a fin de que terminen de elaborar las conclusiones que presentarán al resto del grupo. (Esto puede funcionar, también, sin límite de tiempo, según el caso).

d. Síntesis

En esta fase, el instructor pedirá al moderador de cada corrillo que lea sus conclusiones al resto del grupo y el instructor anotará en el rotafolio los puntos principales de las conclusiones de cada corrillo.

Independientemente de la forma en que se haga llegar a los participantes las aportaciones de cada corrillo, el instructor conducirá al grupo, aprovechando esas aportaciones, hacia la aclaración de dudas, la discusión y solución de las diferencias o contradicciones que surjan y la obtención de conclusiones finales, aprovechando profundizar en el tema.

En esta última fase, si el grupo y el instructor lo estiman conveniente, se elaborará un resumen de los aspectos tratados y se analizará si se lograron o no los objetivos.

MATERIALES A UTILIZAR

En términos generales, pueden considerarse que el pizarrón y la hoja de instrucciones constituyen los materiales básicos para el funcionamiento de esta técnica. El rotafolio también puede usarse con el mismo propósito que el pizarrón.

VENTAJAS

Esta técnica permite encauzar la dinámica del grupo facilitando una interacción interesada, constante y productiva, en tanto que:

- Propicia la distribución del trabajo y la participación activa de todo el grupo en el análisis y discusión del tema en cuestión.
- Ayuda a la eliminación de las inhibiciones sociales, toda vez que resulta muy difícil permanecer anónimo dentro de un grupo pequeño.
- Favorece y estimula la comunicación en dos sentidos: el instructor hacia los participantes y viceversa.
- Propicia el desarrollo de ciertas capacidades, como la de síntesis y la de reflexión, y de ciertas actitudes, como el sentido de responsabilidad, la confianza y el respeto hacia los demás, la colaboración social, etc.
- Evita que las intervenciones corran a cargo de un solo participante o de un reducido número de ellos.
- Centra la tensión en propósitos muy definidos que casi siempre resultan de interés para todos los participantes, y desecha desviaciones innecesarias, tan frecuentes con el empleo de otras técnicas.

-Permite que los participantes aporten informaciones y experiencias personales que enriquecen el aprendizaje del grupo.

DESVENTAJAS

-Esta técnica no es aplicable para el logro de objetivos que implique la formación de destrezas manuales.

-Si los moderadores carecen de un mínimo de habilidad para la conducción de las discusiones que realicen los participantes de cada corrillo, puede ocurrir que surjan altercados entre los participantes, que se propicien desviaciones del objetivo central, que daría resultados pobres.

RECOMENDACIONES

Para la realización de esta técnica se requiere de lo siguiente:

-Un local amplio, para que los corrillos trabajen en forma independiente, que cuente con iluminación y ventilación acordes con el tamaño del local y el número de participantes; así mismo con un pizarrón o rotafolio, marcadores o gises de diferentes colores, asientos móviles, mesas redondas y materiales y equipos audiovisuales.

4.3.3. DRAMATIZACION

DESCRIPCION

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
- Revisión de calidad de trabajo
- Dirección de mesas redondas
- Entrevistas y reuniones sobre seguridad
- Adiestramiento de supervisores y gerentes
- Negociaciones, contratos colectivos de trabajo
- Arbitraje
- Inducción de trabajo
- Ventas
- Habilidades conectadas con las relaciones humanas

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

- Estudio de casos
- Juegos de negocios
- Mesas redondas

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 da la posibilidad de diagnosticar las necesidades de adiestramiento y/o capacitación.
- Nos da la oportunidad de asumir varios papeles y roles.
- Se puede aclarar factores que afecten la conducta del individuo o del grupo.

DEVENTAJAS

- 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 planeadas son los siguientes:

- a. Identificar un área general del problema
- b. Reunir los datos
- c. Determinar las metas específicas que se esperan obtener
- d. Escribir el caso a dramatizar
- e. Establecer el ambiente adecuado
- f. Designar los papeles o roles
- g. Representar el papel
- h. Análisis del caso

- i. Discusión del grupo
- j. Síntesis del resultado obtenido

4.3.4. DISCUSIONES EN GRUPOS PEQUEÑOS

DESCRIPCION

En esta técnica, un grupo de diez 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, o adquirir conocimientos por medio de las aportaciones de los participantes.

La discusión del grupo deberá ser coordinada y estimulada por el instructor.

DESARROLLO

La discusión tiene tres fases:

a. Presentación del tema por discutir

Se da a conocer la forma de trabajo, se comunica el tema a discutir revisando el guión de discusión y se indica el tiempo disponible.

b. Discusión

Se estudia cada uno de los tópicos del tema con la participación activa de todo el grupo. El instructor inicia, estimula y dirige la discusión, centrando al grupo en el tema, haciendo participar a todos y llevando el control del tiempo.

c. Conclusiones

El instructor hace un resumen de las conclusiones obtenidas, con la intervención del grupo, esto puede hacerlo por sí solo o con la ayuda de un secretario.

VENTAJAS

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

DESVENTAJAS

- Exige un instructor con habilidad específica y dominio de situaciones.
- 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 debe contener: tema, objetivos, tiempo necesario, desglose del tema y preguntas para la discusión. Puede usarse además el pizarrón o rotafolio como ayuda para visualizar ideas, tratar de llegar a conclusiones y anotar las decisiones del grupo.

4.3.5. INSTRUCCION PROGRAMADA

=====

1. Alguna vez usted habrá leído algo u oído hablar sobre la instrucción programada y las máquinas de la enseñanza. Si usted cree que le gustaría aprender más sobre los principios básicos de la instrucción programada, sobre lo que es la máquina de enseñanza, así como el contenido de un programa, pase al punto 2.

2. Para que usted aprecie los principios de esas técnicas, los siguientes puntos le darán la información en forma semejante a como lo haría una máquina de enseñanza. A medida que usted proceda tendrá que escribir la palabra o palabras que falten en cada cuadro. Sin embargo, para que esta tesis pueda ser usada nuevamente, escriba sus respuestas en otra hoja de papel.

3. Recuerde, al estar trabajando, que no está contestando una prueba. Cada espacio se puede llenar con la información que se da en cada cuadro.
Si usted tiene dificultades para contestar vuelva a leer todo el cuadro.

Cuando haya escrito la palabra o las palabras que escoja, verifique sus respuestas con la respuesta que está al lado derecho.

Quizá usted quiera cubrir el lado derecho con otro papel hasta que necesite leer la respuesta. Si su respuesta ha sido correcta, puede pasar al siguiente punto. Si usted cometió un error, trace una línea sobre la respuesta incorrecta y escriba la correcta encima de ella.

4. Por ejemplo:

Después de que usted ha estudiado toda la información en un párrafo, escriba su _____ en la hoja de papel. Ya tiene usted suficiente información para escribir la palabra "respuesta" sobre su papel.

Ahora verifíquela viendo a la derecha y leyendo la palabra correcta.

5. Sin duda que habrá leído alguno de los muchos artículos o libros que han aparecido (desde 1961) para describir la nueva técnica de educación conocida como instrucción programada. Sin embargo, al estudiar sus orígenes nos damos cuenta que la instrucción programada no es tan nueva como creen algunos autores.

4. Respuesta

(Nota: las respuestas de significado equivalente a los sinónimos, se consideran correctos).

Bajo la dirección del profesor B.F. Skinner, algunos psicólogos de la Universidad de Harvard empezaron su investigación sobre la instrucción programada hace más de 30 años. Los principios de la instrucción programada que usted aprenderá ahora, son la aplicación de los principios de aprendizaje que estableció Skinner en sus laboratorios.

6. Trabajando con palomas y después con sus propios estudiantes, los psicólogos de Harvard concluyeron que el aprendizaje más eficiente y permanente sucede cuando el estudiante:

- Procede en el curso mediante pasos cortos.
- Responde activamente a cada paso
- Recibe confirmación inmediata a corrección de su respuesta
- Avanza a su propio ritmo

7. Examinemos cada uno de estos cuatro puntos separadamente: 7. Pasos

Primeramente; el principio de pasos cortos. Los psicólogos enseñaron a las palomas a caminar con un complicado paso de tango, enseñándose lo como si fuera una serie de _____ más cortos y menos difíciles.

8. La práctica de enseñanza de una función o tema separándola en partes más pequeñas y menos difíciles no es nueva. Hay una vieja ley de matemáticas que apoya esta afirmación. "El todo es igual a la suma de sus _____".
8. Partes
9. Los experimentos del laboratorio, con palomas, han demostrado que a estos animalitos se les puede enseñar una función compleja llevándolos a través de una serie cuidadosamente planeada de _____ muy _____.
9. Pasos (muy) cortos
Por ejemplo: los psicólogos de Harvard han enseñado a las palomas a distinguir colores, reconocer siluetas y hasta jugar ping-pong.
10. A medida que desarrollemos los principios 2, 3 y 4, usted empezará a apreciar el valor del primer principio de la instrucción programada, o sea el principio de _____.
10. Pasos cortos
11. El segundo principio es el de respuesta activa. Este principio le puede recordar el viejo dicho: "aprender haciendo". Cuando respondemos activamente estamos practicando el "aprender _____".
11. Haciendo
12. Al leer un libro o ver una película el estudiante puede permanecer pasivo, pero al trabajar con un programa, el estudiante debe responder _____ a cada paso.
12. Activamente

13. El escribir sus respuestas como usted lo está haciendo ahora es una manera de _____ activamente.
13. Responder
14. Elegir la respuesta correcta entre un conjunto de alternativas, como las que se encuentran al final de una pregunta de selección múltiple, sería otro ejemplo de _____.
14. Responder activamente
15. Recuerde que el método más eficiente aprendizaje tiene lugar cuando cada paso del programa pide algún tipo de _____
Este es el segundo principio de la Instrucción Programada. El primero fué el de _____.
15. Respuesta activa
Pasos cortos
16. El tercer principio es el de confirmación inmediata.
Skinner descubrió que sus animales aprendían mejor si primero se les dejaba padecer hambre y después se les recompensaba con _____ cuando su actuación era correcta.
16. Comida
17. Pero el alimento no sería un buen premio para un animal con un estómago lleno. Si usted le ha enseñado un truco a un animalito es posible que haya usado, al igual que Skinner, el alimento como _____.
17. Premio o recompensa

18. Los psicólogos llaman a este tipo de premio "refuerzo".
Reforzar es un _____ por una respuesta correcta.
19. Uno de los sinónimos de reforzar es fortalecer. Algo que fortalece a una conducta, se puede decir que logra _____ dicha conducta.
(Palabra técnica)
20. Para un animal hambriento la comida sirve como refuerzo adecuado. Para un estudiante, saber que su respuesta fue correcta, o sacar una calificación alta en una prueba, son ejemplos de _____.
(Palabra técnica)
21. Los estudios en Harvard revelaron que todos los organismos, incluso los humanos, tienden a repetir cualquier tipo de conducta que sea convenientemente _____.
(Palabra técnica)
22. Para que ocurra un aprendizaje eficiente, el refuerzo debe seguir inmediatamente después de que la respuesta correcta ha sido expresada. Un lapso mayor de unos cuantos segundos empieza a afectar al aprendizaje.
18. Premio o recompensa
19. Reforzar
20. Refuerzo
21. Reforzada
22. Inmediatamente

Para que haya mejores resultados el refuerzo debe seguir a la respuesta _____.

23. Ahora le será más fácil entender por qué los psicólogos lograron que las palomas realizaran funciones complejas.

Utilizando el principio de refuerzo _____, pueden combinar cualquier número de _____ para lograr la función deseada.

24. Usted puede preguntarse por que nos referimos al tercer principio llamándolo de "confirmación inmediata" en lugar de "refuerzo inmediato".

Para ser reforzado inmediatamente, el estudiante debe recibir _____ inmediata sobre la corrección de su respuesta.

25. Cuando usted verifica cada respuesta, puede recibir _____ de que su respuesta está correcta, o puede averiguar que su respuesta fue errónea.

26. Cuando usted comete un error, la respuesta no es _____ y el individuo no tiende a repetir una respuesta que no ha sido _____ (Palabra técnica)

23. Inmediato
Pasos cortos

24. Confirmación

25. Confirmación inmediata

26. Reforzada

27. Un individuo para responder correctamente a una situación dada, tiene de a _____ cuando la situación se repite.
27. **Responder**
28. Recuerde que las respuestas deben ser confirmadas antes de que el refuerzo suceda. Por eso nos referimos al tercer principio como principio de _____
28. **Confirmación inmediata**
29. Los principios de la Instrucción Programada son aplicaciones de importantes principios de aprendizaje descubiertos en los laboratorios de psicología. Los tres primeros son:
29. **Pasos cortos**
Respuesta activa
confirmación inmediata
- a. _____
- b. _____
- c. _____
30. Cuando usted está trabajando en este programa sin supervisión, puede ir progresando a su propio ritmo, el que le parezca natural o cómodo. Esto ilustra el cuarto principio de la Instrucción Programada, el principio de proceder de acuerdo a su propio _____
30. **Ritmo**
31. Si un estudiante se detiene a pensar durante una conferencia o mientras observa una película, puede perderse de lo que está siendo presentado. En cambio cuando trabaja con un programa, el estudiante puede
31. **Perderse**

- de detenerse a pensar sin _____
_____ parte de la instrucción.
32. La Instrucción Programada es una Técnica autotutelar que permite al estudiante aprender a su propio _____.
33. El cuarto principio de la Instrucción Programada puede ser recordado con dos palabras clave: (el) _____ (del) estudiante.
34. Cada uno de los puntos representa un paso en el programa. Otra manera de llamar a los pasos de un programa es "cuadro". Por lo tanto, podemos decir que cada punto representa un _____.
35. Al observar cualquier cuadro de este programa usted podrá recordar cada uno de los _____ (números) principios que hemos discutido.
36. Primero, cada cuadro presenta una _____ cantidad de información nueva.
Principio 1. _____.
37. Segundo, cada cuadro le pide a usted que _____ en alguna forma.
Principio 2. _____.
32. Ritmo
33. Propio ritmo
34. Cuadro
35. Cuatro
36. Pequeña
Pasos cortos
37. Responda
Respuesta activa

38. Tercero, en el lado derecho de cada página encontrará la respuesta correcta que _____ su respuesta.
Principio 3. _____.
39. Cuarto, cada cuadro se puede leer al _____ que sea cómodo para usted, que es el estudiante.
Principio 4 _____ del estudiante.
40. Con estos cuatro principios en mente vea si puede completar la siguiente afirmación.
El aprendizaje más efectivo y permanente sucede cuando el estudiante:
1. Va a través del curso recorriendo un cierto número de _____.
2. _____ a cada paso.
3. Recibe _____.
4. Procede a su _____.
41. Hay dos estilos de programación en uso actualmente. El primero, creado por Skinner, es llamado lineal. Hay otros nombres menos comunes utilizados para denominar este tipo de programación: eskineriano, secuencial, de respuesta constructiva y extrínseco. Para los propósitos de nuestra discusión sólo vamos a utilizar el término _____.
38. Confirmará
Confirmación inmediata
39. Ritmo
Propio ritmo
40. Pasos cortos
Responde activamente
Confirmación inmediata
A su propio ritmo
41. Lineal

42. Un programa lineal presenta al es 42. **Lineal**
 tudiante cuadros en una secuencia
 definitiva. Este programa, por
 tanto, sería un programa de tipo
 _____.
43. No hay saltos de un cuadro a otro 43. **Secuencia**
 en un programa de tipo lineal.
 Cada estudiante lee el mismo mate
 rial en el mismo orden o _____
 _____.
44. El segundo estilo de programación 44. **Ramas**
 se llama "método ramificado". Fué
 desarrollado por Norman Crowder.
 Otros de sus nombres son "método
 crowdiano" o "intrinsec'de progra
 mación.
 Debido al nombre podemos inferir
 que es un programa de ramas o ra-
 males que está hecho, con un árbol,
 de varias _____.
45. Ahora que usted entiende como fun-
 ciona la instrucción programada,
 resumiendo mencionemos algo acerca
 de sus capacidades.

Comparada con otras formas de ense
 ñanza, la Instrucción Programada
 sería segunda en importancia en
 relación con el método de tutor
 directo. Es única en cuando hace
 posible la combinación de las ven
 tajtas del método de tutelaje con

las economías que se logran diseminando la información impresa.

Muchas de las características que hacen el método de tutelaje sea el non plus ultra de la enseñanza, son principios inherentes a la Instrucción Programada.

Por ejemplo, el tutor guía a su pupilo a través de una serie cuidadosamente planeada de pasos cortos, le hace preguntas a intervalos regulares para probar la comprensión, confirma el acierto o corrige el error inmediatamente.

Progresas al ritmo del estudiante. Las similitudes entre las dos técnicas son bastante obvias. A eso se debe el gran interés creciente en la Instrucción Programada.

Todos los programas tienen que pasar un período de prueba antes de poder ser publicados. El resultado de esa fase de prueba es un programa superior, prevaluado, cuya calidad está garantizada, que logrará los objetivos que requiere el capacitador. Un programa así permite que los conceptos fundamentales del material sean tan claros y evidente que el estudiante los asimile con facilidad y puede con igual facilidad, aplicarlos al trabajo.

Acaba usted de completar un curso programado sobre Instrucción Programada. Esperamos que haya sido de interés para usted y que haya sido suficientemente informativo. Esperamos que comprenda cómo funciona la instrucción programada y en qué forma puede ayudarle en sus tareas de capacitación.

4.3.6. ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO (Método de los cuatro pasos)

DESCRIPCION

Es el método clásico para enseñar destrezas manuales. Así, el empleado aprende a operar máquinas, terminales de teleproceso y aparatos. Se aplica, de preferencia, directamente en el área de trabajo y con las máquinas y equipo de producción de la Institución.

Consiste en que el instructor explique y opera directamente la máquina que va a enseñar, al o a los empleados u operadores, mostrándoles vivamente cada uno de los pasos que deben seguirse en la operación. Inmediatamente después ellos lo ejecutan hasta que logran hacerlo con fluidez.

LAS CUATRO FASES DEL METODO

- I. PREPARTE AL EMPLEADO
 - Anímele, sea amable con él.
 - Defínale su trabajo y averigüe su experiencia.
 - Despierte su interés por aprender.
 - Colóquelo en posición conveniente.

- II. PRESENTACION DE LA OPERACION
 - Explíquelo, muestre y demuestre una a una las fases importantes
 - Recalque cada PUNTO CLAVE.
 - Instruya clara, completa y pacientemente.
 - Cuidar de no enseñar más de lo que puede asimilar.
 - Haga resumen:

III. ENSAYO DE LA EJECUCION

- Hágalo explicar la operación y los PUNTOS CLAVE.
- Pregúntele, para asegurarse que aprendió.
- Hágale ejecutar la operación.
- Corrija errores.
- Continúe así hasta asegurarse qué sabe.

IV. OBSERVACION DEL DESARROLLO DEL TRABAJO

- Póngalo a trabajar independientemente.
- Indíquelo a quién debe acudir si tiene dudas.
- Revise su trabajo frecuentemente e invítele a hacer preguntas.
- Disminuya progresivamente la ayuda y vigilancia.

VENTAJAS

- Soluciona rápidamente deficiencias de capacitación dentro de la Institución, sin necesidad de recurrir a algún centro especial de adiestramiento.
- Las conductas aprendidas son aplicables directa e inmediatamente al trabajo real.
- El uso de esta técnica, generalmente no requiere instalaciones o materiales ajenos al trabajo.
- Permite un aprendizaje eficiente y completo, puesto que el instructor puede verificar paso a paso los progresos o dificultades de los participantes, ya sea para continuar o corregir la operación.

DESVENTAJAS

- No es aplicable en la enseñanza de habilidades intelectuales o de actitudes.
- Los equipos o máquinas no están fácilmente disponibles para el adiestramiento, ya que su función principal es la producción.
- Algunas operaciones se desarrollan rápidamente o sus movimientos son muy precisos, por lo cual, es difícil percibir sus fases durante la demostración.

NUMERO DE PARTICIPANTES

- De uno hasta un máximo de seis participantes.

4. 4. ELEMENTOS MATERIALES

"Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinados momentos, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades"¹⁹.

Para que el equipo de capacitación lleva a cabo su trabajo, se requiere de una oficina, que por la naturaleza de su trabajo, requiere de privados donde puedan concentrarse en la preparación y desarrollo de los programas; así como, tener un lugar donde se puedan discutir, sin interrupciones, planes y teorías con colegas.

¹⁹. Reyes P.A. Op. Cit. Pág. 260

Como ayuda para las investigaciones, para mantenerse actualizados y para sustentar sus cursos, se requiere acceso a libros actualizados y revistas; esto hace a la biblioteca un recurso esencial e indispensable. Dentro de esta biblioteca se debe tener además todos los manuales de procedimientos propios de la Institución. Una filmoteca o videoteca podría ser anexada a la biblioteca o en su defecto un servicio de renta de películas, dado que el uso de películas continúa siendo una herramienta importante en el campo de la capacitación.

El responsable del departamento o de los instructores tendrán sus propias ideas sobre como les gustaría que los salonesse acondicionaran; pero en todos los casos, se debe buscar unos de tamaño adecuado y que estén bien ventilados, para comodidad del grupo.

Es recomendable disponer las mesas y sillas antes de iniciar cualquier sesión, de acuerdo al método de instrucción seleccionado.

El nivel de ruidos puede ser un factor clave para el éxito de un programa.

Siempre que sea posible evite divisiones plegadizas entre los salones.

Además, los asistentes deben tener iluminación adecuada para poder tomar notas. Cuando se utilice equipo para proyección, debe ser posible oscurecer el salón a un nivel aceptable.

De cualquier manera, se debe tener presente que las instalaciones deben proporcionar el máximo de facilitadores del aprendizaje y el mínimo de bloqueadores.

Aunque existe una amplia variedad de equipos para capacitar, seleccione y compre sólo lo que necesita utilizar con frecuencia. Recuerde que siempre existe la posibilidad de rentar, con las siguientes ventajas:

- Siempre esta en buenas condiciones.
- No tendrá costos de mantenimiento.
- No tendrá la molestia de que otras personas soliciten prestados sus aparatos, los maltrate y le dejen el problema.

EL PIZARRON

Dentro de los equipos -si así se le puede llamar- indispensables para capacitar encontramos el pizarrón, el cual, aunque se asocia con la enseñanza tradicional y verbalista, en la actualidad esta concepción ha evolucionado hasta ubicarlo entre los modernos medios de comunicación y eficiente recursos didáctico aplicable a todos los niveles y a las distintas áreas del conocimiento. Existen diferentes tipos de pizarrón, de acuerdo a su material, color y tamaño. Estas características son importantes para lograr un uso adecuado y una comunicación eficiente.

El pizarrón se debe ubicar siempre frente al grupo. En instrucción de adultos²⁰, el borde inferior debe quedar a una altura menor del nivel de los ojos del participante (85-90 cm. del piso). La primera línea de participantes deberá situarse a una distancia no mayor de dos veces el ancho del pizarrón, y los más alejados a una distancia no mayor de seis veces el mismo ancho.

La ventaja primordial del pizarrón estriba en que lo que se escribe o dibuja se puede corregir o cambiar rápidamente y se puede combinar fácilmente con otros medios.

²⁰ ARMO. DINAMICA DE UN PIZARRON. Pág. 4

EL ROTAFOLIOS

El rotafolios es una ayuda visual de las más simples. La palabra rotafolios se aplica a una serie de hojas de papel unidas por la parte superior, de tal manera que las mismas pueden ser dobladas con facilidad.

Se usa principalmente para presentar un tema en forma de secuencia. Básicamente consiste en una serie de gráficos que se muestran uno a continuación de otros. Estos gráficos pueden ser dibujos, diagramas, letras, mapas o fotografías, de forma tal que cada ilustración aclare la idea, genere su descripción o una discusión.

La forma en que está hecho el rotafolios permite que se pueda usar varias veces.

Respecto al tamaño del rotafolios, va a depender fundamentalmente del lugar y tamaño del grupo; de cualquier manera el rotafolio no permite ser usado con grupos de más de 8 personas.

EL FRANELOGRAFO

El franelógrafo es otra de las ayudas visuales sencillas, funciona por la acción de dos superficies ásperas que se adhieren una a otra.

Tiene la ventaja sobre el pizarrón que el tema que se da, una vez terminado puede guardarse en sobres y volverse a utilizar cuantas veces se requiera; así se puede ir mejorando el tema, agregando nuevos dibujos o eliminando los que no son entendidos. Igual que el rotafolio, el franelógrafo se usa sobre un caballete. Se debe cuidar que la superficie esté ligeramente inclinada y no vertical, para evitar que los franelogramas caigan.

Cuando se cuenta con pizarrones magnéticos, en lugar de franelógrafo podemos implementar un magnetógrafo al poner un pequeño imán a los gráficos para propiciar su adherencia al pizarrón.

En ambos casos, el material deberá ser ordenado de manera que siga el ritmo de la exposición; así el expositor se evita el andar buscando las piezas que necesite.

LA TRANSPARENCIA

La transparencia para retroproyector se produce en acetatos. Para dibujar en los acetatos, usamos plumones especiales para retroproyector. La transparencia también puede reproducirse en una máquina especial. Se utiliza para casos en que queremos transferir materiales mecanografiados, fotocopiados, impresos o dibujados.

La transparencia es adecuada para:

- Desarrollar un trabajo simultáneo con el grupo.
- Trazar, escribir, dibujar, o colorear elementos que van apareciendo al mismo tiempo en la pantalla.
- Integrar en forma gradual un proceso, en cuadro sinóptico a base de:
 - a) Superposiciones (varias transparencias)
 - b) Mascarillas (una transparencia)

Para el éxito de una proyección, es necesario realizar ensayos previos, de ser posible en la misma sala y con los materiales de la sesión.

PELICULAS

Se dice que la película es el más grande avance de la comunicación desde la invención de la imprenta. (Incluyendo el videocassette). La película presenta información sobre los hechos, motiva al aprendizaje, aclara un proceso de trabajo, demuestra acción, dramatiza eventos, estimula emociones, contribuye al desarrollo de actitudes, propone problemas, provoca interés, etc.

Una gran cantidad de los objetivos de capacitación puede utilizar provechosamente una o más de estas cualidades de la película.

Un instructor debe seguir un plan al incluir una película en su programa.

Aquí podríamos usar el antiguo procedimiento de las cuatros "pes":

1. Preparación
2. Presentación
3. Participación
4. Práctica

Como se menciona antes, es conveniente establecer contacto con agencias gubernamentales y privadas, con servicio de renta de películas, para poder seleccionar alguna(s) acorde con nuestro propósito, dado que su costo de producción podría revasar el presupuesto del departamento.

BARRAS DE SIMULACION DE CAJAS

Consiste en una barra similar o idéntica a los cubículos que utilizan los cajeros en una sucursal bancaria. Su importancia radica en la simulación total que se puede hacer con el capacitando en las operaciones que realiza la Institución diariamente.

Estas barras deberán estar habilitadas con equipos semejantes a los de las sucursales, como son: sumadoras, máquinas de escribir, morralleros, terminales de teleproceso, etc.

La simulación se completa al integrar paquetes que contienen una serie de operaciones tipo de una sucursal verdadera, e inclusive se dota al capacitando de dinero de "juguete", a fin de que llegue al corte final de caja y a la contabilización de los comprobantes.

Es importante considerar que en la medida en que estas barras se asemejen a las reales, mayor será el éxito al capacitar a los cajeros en métodos, procedimientos, uso de papelería, simulación de atención al cliente, etc.

5. E J E C U C I O N

5.1. EN QUE CONSISTE

La ejecución es la puesta en marcha de los programas, es la acción misma, la realización y la fase donde cobran vida los planes establecidos.

Para poder asegurar el éxito de un programa, es importante considerar las actividades que se realizarán en el momento de las sesiones de trabajo.

El manejo de las técnicas seleccionadas, el uso de los materiales diseñados y las actitudes que se toman ante el grupo, son factores decisivos para que se logren los propósitos de un Curso.

Las actividades de instrucción se deben realizar de acuerdo a las características de los participantes; el instructor no puede olvidar que cada participante debe ser tratado individualmente y establecer el ambiente adecuado para obtener los objetivos señalados.

El éxito de un curso depende, tanto de la forma en que éste se programe y prepare, como de la forma en que sea conducida la actividad de los participantes para llegar a los objetivos.

Nos es tarea fácil conducir la instrucción ya que cada participante es diferente y cada grupo presenta actitudes distintas; por lo tanto, no es posible recomendar un procedimiento rígido e invariable para conducir un grupo.

Independientemente de la persona que dirige la capacitación el titular del departamento tiene la responsabilidad de hacer observaciones en el lugar mismo en que la capacitación se realiza a fin de asesorar al capacitador haciendo que mejore su trabajo, y hacer los ajustes necesarios para corregir los defectos del programa o reforzar algunas partes.

Cada programa deberá, además tener un coordinador del evento, esto abarca desde los preparativos previos con el instructor, como son la reprogramación, participantes y reconfirmación de grupos, hasta los servicios de ordenamiento de aulas, materiales, inauguraciones, clausuras, diplomas, refrigerios y en general todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios, antes, durante y después de cada evento.

Además se deberán diseñar formatos para registrar el Personal Capacitado y por Capacitar, lista de verificación, listas de asistencias y aplicación de evaluaciones de reacción, principalmente y en general todos los mecanismos que hacen la eficiencia del trabajo y los registros adecuados para el ejercicio presupuestal por cada partida que conforme el presupuesto.

5.2. COMUNICACION

En cualquier intento por capacitar, adiestrar o desarrollar al ser humano entra en juego un proceso de comunicación; sin este, todos los demás pasos serían inoperantes porque la falla sería de base.

La comunicación es un proceso de intercambio de información que nos permite hacer accesibles nuestras ideas y sentimientos a otras personas y tener acceso a las de los demás.

Para estudiar el proceso de Comunicación Humana, David K. Berlo²¹ formuló un modelo que nos ayuda a distinguir los elementos que en él intervienen, a saber:

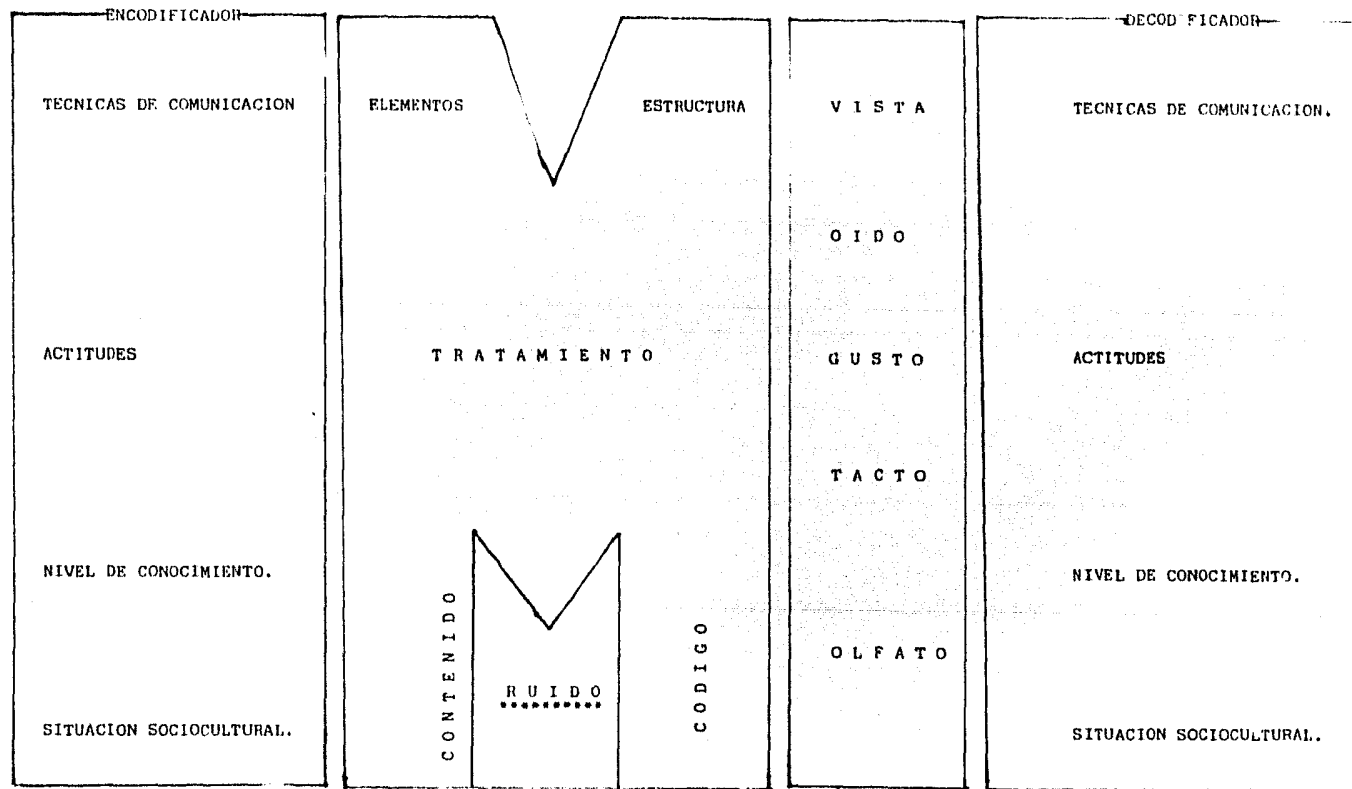
²¹Berlo K. David. EL PROCESO DE LA COMUNICACION. Pág. 24

FUENTE

MENSAJE

CANAL

RECEPTOR



FUENTE

Constituye el origen, el punto de partida de la emisión, sensible en cuanto a su fidelidad, a factores como las habilidades comunicativas, sus conocimientos específicos, actitudes y su posición sociocultural. Después que de termina la forma en que se propone afectar a su receptor, encodifica, esto es, traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada.

MENSAJE

Es el producto físico verdadero del emisor de la comunicación, y deben considerarse como elementos que componen su estructura, un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.

CANAL

Es el vehículo de transporte para el mensaje, el cual habrá de dirigirse a cualquiera de los sentidos o a varios a la vez (de preferencia en la capacitación), para su recepción.

Los canales tienen que ser objeto de elección y para dicho efecto, son influyentes los factores o elementos relacionados con el mensaje.

RECEPTOR

Que en un momento actúa como tal, en otra ocasión también es fuente. Como decodificador del mensaje se ve afectado por sus actitudes, la fuente, el contenido y el nivel de conocimiento del código utilizado.

Cuando la comunicación se establece en la instrucción, el conductor de las sesiones envía a los participantes mensajes a través del código verbal (con palabras) y del código no verbal (expresiones faciales, movimientos, posturas, tono de voz).

Sin embargo, el participante no permanece como receptor todo el tiempo, sino que envía respuestas a los mensajes del emisor, tanto a nivel verbal como no verbal.

Esas respuestas sirven al instructor como retroalimentación, es decir, le permite apreciar en qué forma están siendo recibidos sus mensajes, qué efectos están produciendo y le da posibilidad de corregirlos en caso de que detecte alguna mala interpretación.

En el transcurso de las sesiones, los participantes y el instructor intercambian continuamente su papel de emisores o receptores enviando mensajes originales o mensajes de retro-alimentación.

La comunicación no sólo se establece entre el instructor y los participantes; también se da entre los participantes entre sí y de esta manera se enriquece la experiencia.

Para que la comunicación sea eficaz en la enseñanza, el instructor debe saber exactamente qué quiere comunicar y para qué. También debe estar convencido que el medio que eligió para comunicarse es el más efectivo, tomando en cuenta los objetivos del programa, el grupo al que se dirige y el tiempo de que dispone.

Para lograr una buena comunicación en el grupo, es necesario que el instructor atienda a ciertas recomendaciones:

- * Conocer las características generales de los participantes para enviar mensajes con un lenguaje adecuado al grupo.

- * Estimular el deseo de aprender.
- * Relacionar constantemente lo que el participante está aprendiendo con su trabajo para mostrar la utilidad que le va a reportar en la práctica ese nuevo conocimiento.
- * Propiciar la participación de todas las personas del grupo y no sólo de unos cuantos.
- * Hacer pregunta y pedir ejemplos continuamente.
- * Utilizar técnicas que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- * Emplear diferentes medios para apoyar la exposición verbal.

Algunas de las habilidades que debe desarrollar el instructor para facilitar la comunicación con el grupo y de este modo, lograr un aprendizaje más efectivo son:

- A) MANEJO DE TENSIONES: Generalmente, el primer encuentro con una situación nueva produce tensión. La tensión excesiva es un gran obstaculizador del aprendizaje y por eso, el instructor debe manejar las situaciones tensas, a través de técnicas de relajamiento y presentando conductas que denoten:
- *Confianza: "Yo, aunque instructor soy persona igual que Tú".
 - *Estilo democrático: "Estoy trabajando con adultos y no puedo imponer sin más mis ideas".

El instructor debe tener cuidado de que el relajamiento no llegue a tanto que se pierda el propósito fundamental del curso: Que el participante aprenda. Hay que recordar que el hecho de que los participantes se sientan libres de tensiones, cómodos, en confianza, es un medio que facilita en gran medida el aprendizaje, pero no es su fin.

- B) MANEJO DE EXPECTATIVAS: Manejar las expectativas significa tomar en cuenta los intereses de los participantes y lo que esperan del curso, de modo que los objetivos de Instructor y Grupo sean comunes. Aquí es preciso recordar que el aprendizaje debe ser significativo.
- Si como participante no estoy convencido de lo que me están enseñando puede resultarme provechoso o útil, simplemente no me intereso por aprenderlo, oigo sin escuchar, veo sin mirar, asisto al curso sin aprender.
- C) CREDIBILIDAD: Un instructor que provoca la confianza de los participantes lleva gran parte del camino andado, pues los participantes creerán en lo que dice y no dudarán en aprenderlo.
- Algunas acciones inapropiadas en un instructor puede debilitar la creabilidad del grupo en el son:
- *Empezar disculpándose porque no preparó el tema; nunca ha sido instructor, a ver como sale; no tiene experiencia en el área, pero le pidieron que diera el curso y ahí esta.
 - *Cuando se le pregunta algo que no sabe, inventa la respuesta.
 - *Se muestra inseguro en las preguntas que le hacen y contesta: "Lo siento, eso no viene en el temario".
- En cambio, puede aumentar la credibilidad sí:
- *Se presenta ante el grupo con la autoridad del que sabe.
 - *Reconoce que aunque está preparado en la materia no tiene plena seguridad de un punto, por lo que va a investigarlo.
 - *Incluye en la presentación de los temas experiencias valiosas que aclaran algún punto.
 - *Cita autores cuando las ideas no son suyas.

- D) EMPATIA: El instructor debe propiciar que la relación con los participantes sea empática, esto significa: "Ponerse en los zapatos del otro" para comprenderlo mejor. La empatía se logra evitando los prejuicios que tanto entorpecen la comunicación y abriéndose al diálogo.
- E) RETROALIMENTACION: La retroalimentación es la respuesta que se da a un mensaje, sin ella la comunicación se trunca, el proceso queda incompleto. En una sesión de aprendizaje el instructor envía mensajes verbales y no verbales de los cuales obtienen retroalimentación a través de las conductas que manifiestan los participantes, ya sea a nivel verbal o no verbal. En este sentido vale decir que en la retroalimentación no verbal, ocurre que no sabemos con certeza si el mensaje que estamos recibiendo es fiel o si lo estamos mal interpretando. Por ello es importante que cuantas veces sea posible demos y pidamos retroalimentación en forma verbal.
- F) REFORZADORES: La mayoría de las personas tiende a repetir conductas exitosas y a evitar las que les hayan provocado fracasos. En las situaciones de aprendizaje sucede lo mismo, por eso el papel del instructor es tan importante, ya que a través de la retroalimentación que dé podrá reforzar una conducta de sus participantes o hacer que la eviten. Existen algunas reglas que el instructor debe practicar cuando retroalimente a sus participantes y establecer como normas de grupo cuando los participantes se retroalimenten entre sí. Son las siguientes:
- *No juzgar a la persona, retroalimentar conductas con objetividad.
 - *Empezar resaltando aspectos positivos y por último tratar los negativos.
 - *Quien reciba la retroalimentación no intentará justificarse, escuchará los comentarios de los demás tomando de ellos lo que piense que le ayudará a mejorar y hará a un lado lo demás.

C) VARIACION DE ESTIMULOS: Uno de los mejores métodos que puede usar el instructor para mantener vivo el interés y la atención es la variación de estímulos, pues esto evita la monotonía en la sesión. Eso puede lograrse:

- *Manejando dinámicamente las técnicas e incluyendo alguna que promueva la participación activa de las personas.
- *Intercalando frases de buen humor.
- *Complementando el lenguaje verbal con conductas no verbales.
- *Haciendo inflexiones con la voz.

6. EVALUACION

6.1. QUE ES EVALUAR

Evaluar un curso de capacitación es analizar constantemente de un evento los siguientes elementos: El contenido, el expositor, los participantes y las circunstancias, con el fin de lograr que el aprendizaje se dé en un grado óptimo y de acuerdo al plan previo.

Los elementos que intervienen como evaluadores son:

- El coordinador
- Los participantes
- El expositor o instructor

El coordinador evaluará:

- Al curso
- A los participantes
- Al expositor
- A las circunstancias

Los participantes evaluarán:	Al curso
	Al expositor
	A las circunstancias
El expositor evaluará	A los participantes
	A las circunstancias

El hecho de que varias personas participen como evaluador propiciará una evaluación más objetiva, completa y global. De cualquier manera será de mayor valor la información que aporte el coordinador debido a que: es un especialista de capacitación, sigue una metodología descriptiva y objetiva, recibe la información tanto de los participantes como del expositor.

Además, los participantes opinan sobre aquellos aspectos que sólo ellos pueden saber, esto es, el grado de aplicabilidad de los conocimientos referentes a su puesto.

6.2. CRITERIOS DE EVALUACION PARA EL COORDINADOR

El coordinador se guiará por los siguientes criterios, durante el desarrollo de su función dentro del programa, así como en la elaboración de un reporte final:

1. Objetividad en todos los datos que se recopilen.
2. Suficiente fundamentación en los juicios.
3. Claridad en la comunicación.
4. Uso de juicios comparativo sólo para clarificar.

5. Tacto y oportunidad en la retroalimentación y en la presentación de resultados.
6. Ecuanimidad al presentar los aspectos positivos y negativos del curso.

6.3. GUIA PARA CADA EVALUADOR

Como ya se menciona en el capítulo 6.1, las personas que aportarán información para la evaluación, así como aquello que van a evaluar, mencionaremos ahora el objetivo por cada evaluador acerca de cada uno de los cuatro puntos básicos que conformarán la evaluación: Contenido del curso, participantes, expositor y circunstancias.

Evaluación que hará el COORDINADOR DEL CONTENIDO DEL CURSO

Objetivo.- Que sea aplicable el contenido del curso al puesto.

Guía concreta que facilitará la evaluación:

- Si se alcanzaron los objetivos planteados.
- Si el contenido es de actualidad.
- Si las técnicas didácticas apoyaron el aprendizaje.
- Si el material escrito está bien estructurado y con conceptos claros.
- Si se desarrollaron los temas de acuerdo a la planeación.
- Si la teoría está relacionada con la práctica de los puestos.
- Si la claridad de teoría y la cantidad de temas están de acuerdo al nivel del puesto.
- Si las ayudas visuales refuerzan el aprendizaje.

Evaluación que hará el COORDINADOR DEL INSTRUCTOR

Objetivo.- Proporcionar una retroalimentación oportuna.

Guía concreta que facilitará la evaluación:

- Si domina el tema.
- Si se apega a las políticas del departamento.
- Si la comunicación es adecuada al nivel del grupo.
- Si utiliza variedad de técnicas de instrucción.
- Si facilita la participación.

Evaluación que hará el COORDINADOR DE LAS CIRCUNSTANCIAS

Objetivo.- Lograr el máximo de facilitadores del aprendizaje y eliminar los bloqueadores.

Guía concreta que facilitará la evaluación:

- Ruido
- Clima
- Iluminación
- Mobiliario
- Espacio suficiente
- Orden y limpieza

Evaluación que harán los PARTICIPANTES DEL CONTENIDO DEL CURSO

Objetivo.- Conocer si el curso les ayudó para superarse, así como el grado de aplicabilidad a su puesto.

Guía concreta que facilitará la evaluación:

- Aprovechamiento de las experiencias del grupo.
- Comunicación adecuada (lenguaje verbal y no verbal).
- Orientación en sus inquietudes, dudas, expectativas y objetivos.
- Si quedó alguna idea o concepto confuso.

Evaluación que harán los PARTICIPANTES DE LAS CIRCUNSTANCIAS

Objetivo.- Eliminar bloqueadores del aprendizaje.

Guía concreta que facilitará la evaluación:

- Ruido
- Clima
- Mobiliario
- Espacio
- Orden y limpieza
- Servicios de cafetería
- Ubicación del lugar

Evaluación que hará el EXPOSITOR DE LOS PARTICIPANTES

Objetivo.- medir el aprovechamiento de los participantes

Guía concreta que facilitará la evaluación:

- Observa al participante en el salón de clase.
- En la práctica.
- En otras situaciones de enseñanza.
- Aplica pruebas en el salón de clase.

Es importante hacer notar que la evaluación teórica es un proceso; un proceso ininterrumpido que sirve de fundamento a toda buena enseñanza y a todo buen aprendizaje de los participantes, informándolos oportunamente de sus aciertos y deficiencias (retroalimentación) para reforzar los primeros y superar los últimos.

Evaluación que hará el EXPOSITOR DE LAS CIRCUNSTANCIAS

Objetivo.- Eliminar bloqueadores del aprendizaje.

Guía concreta que facilitará la evaluación:

- Ruido
- Clima
- Iluminación
- Mobiliario y equipo audiovisual
- Espacio suficiente
- Orden y limpieza

6.4. TECNICAS QUE SE UTILIZARAN

Para que el coordinador pueda recabar toda la información se sugiere el uso de las siguientes técnicas:

OBSERVACION:

Que podríamos definirla como el mirar con atención y en forma selectiva cada punto a evaluar.

ENTREVISTA:

Que podríamos definir como un conjunto de preguntas dirigidas a los participantes y/o instructor para obtener información de éstos en base a un objetivo previamente determinado por el evaluador.

CUESTIONARIO ESCRITO:

El cual contendrá preguntas seleccionadas dirigidas al grupo para recabar la información que se desea.

Es importante considerar que al usarse cualquiera de estas técnicas se deberá mantener constantemente una actitud crítica positiva y constructiva.

7. CONCLUSIONES

7.1. LA CAPACITACION COMO SISTEMA

La organización no sólo es un agrupamiento de personas o cosas, sino todo un sistema, es decir, la integración e interacción de las partes de un todo. Si se descompone un sistema en sus diversas partes se destruye el sistema.

Una institución nacional de crédito es un sistema abierto, es decir, no es una unidad desconectada de su entrono, de su derredor. Es una sociedad compleja que está conformada de bienes, instalaciones, equipos, tecnología, sistemas y en general de recursos físicos y estructuras tecnológicas que son dirigidas por grupos humanos que se interrelacionan y se completan, uniendo

esfuerzos organizados hacia un objetivo común.

La función de capacitación adopta estas características y para poder hacer un análisis objetivo de los elementos que lo componen, se puede estudiar desde el ángulo del enfoque de sistemas, que permite la comprensión integral de los elementos del todo a través del análisis de conjunto.

Se considera como sistema, al conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que se orientan al logro de objetivos comunes. La capacitación se considera como un conjunto de elementos que interactúan en forma relacionada y complementaria que tienden al logro de objetivos comunes y que a su vez sirven de medios para el logro de objetivos mayores (Institucionales).

7.2. CLASIFICACION DE LA CAPACITACION BAJO UN ENFOQUE DE SISTEMAS

Los sistemas se pueden clasificar conforme a los siguientes criterios:

Por su origen en naturales y creados.

Por su complejidad en simples y complejos.

Por transmitir o no energía en abiertos y cerrados.

Por su naturaleza en mecánicos y vivientes.

Por su reacción en adaptables y no adaptables.

Las Instituciones Nacionales de Crédito y para el caso que consideramos la función capacitación, es un sistema creado, complejo, abierto, viviente y adaptable.

Es un sistema creado porque debe diseñarse a la medida y características de la organización que lo origina. No puede un sistema de capacitación ser transplantado idénticamente de una organización a otra, habrá que hacerlo con forme a la naturaleza de la propia institución en particular y bajo un origen definido y único en cada caso. Cada plan de capacitación debe ser "Hecho a Medida", para cada institución en particular.

Es un sistema complejo en tanto mayor calidad y mayor rigor profesional se ponga en su creación, la capacitación tiende a lograr cambios de conducta en los individuos y lograr esto no es nada fácil, de tal manera que para conseguirlo se requiere crear un sistema complejo en cuanto a su diseño, más no complicado en cuanto a su manejo, aunque contenga gran cantidad de elementos en su conformación.

Es un sistema abierto pues se alimenta y se complementa no solamente de los sistemas colaterales que forman parte de la misma función, sino que también se complementa de sistemas que conforman otras áreas de la organización, transmitiendo y recibiendo energía de ellos.

Es un sistema viviente, no es repetitivo y mecánico, se desenvuelve con seres vivientes y como tal debe ser, busca la modificación de conductas y las conductas son propias de seres complejos y cambiantes.

Es un sistema adaptable ya que debe reaccionar según los cambios que se den en la institución. Porque el sistema tiende, por sí mismo, a sobrevivir y posee mecanismos de estabilización que hace posible su supervivencia.

El sistema de capacitación debe reaccionar y adaptarse a los cambios, ya que es complementario y nunca debe perder de vista que está en función de objetivos mayores, debe ser sensible y con la flexibilidad suficiente para reaccionar a cualquier modificación organizacional.

7.3. PRINCIPIOS SISTEMATICOS DE LA CAPACITACION

Relacionando los principios de un sistema con los principios de un enfoque sistemático de la función capacitación, podemos asociar los siguientes:

INTEGRACION

Un sistema es un todo indisoluble que se forma de partes interrelacionadas y a la vez interdependientes. Ninguna de estas partes puede ser modificada sin afectar en alguna medida a las otras, así como la falta de una estructura adecuada dificulta la coordinación, la carencia de políticas impide uniformidad en las decisiones, la falta de funciones específicas provoca invasión o evasión de responsabilidades o los ruidos y distracciones provoca deficiencia en el aprendizaje, así también, hacer capacitación que no se base en necesidades reales, provocará problemas mayores en toda la institución.

SUBORDINACION

El todo es primario y las partes secundarias, el todo existe para un propósito y está antes que las partes que lo conforman. Las partes dependen del propósito para el cual existe el todo y éstas dejarán de ser cuando los propósitos del todo desaparezcan. No habrá razón de capacitación en actitudes cuando no existan problemas o necesidades en el área afectiva el aprendizaje.

No habrá necesidades de intensificar el entrenamiento en crédito en cuanto las necesidades del mercado no lo exijan, o no habría necesidad de continuar capacitando para ascenso en tanto las condiciones de la institución sean de retracción.

DEPENDENCIA

La naturaleza y función de las partes derivan de su posición dentro del todo y su comportamiento es regulado por la relación de ese todo hacia cada una de las partes. El todo regula el comportamiento de las partes. La necesidad del momento, la urgencia de apoyar algún proyecto nuevo o los objetivos prioritarios, que hacen que el todo se vea en la necesidad de adaptar las partes, como pueden ser las estructuras, los procedimientos o los materiales por ejemplo para poder cumplir con nuevos objetivos de instrucción.

UNIDAD

El todo se conduce unitariamente sin importar lo complejo que sea. Un sistema logra un mismo resultado de muy variadas maneras, que son distinguidas en su contenido o tema, pero no en su finalidad y proceso.

El sistema de capacitación que se diseñe en una institución puede ser complejo pero no por eso dejará de tener unidad. La función por sí misma solamente es la que puede delimitar la unidad, la necesidad de crear un área nueva o la necesidad de descentralizar la función no implica que se pierda la unidad dado que el problema, fenómeno o resultado de la interacción puede manifestarse de muchas maneras diferentes y a diversos niveles. Por lo tanto, puede ser evaluado de muy diversas maneras, porque lo que cambia es el contenido del problema, no su proceso.

ESTABILIDAD

La identidad del todo y su unidad se preservan aunque las partes cambien.

El todo se renueva a sí mismo constantemente.

En capacitación todo se está renovando constantemente. Un plan nunca se lleva a cabo exactamente conforme lo planeado, pero los cambios y ajustes que se hagan no deben provocar cambios en la identidad del todo, son transposiciones solamente, que hacen que las cosas se adapten según las necesidades del momento. No hay que perder de vista que la capacitación no es un fin en sí misma, sino un medio acorde a las necesidades de cada situación y éstas son eminentemente dinámicas. El capacitador deberá tener la sensibilidad de adaptarse al cambio y llevar con ello la adaptación del propio sistema, sin perder por ello su estabilidad.

JERARQUIA

Un sistema a su vez está formado por otros sistemas mayores, un sistema por otra parte se compone de sistemas menores que a su vez se complementan de otros aún menores.

El individuo forma parte de sistemas mayores que en conjunto forman a un grupo, a una comunidad, a una nacionalidad, a una sociedad, etc.

La capacitación es parte de un sistema mayor de administración de personal y éste a su vez forma parte de sistemas mayores que conforman la empresa en sí, que a su vez es parte de otros sistemas mayores.

El sistema de capacitación esta formado por subsistemas menores que si se analizan por separado, se convierten en sistemas que a su vez se descomponen en partes menores, existiendo una jerarquización y manteniendo su equilibrio a través de la participación dinámica de sus elementos. En un sistema de capa

ción confluyen elementos internos y externos por lo que su problemática rebasa los límites del propio sistema, sobre este particular es necesario establecer que el todo es lo principal y va siempre supeditado a las necesidades y a los objetivos y sus partes son secundarias. Incrementar fuerza o eficiencia en alguna de sus partes en forma aislada, no necesariamente mejorará la eficiencia o eficacia de toda la función, impartir un mayor número de cursos, no forzosamente repercutirá en una mejor capacitación, incluir muchas horas de instrucción en los formatos C.N.B.S. para el registro oficial del plan, no supone que la Institución esté haciendo un mejor cumplimiento de la Ley.

7.4. SUBSISTEMAS DE CAPACITACION

Podemos describir a un sistema de capacitación como el conjunto de elementos o combinación de los mismos, que en forma integrada e interrelacionada se complementan y se relacionan entre sí y que en conjunto forman un todo unitario que cumple con una determinada función con el fin de alcanzar un objetivo común.

El sistema de capacitación está formado por un conjunto de subsistemas que trabajan en forma interrelacionada y conjunta; completándose entre sí para la consecución de objetivos comunes.

Un sistema de capacitación puede descomponerse en los siguientes subsistemas, que a su vez se convierten en sistemas para efecto de análisis:

- ° Sistema Legal.
- ° Sistema para determinar necesidades de capacitación.
- ° Sistema para elaborar planes y programas.

- ° Sistema de control administrativo y financiero.
- ° Sistema de coordinación y ejecución de eventos.
- ° Sistema de evaluación.

Cada uno de ellos forma parte de una mayor y éste a su vez forma parte de s temas más grandes, complementandose todos en conjunto orientados a objetivos comunes.

Así como la información que se genera en la disposición Legal transforma en actas o reglamentos para la operación de las comisiones de capacitación, los objetivos generales son la base para redactar los objetivos operativos, los resultados que arroja el estudio de necesidades de capacitación se convierte en información clave para determinar los contenidos y éstos a la vez conforman el punto de partida para evaluar los resultados y hacer los ajustes necesarios.

7.5. ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CAPACITACION

Un sistema de capacitación, siguiendo el enfoque de sistemas, se compone de tres elementos principales: insumos, procesos y productos.

Los insumos están constituidos por la legislación, que norma la capacitación, los objetivos y políticas de la empresa, su estructura, los análisis de puestos, las fuentes estadísticas, los requerimientos humanos, materiales y financieros, las formas oficiales y en fin todos los recursos de que podamos disponer para "hacer" la capacitación, convirtiendose el elemento humano en el principal insumo.

Los procesos son las acciones, el trabajo y el esfuerzo realizado para transformar esos recursos o insumos, como pueden ser los resultados de la determinación de necesidades, los planes y programas, los objetivos y políticas de capacitación, los materiales didácticos, los presupuestos, etc.

El producto son los beneficios que arroja la capacitación, tanto para la Institución como para el empleado y la comunidad en general, y éstos se pueden medir por el grado de satisfacción en el trabajo, el clima organizacional, reducción de desperdicios, aumento en la prestación de servicios en cuanto a calidad y cantidad, incremento de participación en el mercado y en general productividad.

Dentro de un sistema de capacitación los propios subsistemas se complementan, como puede ser el de detección de necesidades, que al arrojar un resultado o producto, sirve de insumo o de recurso para otro subsistema que en este caso sería el de definición de contenidos que a su vez es un insumo en el diseño de cursos, la elaboración de planes y programas y el establecimiento de presupuestos, de tal suerte que el producto de un sistema se convierte en insumo para otro sistema y así nuevamente aunque sin perder su interrelación, complementándose hacia objetivos comunes.

De acuerdo a lo expuesto podemos concluir que la capacitación es una función técnica, que requiere de planeación y diseño acorde a las necesidades específicas de cada institución, que da y recibe energía y por lo tanto se complementa de los demás sistemas de la organización, que requiere del involucra-

miento y participación de todos y en especial de los supervisores en quienes recae la responsabilidad directa, solo así la institución obtendrá beneficios superiores a la inversión que esto significa, de lo contrario se cae en el absurdo improductivo de:

C A P A C I T A R P O R C A P A C I T A R

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

ARMO. DINAMICA DE UN PIZARRON.
México, 1979.*

Berlo K. David. EL PROCESO DE LA COMUNICACION.
Editorial "El Ateneo". Buenos Aires, 1977.*

Bloom B. S. TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION.
TOMO I. Ambito del Conocimiento. Marfil, Alcoy, 1972.*

De Landsheere G. OBJETIVOS DE LA EDUCACION.
Oikos tau, Barcelona, 1977.*

Drumheller S. J. TEACHER'S HANDBOOK FOR FUNCTIONAL BEHAVIOR BASED CURRICULUM.
Educational Technology Publis. Englewood Cliffs. New Jersey, 1973.*

Gronlund N. E. STATING OBJETIVES FOR CLASSROOM INSTRUCTION.
Mc.Millan Publis. an' Co., New York, 1978.*

Hicks H. G. y Gullett C. R. THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS.
Mc.Graw - Hill SERIES IN MANAGEMENT. New York, 1976.*

Koontz H. y O'Donnell C. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.
Mc.Graw - Hill. Colombia, 1973.*

Krathwohl D. R.; Bloom B. S. y Masia B. B. TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION.

TOMO II. Ambito de la Afectividad. Marfil, Alcoy, 1973.*

Marroquín Quintana J. CAPACITACION A TRABAJADORES.

Ediciones Gernika. México, 1978.*

Metressell N. S.; Michael W. B. y Kirsner D. A. INSTRUMENTATION OF BLOOM'S TAXONOMIES.

Psychology in the school. New Jersey, 1969.*

Mitchell T. R. PEOPLE IN ORGANZATIONS.

Mc. Graw - Hill, SERIES IN MANAGEMENT. New York, 1978.*

Morrison J. H. et All. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Editorial Diana. México, 1971.*

Reyes Ponce A. ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

TEORIA Y PRACTICA, Seg. Part. Editorial Limusa. Mexico, 1972.*

Rodríguez Diéguez T. L. OBJETIVOS EDUCATIVOS.

ICE - Universidad de Valencia, 1979.*

Siliceo Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Editorial Limusa. México, 1977.*