

✓
**EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA
CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS,
(PROPUESTA DE APLICACION DEL PROCESO DE
CAPACITACION EN UNA ORGANIZACION).**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración Educativa

P R E S E N T A N :

**RICARDO FLORES BELLO
ALEJANDRO LOPEZ MORALES**

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. PEDRO GOMEZ SANCHEZ

CAA 1. FRO76



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
COMISION DE TITULACION
PARA LA LICENCIATURA EN:

México, D. F. a 25 de SEPTIEMBRE de 1995

AUTORIZACION PARA LA REPRODUCCION DE TESIS

C. RICARDO FLORES BELLO Y ALEJANDRO LOPEZ MORALES
P r e s e n t e .

La Comisión de Titulación tiene el agrado de comunicarle que habiéndose aprobado su trabajo de tesis, está autorizado para que inicie la impresión de la misma.

Asimismo se le informa que se requieren diez ejemplares, que deberá entregar a la brevedad posible a ésta Comisión.

A t e n t a m e n t e



Prof. : ENRIQUE VARAS GOMEZ
Presidente



Prof. : MA. ELENA BECERRIL PALMA
Secretario

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por cuidarme y ayudarme aún sin yo saberlo.

A FRANCISCA:

Por el amor y dedicación que sólo una madre como tu me puede brindar.

A ROBERTO:

Por enseñarme que la vida no es fácil y darme el ejemplo de una vida digna de lucha constante.

A CLAUDIA:

Que eres incentivo de mis sueños y apoyo en mis fracasos.

A ROBERTO, ROCIO, ROSAURA, ROGELIO Y ROSALINDA:

Por motivarme e impulsarme con el ejemplo ante la vida.

AL DR. CARLOS:

Por ser lo que yo el día de mañana quisiera ser, profesionalmente y como persona.

A MIS AMIGOS:

Por motivarme siempre con entusiasmo y palabras de aliento.

A ISABEL:

Por colaborar sentimental y físicamente en la elaboración de esta tesis, a ritmo de "La marcha de Zacatecas", mi secretaria.

AL I.N.I.N.

Por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente.

A mis maestros y a todos aquellos que de forma directa e indirecta colaboraron en la realización del presente trabajo.

Ricardo.

DEDICATORIA

A DIOS

Por que me haz dado la oportunidad de seguir viviendo, gracias Señor por todo el amor que nos das y por que permites que alcance una meta más en esta vida.

A MIS PADRES:

Por haberme dado la vida, por el amor, comprensión y el apoyo que me han brindado y que me ha ayudado a ser cada día mejor.

A MIS HERMANOS:

También a ustedes dedico este trabajo, ya que sin saberlo han sido fuente de inspiración para que yo siga creciendo como ser humano.

A MI NOVIA:

Por que gracias a ti mi vida ha cambiado, haz venido a llenarme de amor y felicidad.

A ROBERTO ARIZMENDI RODRÍGUEZ:

Ya que gracias a tu apoyo pude dar mi segundo esfuerzo para concluir este trabajo.

A mis maestros, amigos y a todas aquellas personas que de alguna manera han influido con sus conocimientos y experiencias, para dar un buen fin a esta trabajo de tesis.

Alejandro.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

CAPACITACION, EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA.

1.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION PARA EL TRABAJO.	16
1.2. MARCO CONCEPTUAL DE LA CAPACITACION.	22
1.3. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN UNA EMPRESA.	31
1.4. LA TEORIA DE SISTEMAS	33

CAPITULO II

PROPUESTA DE APLICACION DEL PROCESO DE CAPACITACION EN UNA ORGANIZACION

2.1. PLANEACION.	43
2.1.1. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.	45
2.1.1.1 SITUACION ACTUAL DE LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION.	48
2.1.1.2. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL FACTOR HUMANO.	51

2.1.2. ORIENTACION DE ACTIVIDADES.	55
2.1.2.1. OBJETIVOS GENERALES.	56
2.1.2.2. PLAN GENERAL DE CAPACITACION.	62
2.2 ORGANIZACION.	62
2.2.1. ELABORACION DE PROGRAMAS.	63
2.2.1.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LOS CURSOS.	68
2.2.1.2. CONTENIDO DE LOS CURSOS.	70
2.2.1.3. METODOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.	77
2.2.1.4. MATERIAL DIDACTICO.	81
2.3. DIRECCION.	84
2.3.1. ORGANIZACION DE EVENTOS.	85
2.3.1.1. LOCAL.	85
2.3.1.2. PARTICIPANTES.	87
2.3.1.3. DURACION Y HORARIOS.	89
2.3.1.4. INSTRUCTORES.	90
2.3.1.5. COSTOS	95

2.4. CONTROL.	100
2.4.1. EVALUACION.	102
2.4.2. SEGUIMIENTO.	114
UN CASO PRACTICO	118
ANEXOS DEL CASO PRACTICO	132

CAPITULO III

PROPUESTAS DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

3.1. PROPUESTAS DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO	133
CONCLUSIONES.	145
BIBLIOGRAFIA.	148
ANEXOS	152

INTRODUCCION

La capacitación hoy en día emerge no sólo como un requerimiento legal, sino como una necesidad eminente. Las empresas triunfadoras lo saben. A través de un personal bien capacitado, se crece con mayor calidad y menor costo y se provoca la acción que conduce al camino de la productividad.

La perspectiva de nuestro país que se encuentra frente a la llamada "modernización" e inicia sus primeros pasos dentro del Tratado de Libre Comercio, dará como resultado las relaciones comerciales con países que se encuentran a la vanguardia de la tecnología, esto está ocasionando cambios políticos y comerciales que inciden en nuestra economía.

El administrador educativo encuentra a partir de esto una necesidad de capacitación y un campo más amplio para poder aplicar los conocimientos adquiridos en su formación profesional, aplicando el proceso administrativo en el proceso de capacitación, haciendo de este un proceso formativo sistemático, que se oriente por las necesidades de la sociedad y que se realice con el marco legal e instruccional que proporciona el Estado.

El gobierno mexicano en su afán de tener gente capacitada, estableció las disposiciones legales, de manera que esta fuera obligatoria en todas las empresas. Sin embargo, los empresarios siguen tomando la capacitación como un simple cumplimiento de valores formales, sin resultados prácticos. Les importa más el que los trabajadores tomen los cursos que el hecho en sí de que aprendan.

La inquietud que tenemos es, por una parte mostrar la importancia que tiene el que los funcionarios y encargados de la capacitación de las organizaciones sean concientes del papel de la capacitación para el logro del desarrollo de sus actividades productivas, sociales y culturales. Esto les favorece para poder enfrentar los cambios tan acelerados que sufre tanto la tecnología como la sociedad en general. Siempre y cuando busquen mantenerse a la vanguardia, dentro del sector productivo, de servicios, etc.

Pero en todos los campos profesionales siempre hay un atraso entre el conocimiento, con las teorías científicas que lo respaldan y su respectiva aplicación práctica. Tal es el caso de la medicina, la física y la ingeniería. También en los diferentes niveles educativos, desde la educación básica (primaria y secundaria), preparatoria y profesional. Lo mismo sucede en el caso de los negocios y las actividades de **capacitación y desarrollo** del personal que conforman cada organización.

Justamente estas situaciones hacen obligatorio que los profesionales se mantengan al tanto del estado cambiante de la ciencia en que apoyan su práctica.

Dicho lo anterior es vital que los responsables de la capacitación, conozcan y manejen con precisión todo el proceso: sepan diagnosticar necesidades reales, elaborar planes y programas efectivos, que los lleven a la práctica y los evalúen, y sobre todo que los evalúen, ya que una de las cosas que más daño han hecho dentro de las áreas de capacitación y desarrollo de las empresas en México, es que pocos profesionistas se han dado a la tarea de desarrollar métodos que permitan valorar en alguna medida el impacto de los cursos de capacitación, en un cambio significativo ya sea de actitudes, calidad en el servicio, productividad, disminución de desperdicios, disminución de paros de maquinas, tiempos de entrega, etc.

Dos son las causas principales del estancamiento en esta parte del proceso, la primera se refiere a que el responsable del área de capacitación se limita a la planeación, organización y ejecución del proceso administrativo en la capacitación, logrando acumular solamente horas hombre, que sirven en algunas cosas para el cumplimiento de programas.

Algunos otros están concientes de la importancia que tiene la evaluación, tanto en el aprendizaje, los recursos, el desempeño en el trabajo y el costo beneficio. Sin embargo, solamente evalúan el aprendizaje y los recursos, dejando incompleto el proceso de evaluación y por lo tanto no se dan los elementos suficientes para determinar resultados significativos de efectividad y costo beneficio de la función capacitación.

Uno de los objetivos de este trabajo es proporcionar los elementos necesarios para aplicar una buena evaluación de la capacitación y de su impacto en la productividad de las empresas. Así las cosas, queremos ofrecer, un conjunto de herramientas que permitan a quienes tienen la difícil tarea de la capacitación, manejar todo el proceso con conocimiento pleno de sus funciones, haciendo de la capacitación algo verdaderamente útil. Y con la esperanza de que con un poco de responsabilidad social y una adecuada preparación del espíritu de superación, que todos necesitamos, algún día alcancemos las metas de estabilidad y bienestar que tanto deseamos.

Por último, creemos necesario resaltar el papel que juega el Administrador Educativo en la formación de los recursos humanos. Área en la que puede desenvolverse con éxito, ya que su formación en la licenciatura le permite aplicar los principios de administración en las técnicas, tanto de recopilación de información, en la detección de necesidades de capacitación, en la organización

y desarrollo de los planes y programas, como con las técnicas didácticas para llevar a cabo una buena impartición de cursos. Así mismo, en la elaboración de programas esta lo suficientemente preparado para aportar innovaciones en forma congruente con las necesidades que cada empresa tiene para el fortalecimiento de la productividad. Y en general en la forma de administrar el proceso de la capacitación.

El primer capítulo lo hemos denominado "Capacitación, el camino hacia la excelencia", en el cual estamos tratando de demostrar la importancia que ha tenido la capacitación en la vida del hombre, en la producción y en el desarrollo de las sociedades; tanto de las más antiguas como de las actuales, lo cual es un apoyo para mostrar a la vez la importancia de este trabajo. Al mostrar el marco conceptual hemos buscado dar a conocer la gran confusión que aún existe en la diferenciación de los términos que se relacionan con nuestro objeto de estudio.

Desde las instituciones especializadas hasta los estudiosos de la materia siguen utilizando los términos indistintamente, lo cual pasa a ser muy dañino para las personas que están preparándose en este campo y para quienes sólo requieren de un conocimiento superficial del mismo, como son, por ejemplo, los empresarios y los representantes sindicales.

Sabemos que las cosas no van a cambiar a partir de esta investigación, sin embargo queremos que quien llegue a consultar este trabajo se dé cuenta de la realidad de las cosas y defina los conceptos según el enfoque que quiera darle a su investigación, como lo hemos hecho nosotros.

En el segundo Capítulo "El administrador educativo y el proceso de capacitación en las organizaciones", iniciamos con la aplicación del proceso administrativo en

el mismo proceso de capacitación, ideando el papel del administrador educativo en la formación del personal de cualquier organización. En este caso el Administrador Educativo viene siendo el encargado de la capacitación. El motivo principal es mostrar como el proceso administrativo es tan importante para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una organización, lo cual está interrelacionado con el papel de la capacitación que busca alcanzar la misma meta en su "proceso de capacitación". A partir de esto la función del Administrador educativo se hace más sencilla, puesto que la licenciatura le ha dado las herramientas necesarias para formar al personal idóneo que requiere una empresa, por lo que su labor se enfoca al conocimiento y aplicación del proceso de capacitación para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta una organización.

Para finalizar este capítulo y tratando de ilustrar brevemente todos y cada uno de los pasos del proceso de capacitación, anexamos un caso práctico, desarrollado en el Instituto de Capacitación (Empresa Paraestatal).

En el tercer capítulo y una vez concluido con el proceso de capacitación, nos hemos dado la libertad de hacer una serie de propuestas, sobre lo que consideramos son las principales razones por las que la capacitación no ha alcanzado un nivel estratégico, que nos lleve a lograr la calidad y efectividad de los recursos humanos de nuestro país.

Con la aplicación de este modelo de capacitación, incluyendo un seguimiento adecuado, una buena administración del mismo y la concientización de los responsables de su aplicación, podremos llevar a nuestro país a competir con éxito frente a las naciones con las cuales se ha firmado el Tratado de Libre Comercio.

CAPITULO I.

CAPACITACION, EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA.

México busca una mayor inserción en el contexto económico internacional, la competitividad a nivel mundial tiende a basarse cada vez más en la productividad y menos en las ventajas comparativas tradicionales, apoyadas en el costo de la mano de obra; la utilización racional y eficiente de los recursos humanos será cada vez más un elemento esencial en el éxito de las empresas.

Hablar de productividad, en nuestro ámbito social, es hacer mención del aprovechamiento completo del potencial productivo de los individuos de cualquier organización, buscando un cambio cualitativo que le permita utilizar más racionalmente los recursos disponibles, facilitar su participación en las innovaciones y avances tecnológicos, y la elevación de sus propias condiciones de vida, logrando a su vez su realización social y personal.

Esto nos lleva a pensar sobre la relación existente entre capacitación y productividad

¿Qué es la productividad?, según la opinión de algunos expertos el concepto, resume lo siguiente: " Es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos; retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción, para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales de sus

integrantes, de manera que mejore cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico de dicha sociedad ".¹

El Best Seller de Paters y Waterman titulado " En busca de la Excelencia", presenta los resultados de una amplia investigación sobre las empresas más destacadas de los Estados Unidos en el momento actual. Los autores descubrieron que existen ocho características que forman el común denominador de las empresas estrella.

"Pues bien, siete de las ocho tienen íntimos vínculos con el manejo del factor humano. En efecto, los resortes de la excelencia son :

- Disponibilidad a la acción.
- Diálogo intenso y cercano con los clientes y con el público en general.
- Segmentación estructural, tal que permite que cada grupo y cada división piensen y actúen con cierta independencia.
- Productividad a través de la gente: todo el personal se muestra conciente de que sus esfuerzos son útiles y valorizados por la gerencia.
- Focalización en valores institucionales claros, bien conocidos y compartidos.
- Organigrama sencillo, de tal modo que la comunicación fluye clara y fácil.

¹ s/n. *Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra. Tomo 1. Definiciones de productividad.* México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1988. p. 2.

Centralismo y descentralización al mismo tiempo, con lo cual se asegura, por una parte, el mantenimiento de la fisonomía peculiar de la institución y de su filosofía, y por otro lado un clima de libertad y de flexibilidad para decidir lo que las circunstancias muy concretas reclaman en cada lugar".²

La diferencia entre las empresas que tienen éxito y las que fracasan se encuentra exclusivamente en factores humanos, tales como la fe, el entusiasmo, la cohesión, la seguridad, la disciplina, la buena comunicación, el noble orgullo...

De este modo también las empresas se benefician del desarrollo de la fuerza creadora del hombre y se perjudican por las fallas humanas, más que por las deficiencias de cualquier otro tipo.

Al ser el factor humano de gran importancia para forjar una empresa con excelencia, ¿por qué no darle realmente el lugar y la importancia que merece y capacitarlo?, el beneficio sería tanto para el patrón como para el trabajador, y se reflejaría en toda la sociedad.

En los últimos años a las habilidades y destrezas de la población económicamente activa, se han sumado otro tipo de conocimientos requeridos para el manejo de nuevas opciones tecnológicas y mayores volúmenes de información.

La práctica diaria en el trabajo no permite al trabajador conocer los avances tecnológicos que surgen en otras partes del mundo, y tomando en cuenta la

² Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez Buendía, *Administración de la capacitación*. México, Mc.Graw Hill, 1990, p.p. 5 y 6.

importancia que tienen los recursos humanos en la articulación de los múltiples factores que intervienen en la productividad, condicionando la introducción de mejoras en la maquinaria y equipo, la viabilidad del cambio tecnológico y el desarrollo administrativo y organizacional, la capacitación y la educación en general se manifiestan de manera urgente.

Hablamos de la educación en general, ya que esas deficiencias en el sistema educativo se han ido reflejando en las limitaciones tan severas de los trabajadores para su colocación y desarrollo en el medio laboral.

Esto recae en los diversos sistemas de capacitación y adiestramiento, quienes deben esforzarse para que la población adquiera los conocimientos y desarrolle las aptitudes indispensables para su participación en la vida social y en la actividad productiva.

El desarrollo de tales aptitudes depende, en gran medida de los sistemas educativos de carácter general cuyo propósito, es precisamente, el desarrollo de esos conocimientos, habilidades y actitudes.

Gran parte de la acción educativa se está orientando a preparar a la población para la actividad productiva a la que por necesidad habrá de dedicar la mayor parte de su vida.

Pero considerando la situación actual del país, vemos que ese cambio estructural que es tan fundamental y que ya se ha iniciado en el sistema educativo, por su misma naturaleza, no dará frutos en forma inmediata.

Es aquí donde la capacitación aparece como la herramienta estratégica para la modernización del país.

Su papel está vinculado, no sólo a subsanar las deficiencias en la calificación de la mano de obra y apoyar de manera ágil a los trabajadores operativos y técnicos, así como al personal administrativo y gerencial en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades ante el proceso de cambio tecnológico acelerado, sino también a la readaptación de la mano de obra desplazada.

Ante las deficiencias en la formación educativa general de la fuerza de trabajo, es común que la capacitación desempeñe una función supletoria orientada a cubrir las deficiencias educativas de los sujetos capacitados.

Y no sólo eso, sino que se deben tomar en cuenta otros factores que inciden directamente en la productividad del trabajador y por tanto en la de la empresa, y que van desde un mejor ambiente laboral hasta el mejoramiento de las condiciones de vida de la población trabajadora.

Representa una tarea conjunta del Estado, del patrón y de los trabajadores, quienes deben conjugar esfuerzos y responsabilidades para lograr el cambio.

Debe tomarse en cuenta que entre más alto sea el nivel de preparación de los trabajadores será factible utilizar más plenamente sus propias habilidades y destrezas, sus conocimientos y su capacidad de innovación en programas tendientes a incrementar la productividad, la calidad y por tanto, la capacidad competitiva de las empresas.

Ya que es palpable la manera en que las carencias en alimentación, salud y vivienda se autoreforzan entre sí e inciden desfavorablemente en su aprovechamiento en la escuela y en su desarrollo en el medio laboral, en México se están realizando esfuerzos orientados al impulso de la productividad económica, sin embargo no hay aún una conciencia colectiva de la productividad, entendida no como una forma de imposición por la necesidad sino como una forma de conducta orientada a la realización plena de las facultades humanas y al aprovechamiento óptimo de los recursos.

Durante una conferencia en México, el Dr. W. Edwards Deming dijo "Se lo dije a los japoneses, se lo digo ahora a ustedes: no veo razón alguna para que las organizaciones mexicanas no puedan llegar a ser las mejores, altamente competitivas en el mundo, lo tienen todo. Nuevo equipo no es la solución, sino aprender a mejorar la calidad y la productividad con lo que se tiene."

La productividad es un término que hoy en día, en todo el mundo, se utiliza para expresar que es necesario incrementar la eficiencia del trabajo humano, por este motivo es pertinente que todos lo comprendamos y aún más los responsables e involucrados en impulsarla.

Sin embargo, tal parece que estamos empeñados en hacer lo contrario; en una investigación sobre el estado de la capacitación en México, realizada por el despacho denominado "Asesoría y Administración Aplicadas, S.A.", se obtuvieron los siguientes resultados:

- La mayoría de las empresas encuestadas no evalúan los resultados de la capacitación.
- Se prefiere impartir cantidad de eventos en sacrificio de la calidad.

- No se hacen diagnósticos de capacitación correctos.
- Se capacita por cumplir con la ley.
- Las exigencias de capacitación, aunque mayores cada vez, son atendidas con menos recursos.

Es importante señalar que, a pesar de lo limitada de esta encuesta, ya que solamente se investigaron 248 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras, los datos que revela son un signo de lo que acontece en el resto de las empresas del aparato productivo nacional.

El principal problema lo observamos en la micro, pequeña y mediana empresas, en las cuales, si se llega a hacer capacitación, en el mejor de los casos es rudimentaria, pero en la mayoría ni siquiera se tiene la idea de lo que hay que hacer en este sentido, lo cual resulta bastante preocupante ante los retos que tiene nuestra nación.

El programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994, señala en su capítulo 2, "Tendencias de la Productividad y Factores limitantes", los siguientes indicadores:

En el sector industrial el 70% de los establecimientos emplean menos de cinco trabajadores; en el comercio el 97% de los 623,000 establecimientos existentes ocupan en promedio, dos personas.

Se destinan menos del 0.5% del PIB a gastos de capacitación, mientras que en países desarrollados, como en Estados Unidos, Alemania Occidental y Japón, el monto llega alrededor del 3%.

Las empresas dedican solo el 1% del valor de sus ventas a la investigación y desarrollo, contra el 15% en países de alta tecnología.

Sólo el 30% de la fuerza de trabajo que se incorpora anualmente a la actividad productiva ha tenido una formación terminal o ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo...

En la actualidad estamos en un mundo con las siguientes características: competitividad, apertura y penetración de nuevos mercados, valores agregados a los nuevos productos, nuevas tecnologías, investigación científica, impulso a la calidad, rapidez en la toma de decisiones, etc., y solamente nos quejamos amargamente pero no hacemos nada para enfrentarnos a estos retos. La capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad, de modificar actitudes y desaparecer vicios ancestrales. Sin ser la panacea, es la herramienta más efectiva para contribuir al cambio, la misión de las personas que crean en sus beneficios, consistirá en promoverla y desarrollarla en sus centros de trabajo.

1.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION PARA EL TRABAJO.

El aprendizaje es un proceso constitutivo del género humano, con el que se han logrado progreso y civilización. Desde épocas inmemorables, el progreso ha estado en una constante experimentación y recopilación del conocimiento adquirido.

La construcción de las pirámides de Egipto no podía haber sido posible sin un manejo adecuado de los conocimientos como los cálculos matemáticos, el establecimiento de una organización compleja así como de un manejo magistral de los administradores de esa época.

En el año 1700 a.C., la reglamentación de este tipo de aprendizaje se plasmó en el código de Hamurabi; desde entonces ya se vislumbraba la preparación de personas para el desarrollo de sus civilizaciones, teniendo en cuenta que el aprendizaje era una parte importante para el desarrollo de la civilización.

Ante una constante definición y repartición del mundo, primero por parte de los romanos y segundo por los pueblos asiáticos, las sociedades se reunieron en torno a ciudades amuralladas en las cuales prestaban su mano de obra a un señor feudal a cambio de protección y tierras de labranza para su supervivencia. Es ahí donde poco después surge un sistema conocido como feudalismo.

Al estar reunidos ya como una ciudad con demanda de necesidades como fueron: el vestir, el comer, la seguridad, etc., se tendió a formar un sistema de producción que respondiera a todas estas necesidades de bienes manufacturados. La organización de ese medio de producción estaba en manos del maestro, el oficial y el aprendiz.

"Más cercano a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquel que aspiraba a ser considerado "maestro". El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices" a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento. Al cabo de un lapso no definido, una vez que el aprendizaje se hubiera realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga".³

³ *Ibid.*, p. 16.

La necesidad de crear mayor cantidad de bienes manufacturados hace que se promueva la investigación sobre la creación o desarrollo de una fuerza motriz que imprimiese una mayor rapidez en la producción de estas manufacturas. De ahí el surgimiento de la máquina de vapor.

La introducción de este elemento a la industria de la manufactura creó la importante necesidad de contar con personal altamente calificado en el manejo de estas máquinas, y esto acarreo como resultado la inconformidad de los trabajadores no aptos. Así se planteó la destitución de la mano de obra por las máquinas, que marcó el inicio de la carrera ascendente del desarrollo tecnológico.

Después de la Revolución Industrial, los adelantos tecnológicos hicieron que los trabajadores estuvieran en un constante proceso de capacitación y adiestramiento para estar a la vanguardia del manejo de la maquinaria.

Las naciones no sólo comienzan a procurar la producción de bienes necesarios hacia el interior de sus fronteras, sino que abren sus puertas al comercio con naciones vecinas y posteriormente con naciones muy distantes a ellas, comercializando con productos elaborados y materias primas, esto creó a su vez nuevas necesidades como la extracción y transportación tanto de la materia prima como de la industria de la transformación. Por lo tanto el desarrollo tecnológico no sólo invadió a la industria, sino a todos los campos relacionados a ella.

Los conocimientos que el hombre ha adquirido a través de la historia se han multiplicado año con año, y en los últimos años con mayor celeridad. Esta vista retrospectiva da cuenta de la imperiosa necesidad de tener una constante adquisición de conocimientos para estar acorde con el progreso.

Se ha hablado de que la capacitación y el adiestramiento resolverán algunas necesidades; "...enmarcando la palabra necesidad, como la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema..."⁴

Hay dos sucesos importantes en el siglo XX los cuales engloban gran desarrollo tecnológico, que desgraciadamente se encaminaron hacia fines bélicos, hablamos de la primera y segunda guerras mundiales, en las cuales la tecnología fué utilizada con fines destructivos, por ejemplo la bomba atómica, que destruyó parcialmente, las ciudades de Hiroshima y Nagasaki.

Después de estos sucesos el hombre ha orientado buena parte de sus conocimientos tecnológicos hacia el desarrollo y bienestar de las sociedades como la utilización de energía atómica para la generación de electricidad, la utilización de radares en embarcaciones pesqueras para la localización de cardúmenes, la tecnología de bombas dirigidas se ha aprovechado para sistemas de propulsión de proyectos espaciales, etc.

Así como en el viejo continente, América en sus más altas culturas prehispánicas no podía quedar ajena al desarrollo de las civilizaciones existentes, en el caso específico de México, los Aztecas, Mayas, Olmecas, Toltecas etc., representan el gran desarrollo existente hasta antes de la llegada de los españoles.

No se puede negar que todas las civilizaciones se desarrollaron como verdaderas "sociedades", ya que tenían que responder a las necesidades implícitas para el desarrollo de las mismas como fueron el vestir, comer, así como el

⁴ UCECA, *Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas*, México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1979, p.p. 10-11.

establecimiento de un administrador que organizara y reglamentara todas estas interacciones. El aprendizaje en estas sociedades fue netamente empírico, existían cazadores, recolectores, organizadores, guerreros, que transmitían sus conocimientos de generación en generación.

Sociedades como la Azteca implementaron centros de aprendizaje como el Calmecac, destinado a la educación de los nobles, el Telpochcalli que instruía a los guerreros y el Cuicacalli dedicado para la gente común.

La organización de los pueblos prehispánicos estaba dividida en cuanto al trabajo realizado por cada uno de sus integrantes, los cuales enriquecieron los conocimientos adquiridos en la práctica de sus funciones, este fué el sistema de aprendizaje de la cultura prehispánica que contaba con grandes adelantos en su época, como lo fueron: el calendario maya, los cálculos astronómicos, la medicina herbolaria, los conocimientos de ciclos de cultivo, etc.

A la llegada de los españoles la función de los sistemas culturales, económicos y políticos, se vió manifestada en forma de haciendas o un sistema feudal modificado.

La sociedad mexicana entra así al desarrollo productivo en un orden internacional, mediante la extracción de materias primas y la producción de manufactura, fabricadas con maquinaria importada del viejo continente, lo cual provocó el surgimiento de centros educativos y universidades para así crear la mano de obra que el sistema necesitaba. Es en el México postrevolucionario cuando la sociedad comienza a integrarse al desarrollo tecnológico creando lazos o vínculos con las sociedades mercantilistas internacionales.

En el período presidencial de Abelardo Rodríguez, la Ley Federal del Trabajo contempló la imposición a las empresas de tener aprendices, con el fin de tener mano de obra calificada, pero ante el acelerado crecimiento de los adelantos tecnológicos y científicos el sistema anterior no respondió de la forma que se esperaba, ante esto, el gobierno mexicano concibió un programa para abatir el problema. Con Luis Echeverría en la Presidencia, la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 132, frac. XIV y XV dictaminó la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación para sus trabajadores y así contar con mano de obra calificada y adecuada para enfrentar los nuevos retos que la tecnología traía consigo, y que debía llevar al país a desarrollar su industria.

Actualmente y no sólo a nivel nacional, en toda organización, la capacitación y el adiestramiento se hacen patentes al responder a la adopción o aprendizaje de conocimientos específicos para el desarrollo de áreas específicas, lo cual viene a ser una parte fundamental para el desarrollo integral de cualquier país.

Hoy en día es común escuchar acerca de la computación, de la energía nuclear, de la producción en serie, que representan nuevos sistemas organizacionales que requieren de conocimientos específicos para su desarrollo; el avance de las ciencias ha crecido en tal magnitud que el hombre se ha visto en la necesidad de fragmentarlo y hacerse especialista en una micro-rama del conocimiento total existente, siendo en cada campo un experto sobre el desarrollo de su área.

"Uno de los rasgos de la sociedad moderna es la creciente división y especialización del trabajo. Así lo piden tanto la tecnología industrial, como la complejidad de las organizaciones".⁵

⁵ Rodríguez Estrada, *op.cit.*, p. 7.

Observando la necesidad que se tiene de la capacitación, en esta investigación se plantea la necesidad de elaborar un modelo que permita el máximo aprovechamiento del proceso de capacitación para dar respuesta así a la eficiente y correcta administración de la misma.

Los cambios constantes y evolutivos en todo el mundo y en México, exigen el establecimiento y la innovación de nuevos sistemas que permitan dar respuesta a la problemática actual y futura a la cual se enfrentará el país.

"Un capacitador se encuentra en medio de un sistema complicado, conocido como cambio. De hecho la capacitación es producto del cambio y en ocasiones la causa de éste. El cambio puede ser tan amplio y profundo como una nueva dirección en la estrategia corporativa o tan inmediata y personal como para ayudar a alguien a dominar las habilidades de un nuevo trabajo..."⁶

1.2. MARCO CONCEPTUAL DE LA CAPACITACION.

Hoy en día a lo largo de la historia del proceso de capacitación, la definición con respecto a los conceptos de adiestramiento y capacitación así como otros conceptos relacionados o asociados a los mismos no han sido definidos con precisión.

Los términos , muchas veces, han sido utilizados indistintamente por las instituciones involucradas en el ramo, utilizando criterios y experiencias propias, y creando en muchas ocasiones confusión en su aplicación.

⁶ Hugo Calderón Córdoba. *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal*. México, LIMUSA, 1982. p. 13.

Existen en México muy pocos libros que hablen sobre este problema. Las instituciones especializadas que hay en nuestro país no se han puesto de acuerdo con respecto a los conceptos mencionados, y aún existe un vacío legal en su distinción.

J. Ricardo Hernández Pulido, al hablar de este problema, dice lo siguiente: "El análisis de que ha sido objeto la formación profesional...es prácticamente nulo en México. Desde el punto de vista de la terminología persiste una gran confusión; la extensión misma de los términos más frecuentes empleados no se ha delimitado perfectamente. La carencia de obras que estudien el problema de la formación ha contribuido a estas impresiones, y podemos afirmar que todo queda por hacerse".⁷

Hernández Pulido emplea la expresión "formación profesional" para referirse a la capacitación.

El problema que aparece en la conceptualización e interpretación de estos términos, no es exclusivo de nuestro país, Barrie E. Long dice lo siguiente: "La mayoría de las actividades profesionales tienen su propio lenguaje especializado, que permite a los miembros de la profesión comunicarse por medio de un tipo específico de taquigrafía, acelerando así la comunicación sin perder nada por falta de comprensión. Desgraciadamente, el lenguaje especial del adiestramiento no se ha desarrollado hasta el punto de adquirir un significado universal aceptado..."⁸

⁷ J. Ricardo Hernández Pulido. *Relaciones industriales y formación profesional*, Cuadernos INET, núm. 3. México, INET, 1978, p. 39.

⁸ Barrie E. Long. El lenguaje del adiestramiento, en *Productividad y Desarrollo*, núm. 6 y 7. mayo-agosto de 1973, p. 25.

Es necesario, por lo tanto, delimitar la extensión misma de los términos usados en éste trabajo para evitar los problemas que comúnmente se presentan en las organizaciones.

Los problemas a los que nos referimos pueden ser:

Desviación de los programas de capacitación al no entender o saber que tipo de problemática se va a atender, si es capacitación, adiestramiento, actualización o desarrollo. Esto tomará importancia cuando dentro de las organizaciones existan Comisiones de evaluación curricular, donde el peso de los cursos tomados por el trabajador impliquen para la empresa un aumento salarial, cambios de categoría, reubicaciones, etc.

En referencia a lo anterior citaremos el siguiente ejemplo:

Si tenemos un trabajador "X" y él quiere ocupar una plaza diferente a la que desarrolla actualmente, esto representa por parte de él un esfuerzo mayor que si recibiese un curso para el mejor desempeño de su puesto de trabajo, por que la capacitación representa un cambio de funciones ya que el trabajador adquirirá un puesto diferente al que desempeñaba, mientras que en el adiestramiento solo le ayudará a desempeñar mejor las funciones que desarrolla dentro de su puesto actual.

He aquí un ejemplo de la consecuencia de no diferenciar la capacitación del adiestramiento:

En una empresa en donde el ascenso de un nivel a otro se otorga por una escala de puntuación definida por cierto número de puntos para cada uno de los puesto o niveles de la empresa, al no existir una diferencia de los términos, este tipo de

sistema resulta deficiente, ya que todos los cursos parecen tener el mismo valor sin tomar en cuenta el objetivo general del curso y su alcance, dando por resultado una sobrevaloración de los puestos, solo por cumplir con los puntajes necesarios que no representarían para la empresa ningún avance efectivo en sus estándares de producción y que por el contrario representarían para la misma gastos excesivos en el pago de salarios por funciones que no lo retribuyen.

Capacitación y adiestramiento:

En la iniciativa de Decreto de Reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre Capacitación y Adiestramiento, Seguridad e Higiene y Federalización de Actividades y ramas, no aparece en la exposición de motivos, una diferenciación entre los dos términos mencionados, ni los define en alguna parte.

Por otro lado ni en la Fracción XIII del apartado A del Artículo 123 de la Constitución, ni en el Decreto a las reformas a la Ley Federal del Trabajo se contempla una conceptualización de adiestramiento o capacitación.

Es por esto que se menciona que los términos utilizados carecen de definición legal y como consecuencia su utilización como sinónimos es muy frecuente. Sin embargo la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social conceptualiza de la siguiente manera:

Capacitación: "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal".⁹

⁹ UCECA, *op.cit.*, p. 50.

Adiestramiento: "Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo".¹⁰

Se aprecian dos diferencias en las definiciones, la primera, en lo que se refiere a lo que se está desarrollando, aptitudes por una parte, y por otra, habilidades y destrezas; la segunda cuando hablan del propósito: un puesto de trabajo cualquiera, ya que no se menciona, y el puesto de trabajo que se ocupa, respectivamente.

En primer lugar debemos saber cuál es la distinción entre los términos empleados:

Aptitud: Según el documento citado de la UCECA, es la "potencialidad del individuo para aprender; condiciones o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad."

Habilidades: Lo define Howard C. Warren como "las aptitudes para la reacción de tipo simple o complejo, psíquico o motor, que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez y esmero".¹¹

El mismo autor define:

Destreza: " es la facilidad y precisión en la ejecución de actos".¹²

¹⁰ *Ibid.*, p. 49.

¹¹ Howard C Warren. *Diccionario de psicología*. México, Fondo de Cultura Económica, 1964. p. 238.

¹² *Loc. cit.*

Según el concepto de aptitud, la definición de Capacitación dada por la UCECA confunde un poco, ya que la potencialidad no se puede acrecentar ni desarrollar; la aptitud puede dar lugar a una serie de habilidades y destrezas mediante una acción educativa o práctica. Pero por ejemplo cuando una persona no tiene las características necesarias para la música, ya tiene una limitación que le puede impedir superarse en ese ambiente.

En lo que se refiere a la habilidad, involucra a su vez el término aptitud, de tal manera que se pueden entender como homólogos.

Pasando al propósito de la Capacitación y el Adiestramiento, se puede decir que el adiestramiento se aplica al puesto que se ocupa y la capacitación a otro diferente de éste, aún cuando esto no se especifica. Pero esta distinción se refuerza con lo encontrado en la última parte del Artículo 153-E de las reformas a la Ley Federal del Trabajo, que habla sobre la Capacitación y el Adiestramiento, que se realizarán dentro de la jornada de trabajo, y las acepciones a este horario dice lo siguiente:

"... así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

Es obvio que mientras no se tenga una diferenciación exacta entre ambos términos, estos se seguirán utilizando como sinónimos. El papel de este trabajo no es resolver este problema, sin embargo nuestras propias definiciones ayudarán al lector a entender su diferencia en el desarrollo del mismo.

Otras definiciones pueden darnos una idea más cercana a las diferencias entre ambos conceptos:

Mauro Rodríguez Estrada, en su libro "Administración de la Capacitación", define estos términos de la siguiente manera:

Capacitación.- (del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino capere = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para desempeñar mejor su trabajo.

Adiestramiento.- (del adjetivo diestro, y éste a su vez, de la palabra latina dexter = derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

La ARMO, en "Metodología para determinar necesidades de adiestramiento y capacitación" dice que:

Capacitación: es la "acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos; respondiendo sobre todo a las áreas del aprendizaje cognoscitiva y afectiva."

Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras; respondiendo sobre todo al área de aprendizaje Psicomotor".

De los términos Desarrollo y Actualización dice lo siguiente:

Desarrollo: Progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio.

Actualización: "acción destinada a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores, que ya han sido sujetos a un proceso de enseñanza-aprendizaje, pero que los conocimientos adquiridos y las funciones desarrolladas en su área de trabajo han sido rebasadas por el avance tecnológico y científico".

Mientras que M. Rodríguez Estrada dice:

"Un concepto relacionado de cerca es el **desarrollo**. Este término, derivado de rolo, indica el proceso de desplegar al que está arrollado o enrollado, de tal manera que pueda lucir en su plenitud. Expresa, pues, muy bien como la capacitación y la educación en general se basa en las potencialidades de los sujetos más que en los propósitos de los instructores para inculcar y transmitir tales o cuales contenidos.

Con base en esto estructuramos nuestras propias definiciones:

Capacitación: Es aquel proceso de enseñanza aprendizaje dirigido a desarrollar aptitudes, conocimientos y modificar actitudes relativas a un puesto diferente del que desarrolla actualmente.

Adiestramiento: Es el proceso de enseñanza-aprendizaje que está dirigido a incrementar los conocimientos y habilidades dentro del puesto de trabajo en que se encuentra un trabajador, con el fin de que lo desempeñe de la mejor forma.

Desarrollo: Es el proceso de enseñanza-aprendizaje encaminado a desplegar las potencialidades del individuo en su proceso formativo, que le ayudará a progresar dentro de su ámbito de trabajo y su vida personal.

Actualización: Es el proceso de enseñanza aprendizaje dirigido a retroalimentar a un trabajador, del avance tecnológico y de organización que se dé dentro de su rama de trabajo, y que le permitirá estar a la vanguardia.

Esto nos lleva a concluir que las diferencias más marcadas encontradas entre capacitación y adiestramiento son:

Que la capacitación se aplica en los casos de que un trabajador va a ascender, o que está referida a una actividad distinta a la que normalmente desarrolla, mientras que el adiestramiento para mejorar el trabajo que ya realiza actualmente.

A todo esto podemos sumar lo que la Ley Federal de Trabajo en su Artículo F indica, "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Con lo que podemos concluir que se debe utilizar la capacitación, adiestramiento, actualización y desarrollo en forma conjunta para poder lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta una empresa, y alcanzar así los máximos niveles de productividad y eficiencia posibles.

1.3. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN UNA EMPRESA.

Como hemos observado en el desarrollo del punto anterior, la capacitación, adiestramiento, actualización, desarrollo, o cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje que fomente las potencialidades del ser humano, representa un factor importante para el progreso tanto de los individuos como de las instituciones o empresas.

Sin embargo las empresas mexicanas se han caracterizado por un fuerte rechazo hacia la adopción de nuevas políticas de producción que les ha impedido desarrollar organizacionalmente su cultura; en su mayoría carecen de una filosofía de trabajo que involucre al personal, fuente importante de la productividad.

Durante muchos años los industriales en México se han caracterizado por estar en la micro y mediana empresa y se han concentrado en las actividades propias de su negocio y han olvidado el conjunto de conocimientos y valores practicados y compartidos por las personas que integran la organización, las cuales influyen de manera crucial en el éxito o fracaso de la misma.

A lo anterior hay que agregarle también la falta de cultura laboral del trabajador, resultado de la impreparación escolar y otras veces de manipulación, que hasta la fecha no olvida la idea de "la lucha de clases", la que lo orilla a guardar una actitud de lucha y resentimiento, frente a esa desigualdad en que se encuentra frente al patrón.

Pero en el México de hoy ni las empresas ni los individuos pueden permanecer estáticos, por que no podrán sobresalir en el nuevo modelo económico, que poco a poco exige más de la sociedad y que por naturaleza disgrega a los menos aptos al requerir de gente más capaz, de aquí la importancia de capacitar al personal de las empresas.

Por que cuando se está a la vanguardia, gente y empresa se mantienen ágiles, vivas y creativas para participar con fuerza y vigor dentro de los procesos productivos que se encuentran en constante competitividad y desarrollo en el ámbito de su mercado de trabajo.

1.4. LA TEORIA DE SISTEMAS

Vamos a partir de que la educación, la administración en general y la administración pública de la educación, pertenecen a un sistema político, que está mezclado con lo económico y social para el logro de un fin determinado. De la misma forma una escuela, una empresa o cualquier otro organismo social forman parte de un sistema ya que se encuentran inmersos en el sistema anterior y ellos mismo están organizados por diversas partes conectadas entre sí, que para su funcionamiento se componen de departamentos: de finanzas, de personal, de programación, de informática, de contabilidad, de capacitación, etc., y que sus esfuerzos se encuentran dirigidos a un determinado propósito.

Los diversos departamentos de un organismo social al relacionarse entre sí conforman un nuevo subsistema, estos a su vez se componen de recursos materiales, técnicos, financieros, humanos, de espacio y de tiempo, que son unidades integrales que se relacionan entre sí formando una estructura.

Si consideramos que un sistema es la combinación de elementos o partes que forman un todo organizado; que están en constante interacción, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objeto común; y que la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos es un fenómeno en el que intervienen distintos actores y diferentes elementos, cada uno con caracterización propia, es conveniente plantear una solución a la problemática de la capacitación con un enfoque de sistema, a fin de garantizar una coordinación adecuada de los elementos que están en constante interacción.

Aún más esta metodología no sólo se ocupa del todo, sino también de las partes relevantes y del contexto o medio ambiente donde tienen lugar los fenómenos. El

enfoque de sistemas se orienta a la solución de problemas partiendo del punto en el que es necesario aprender la complejidad, antes de decidir la acción. Aun más si las partes que componen el sistema trabajan en busca de una meta u objetivo.

Es por esto que consideramos que el enfoque de sistemas es idóneo para crear un modelo de capacitación, por que permite considerar elementos importantes dentro y fuera del sistema y también identificar y establecer las conexiones o nexos entre estas partes.

También permite identificar y no perder de vista las metas u objetivos de la Capacitación y estar en posibilidades de verificar que las tareas que se realicen se orienten hacia la persecución de éstos, sin que se distraigan o gasten recursos en actividades que no conduzcan concretamente hacia ningún resultado previsto o establecido.

En la capacitación como en la teoría de sistemas se puede decir que no existe independencia entre los elementos que forman un todo. Por que cuando el todo se ve afectado, es por que un elemento se afecta de otro elemento y así sucesivamente. Como consecuencia de esto cada elemento del todo tiene un efecto importante en el comportamiento del conjunto. Cada subgrupo existente en el todo no puede ser independiente de las demás y todo sistema depende de otros sistemas o subsistemas, al tiempo que los determina y es determinado por ellos.

CAPITULO II

PROPUESTA DE APLICACION DEL PROCESO DE CAPACITACION EN UNA ORGANIZACION

Despues de haber analizado el proceso de capacitación en diversos autores, proponemos un nuevo proceso, para ser aplicado en cualquier organización, así mismo veremos cual es el papel del Administrador Educativo dentro de la capacitación. Algunas personas se preguntaran ¿qué tiene que ver el Administrador Educativo en la Capacitación?. Para responder a esta pregunta nos remontaremos un poco hacia el surgimiento de la Administración.

El surgimiento de esta ciencia se dió para resolver ciertos problemas, es decir: surge como una necesidad, para aumentar la eficiencia, lo mismo que para incrementar la producción y el capital de un empresa o cualquier otro organismo social, entre otras cosas.

Con el mismo propósito surge la administración educativa, solo que esta se orienta hacia las organizaciones educativas.

La posición que ha tomado la Administración, tanto pública, privada y educativa, en el campo social y de producción, la ha llevado a ser considerada como una disciplina académica especializada, que busca capacitar a individuos con carácter de liderazgo, para ejecutar eficazmente el proceso administrativo en los recursos que forman una organización, y así obtener los resultados más óptimos que se puedan generar.

En lo que se refiere a la Educación, surge a la par con el hombre y al igual que la Administración que tiene un proceso administrativo, esta debe seguir un proceso, el proceso de socialización de conceptos que ayuda al hombre a tener un conocimiento exacto de las cosas. Estudia el comportamiento del hombre dentro del medio que lo rodea, sus costumbres, sus hábitos, su carácter, etc.

Si ubicamos a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores al interior del campo de la educación, entendida esta como "proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella"; es interesante resaltar que la educación siempre deberá tener un objetivo, ya que no se educa para un mundo abstracto, sino para influir participando de una manera u otra dentro de una colectividad de la cual se forma parte. Es aquí cuando se liga el aspecto educativo con el laboral, si se considera que el hombre es plenamente social cuando pasa a formar parte de la fuerza productiva de un país, para lo cual habrá de utilizar los conocimientos adquiridos durante su proceso educativo.

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

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

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

De acuerdo con la definición de Carlos J. Reza Trosino, **Educación Formal** es "un proceso de enseñanza aprendizaje, estructurado y sistematizado, que se imparte a través de instituciones que se rigen, en su caso concreto en México, bajo los criterios establecidos por la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Nacional Autónoma de México; la función de estas instituciones es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana. Los individuos sujetos a este tipo de educación, obtienen un grado de calificación reconocido en todo el país y con la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países".

Educación Informal: " Es el proceso enseñanza-aprendizaje, sistemático desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve un individuo. A este punto corresponden los términos: experiencia, práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo"

En este sentido, habrá de considerarse que no toda información que se adquiere dentro del proceso educativo formal, proporciona los medios necesarios para adaptarse íntegramente a las formas de producción y a las condiciones de trabajo; esto es, no todos los conocimientos adquiridos durante la fase educativa, facilitan a los individuos su acceso a un puesto de trabajo, por lo que se hace necesario establecer un puente entre el sistema educativo regular y el aparato productivo.

Esto exige un perfeccionamiento constante en la medida en que se desarrolla la tecnología y evolucionan las formas de producción, por lo que se puede concluir

que la educación regular proporciona los conocimientos generales a la vez que desarrolla la capacidad mental básica, mientras que la capacitación y el adiestramiento, tienen como función primordial el desarrollo de especializaciones cambiantes de desarrollo social y económico.

Es evidente dadas las definiciones anteriores, que la capacitación y adiestramiento forman parte de la Educación y concretamente de sus procesos informales.

La capacitación como ya se mencionó es un proceso de enseñanza aprendizaje, que al igual que la administración busca alcanzar objetivos muy precisos como lograr el máximo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta un determinado organismo social.

La capacitación busca, entre otras cosas, corregir las deficiencias y actitudes de las personas, que no se pudieron superar en el periodo escolar.

Por todo esto, es muy importante que exista dentro de cada organización un área administrativa que se encargue de dirigir las actividades que implican sistematizar la capacitación. Con la finalidad de que ésta quede ligada a los objetivos, políticas y necesidades de la organización y pueda cumplir así con la función para la que fué implantada.

Por la similitud en sus objetivos, resulta natural que la capacitación siga un proceso administrativo; el cual si es dirigido desde un punto de vista sistémico, permitirá coordinar y concretar todos los esfuerzos, que en materia de capacitación hace la empresa en beneficio de sus empleados.

La administración es un sistema en donde sus partes están relacionadas entre sí, Planeación, Organización, Dirección y Control, para el logro de un fin, al igual

que la capacitación, para esto cuentan con recursos, humanos, financieros, materiales, con el propósito de que sean aprovechados de la mejor manera. Sin embargo deben tener una coordinación, esto quiere decir, que debe existir una combinación, una sistematización y un análisis de los diferentes recursos que intervienen en el logro de un propósito determinado.

A la administración se le denomina un proceso administrativo por que se compone de una serie de actividades o funciones específicas desempeñadas, para un fin determinado; al igual que la capacitación.

Son consideradas como procesos sociales, por que reúnen a un grupo de personas para alcanzar los objetivos que se han planteado. Además de que sus principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social así como a las características de la empresa de que se trate.

De esto se desprende nuestra idea de crear un "Modelo de Capacitación" que pueda aplicarse a cualquier organismo social, ya sea público o privado en México.

Con algunos principios del administrador educactivo, describiremos la forma en que se desarrollará el proceso de la capacitación, en cualquier organización.

- 1.- "Investigación para determinar las necesidades de capacitación reales que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo.
- 2.- Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos a alcanzar para cubrir o eliminar estas necesidades.
- 3.- Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir que temas, que materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- 4.- Señalar la forma y método de instrucción *ad hoc* para el curso.

- 5.- Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, este deberá evaluarse.
- 6.- El seguimiento o continuación de la capacitación".¹³

Para lograr el éxito del proceso de capacitación, el administrador de la capacitación debe auxiliarse de los siguientes elementos, al interior de la organización:

- El proceso de selección de personal.
- Inventario de los recursos humanos.
- Catálogo de puestos.
- Organización formal.
- Descripción de funciones.

Con esta información el administrador de la capacitación o responsable de la misma tendrá una visión global de la población a la cual tendrá que atender y podrá iniciar con la primera parte del proceso, que se refiere a la detección de necesidades de capacitación, las cuales darán una referencia de lo que realmente es y lo que debería de ser y la diferencia nos proporcionará el campo de acción de la capacitación, desencadenándose de ella cuales son los requisitos que en materia educativa se deben subsanar para llegar así al nivel de excelencia que procuran conseguir las empresas.

El administrador de la capacitación o responsable, deberá establecer con toda objetividad y claridad hacia dónde quiere o es necesario dirigir sus esfuerzos para

¹³ Alfonso Siliceo A. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 2a. ed. México, Limusa, 1993. (c 1993) p.53

que no haya desviaciones o confusiones en la resolución de los problemas a resolver, desencadenados de la detección de necesidades de capacitación.

Los factores que influirán en esta etapa pueden ser:

- Objetivos.
- Filosofía o políticas de la empresa.

Así mismo es muy importante saber hacia donde se quiere llegar (metas), al fijarse esta orientación se deberá prever que sean realistas, adecuadas y perfectamente medibles para así poder contar con un parámetro de medición de los alcances de las mismas, si son realmente aplicables y si son las requeridas por la institución.

El establecimiento de programas de capacitación dará al administrador de la capacitación una visión global sobre las acciones que debe tomar para resolver las necesidades que la organización requiere.

Algunos de los puntos a considerar en la formulación de programas serían los siguientes:

- Objetivos.
- Acciones a adoptar.
- Tiempo.
- Cantidad.
- Calidad o margen de error.
- Infraestructura disponible.
- Así como que exista flexibilidad en los mismos.
- Estructura de cursos.

La evaluación forma una fase de suma importancia ya que permite posibles correcciones, adaptaciones e innovaciones en el proceso de la capacitación (retroalimentación del sistema).



fig. 1

En la siguiente tabla se muestra una distribución de la figura anterior en el proceso de capacitación.

PLANEACION	DETERMINACION DE NECESIDADES
	ORIENTACION DE ACTIVIDADES
ORGANIZACION	ELABORACION DE PROGRAMAS
DIRECCION	ORGANIZACION DE EVENTOS
CONTROL	EVALUACION
	SEGUIMIENTO

TABLA 1

El administrador educativo en su labor formativa de los recursos humanos de una organización, debe responsabilizarse de la planeación, organización, dirección y control de la función de capacitación y adiestramiento. Ya que es una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de productividad y eficiencia de una empresa, y por lo tanto es una parte importante de la administración de personal.

Veamos ahora la detección de necesidades de capacitación, la planeación dirigida a los programas de capacitación, calendarización, perfil y reclutamiento de instructores, evaluación y control del sistema de capacitación, etc., mediante el seguimiento del proceso administrativo.

2.1. PLANEACION.

La planeación está presente en todo el proceso de capacitación, desde que se definen los objetivos y las políticas en conjunto con los niveles altos de la organización. Estos en colaboración con el equipo de capacitación y desarrollo de recursos humanos se encargarán de la detección de las necesidades de capacitación, mediante el análisis de los problemas que afectan a la organización y la determinación de los que se resuelven con capacitación y adiestramiento. Así como el estudio previo de las actividades y tareas que conforman los puestos de la misma. Ellos sirven de base para elegir la metodología que será utilizada.

Esto es similar al papel que debe jugar el administrador educativo dentro de una institución educativa, desarrollar estructuras curriculares que permitan el logro de los objetivos de la educación; promover y realizar investigaciones, aplicar sus resultados para resolver problemas y planificar programas; detectar planificar e integrar el desarrollo de los conocimientos y habilidades del personal que participa

en el sistema educativo, por lo que no nos estamos alejando de nuestros objetivos, al ligar el proceso administrativo a la capacitación.

En la elaboración de planes y programas de capacitación, la planeación toma como base el diagnóstico de necesidades. Lleva a cabo mediante la formulación de objetivos específicos la determinación de prioridades, los recursos, los requerimientos y los costos que representa satisfacer las necesidades identificadas.

Tiene también a su cargo la decisión acerca de la forma en que la capacitación se va a realizar. Si se trata de cursos formales, habrá que señalar su contenido, duración, técnicas didácticas y el tipo de instructores requeridos o bien a que instituciones será enviado el personal, fechas de los cursos, número de participantes, etc.

Muchos fracasos en el terreno de la formación de recursos humanos, se deben a que la planeación es deficiente o de plano no se efectúa. Esta función bien realizada garantiza el éxito de los programas y nos dicen si es viable invertir en ellos.

En la planeación también deberán diseñarse los instrumentos con que se evaluarán los resultados de la capacitación.

2.1.1. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.(DNC)

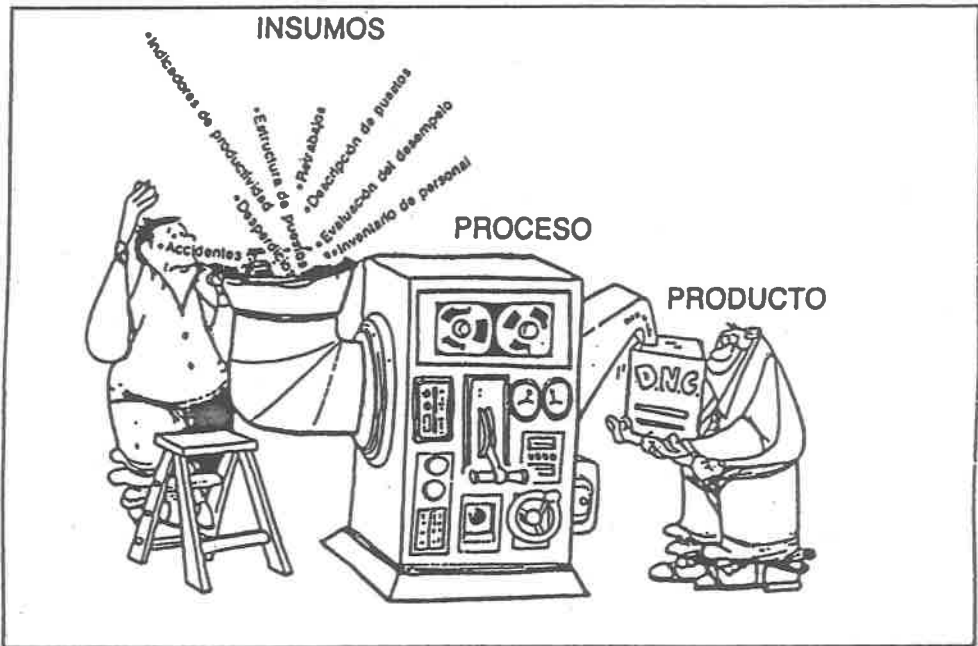


fig. 2

Uno de los factores más importantes que debemos tener en cuenta para que se dé una buena capacitación y para que ésta cumpla con sus objetivos, es el convencimiento de la gente que se encuentra implicada en el proceso mismo de la capacitación; deben estar concientes de que la capacitación les servirá en el campo laboral y en su desarrollo personal.

Una buena administración de la capacitación no podrá darse en una organización en la que se piense que es inútil llevar a cabo un proyecto de este tipo. Por el

contrario, esas personas que no tienen interés, antes de facilitar las cosas, se convierten en un obstáculo, tanto para sus compañeros de trabajo como para la organización en su conjunto.

Los directivos de las organizaciones son los primeros que deben tener una franca concientización del valor de la capacitación. Estos asignan las funciones al departamento correspondiente, si este existe, en caso contrario al Departamento de Recursos Humanos.

Entrando ya en materia, definiremos lo que se entiende por necesidad. La UCECA en Guía Técnica para la Elaboración de Programas de Capacitación dice lo siguiente:

"... enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema..."

Tom H. Baydell dice: "La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte".

Si analizamos ambos conceptos nos daremos cuenta de que dicen lo mismo, sólo que la UCECA agrega la necesidad hacia el buen funcionamiento de un sistema. Lo que nos lleva a pensar que una necesidad no se da en el vacío, sino que se plantea a partir de un sujeto o un organismo.

Enfocando estas observaciones al tema que nos interesa, estamos hablando de las carencias que los trabajadores presentan para el buen desarrollo de su trabajo, dentro de una organización.

Estas limitaciones pueden ser tanto físicas como psicológicas de los trabajadores. También pueden ser carencias de herramientas, condiciones laborales inapropiadas u otras no contempladas, pero que seguramente aparecen de acuerdo a los múltiples factores que se manejan en cada organización y en cada individuo y que pueden ser cubiertas o eliminadas mediante la capacitación y adiestramiento.

Para poder medir la magnitud de estas carencias partiremos de lo que debería de ser para compararlo con lo que en realidad es, lo que nos dará una visión de las deficiencias, que sólo van a ser superadas con una concientización de los elementos implicados en el proceso productivo, de la importancia del papel que juegan y del esfuerzo que deben realizar para obtener un constante progreso de realización hacia la excelencia de la empresa.

Las necesidades de capacitación las vamos a dividir en dos tipos:

Manifiestas: Cuando son fácilmente observables y no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas.

Encubiertas: Este tipo de necesidades tienen mayor dificultad de ser detectadas, ya que se dan en el desarrollo del desempeño de los individuos en el puesto de trabajo. Esto es, que por un mal manejo de imagen el trabajador no manifiesta tener deficiencias acarreadas en muchas ocasiones por la falta de conocimientos, habilidades o aptitudes que podrían ser enmendadas con cualquiera de los mecanismos como son (capacitación, adiestramiento, actualización, o desarrollo). Para la cual sería necesario definir que tipo de mecanismos se requerirá para corregir la necesidad. Es importante resaltar que este tipo de necesidades no pueden ser planteadas ni programadas antes de que se den.

2.1.1.1 SITUACION ACTUAL DE LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION.

La formación especializada o profesional constituye uno de los métodos más económicos dentro de cualquier organización, para solucionar las deficiencias en el desempeño de sus integrantes, en lo que se refiere a las siguientes áreas del aprendizaje:

Cognoscitiva.- Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

Afectiva.- Comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarcan básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidades estéticas.

Psicomotriz.- Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de conocimientos cognoscitivos son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de movimientos.

Es importante mencionar que, aunque las áreas antes mencionadas juegan un papel específico; esto no quiere decir que se presenten por separado. Entre ellas hay una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres. Es decir, en mayor o menor proporción

y dependiendo del tipo de habilidad, destreza o conocimiento que se pretenda desarrollar, la participación de alguna de las áreas será también mayor pero siempre estará acompañada por las otras dos.

De lo anterior se desprende que la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, van a permitirle al individuo desarrollar sus potencialidades con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una unidad de trabajo e integrarse a su medio ambiente socio-laboral. Por otra parte, los aspectos relativos a las actividades que realiza en su puesto de trabajo son susceptibles de perfeccionarse, mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo que permitirá una mayor precisión en la ejecución de las actividades inherentes a su ocupación.

Existen instrumentos que son de gran importancia para establecer la diferencia existente entre lo que es y lo que debería ser, en el cual las funciones de los trabajadores están planeadas en relación a los elementos más aptos para desarrollar las funciones que en él se describen y van desde conocimientos, aptitudes y actitudes del aspirante o propietario de la plaza (cuando un trabajador de menor nivel o jerarquía aspira a un puesto más elevado al que se encuentra actualmente, podrá manifestar necesidades de capacitación, ya que adquirirá nuevas responsabilidades o funciones a las que responde el puesto deseado).

Algunos indicadores de una empresa para detectar posibles deficiencias en el desempeño de sus trabajadores pueden ser: la observación y la evaluación de sus partes integrantes, llámeseles departamentos, gerencias, unidades, divisiones, y con base en los estándares, niveles de eficiencia, normas de actuación, etc.

Es importante resaltar que solamente algunos problemas de desempeño se resuelven con programas de capacitación como: el ambiente laboral, integración de equipos de trabajo etc., por lo tanto capacitación y desempeño no deben ser considerados de igual manera.

El proceso de la capacitación desencadena una serie de actividades encaminadas a modificar actitudes y aptitudes del personal de una empresa. Esto se ve reflejado en la instrumentación de cursos, seminarios, simposios o cualquier otra modalidad, pero todo esto es el reflejo de otras actividades como son la planeación del curso, elaboración de notas, organización, control, y seguimiento del mismo, esto es todo un sistema con objetivos definidos en el cual empresa y trabajadores se ven involucrados y del cual se desencadenan gastos y modificaciones en los horarios que se ven justificados con el logro de la satisfacción de necesidades de capacitación si se obra con un alto nivel de eficiencia por parte del administrador de la capacitación por obtener la respuesta adecuada a la problemática planteada y en las deficiencias o en el mejoramiento que se persigue.

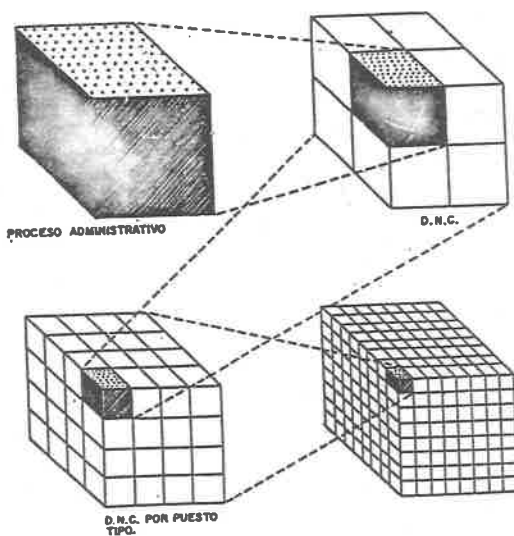


fig. 3

Un mal manejo de tal proceso puede resultar en suma dañino para toda la empresa, ya que si no se realiza con objetivos bien definidos se puede caer fácilmente en el derroche de los recursos que la organización utiliza.

Es importante mencionar que la capacitación no es un modelo rígido el cual pueda ser aplicado (como una receta de cocina) ya que cada curso engloba una problemática muy distinta con bases muy particulares que condiciona al proceso a ser dinámico y que exige compromisos y voluntad por las partes involucradas en él.

Por lo tanto la importancia que envuelve a la detección de necesidades de capacitación es que arroja información que nos ayudará a planear y a instrumentar todas las medidas necesarias para la satisfacción de los objetivos planteados por la empresa para su desarrollo y para el trabajador mismo.

La detección de necesidades constituye una de las herramientas más importantes, ya que marca las directrices del proceso de capacitación, para crear cursos a la medida de la problemática de la empresa y poder así eliminar las deficiencias que afectan a la misma.

2.1.1.2. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL FACTOR HUMANO.

Al realizar el análisis de los requerimientos de capacitación estamos haciendo referencia a todos los elementos que forman parte del proceso productivo y que de alguna manera pueden obstaculizar el máximo aprovechamiento de los recursos de una organización.

Veremos algunas herramientas que puedan proporcionarnos información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiere. La idea

es eliminar la inclinación que tiene la mayoría de las empresas de capacitar por capacitar. Deben existir razones válidas para poder impartir capacitación.

La mejor manera de lograr la aceptación de la capacitación, es satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

Lo más importante es tener una relación muy estrecha con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, para asegurar así la consolidación de los recursos humanos y de la organización.

Finalmente los datos obtenidos al comenzar el análisis de los recursos humanos, deben compararse a través del seguimiento con los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc., que se han alcanzado y que servirán para evaluar el trabajo conforme este vaya avanzando.

Es necesario realizar algunas preguntas que nos lleven al punto del problema y poder decidir así cual es el mejor método que podemos aplicar para su solución: ¿cuál es exactamente el problema? ¿quiénes están implicados? ¿cuándo empezó? ¿que clase de conocimiento faltó? o bien ¿qué clase de habilidad, percepción, aptitud? ¿quiénes necesitan mejorar sus conocimientos, habilidades, percepciones y actitudes? ¿cuándo lo necesitan adquirir? ¿quién debe dárselos? ¿dónde deben impartirse?.

Quando se analiza el problema con miras a la capacitación es recomendable pedir sugerencias o ideas de otras personas, es una buena manera de asegurarse del valor de su solución y además, puede mejorar esa misma solución con las aportaciones ajenas. Sin embargo es muy importante no olvidar que tal vez la solución del problema no requiera de capacitación.

El análisis del comportamiento de los individuos nos pueden llevar a encontrar conductas atípicas tanto de los individuos como del grupo, y esto también puede llevar a necesidades de capacitación. El ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, contenciocidad, irritabilidad, resistencia a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implica capacitación.

Los efectos que la organización pueda tener afectan el desempeño de los individuos y de los grupos. Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de habilidad confusa, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, o ausencia de puntos óptimos de desempeño, entonces hay también baja moral y mala organización. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de capacitación, ya sea personal o colectivo.

Existe gran cantidad de métodos para detectar las necesidades de capacitación que una empresa tiene. Estos métodos son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, las cuales le sirven de base para la determinación de necesidades de capacitación.

A continuación se describen algunos métodos:

METODO PARTICIPATIVO.

Este método lo describe Roberto Pinto Villatoro en su libro "Proceso de Capacitación": involucra directamente a los jefes y subordinados en el diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de capacitación funge como coordinador.

Consiste en trabajar con el jefe de un departamento y su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar las necesidades; posteriormente, estos últimos deberán realizar lo mismo con sus subordinados, convirtiéndose en un diagnóstico en cascada, que parte de los niveles altos de gerencia y dirección, hasta niveles de supervisión, jefatura y operación.

El diagnóstico de necesidades resulta del consenso obtenido entre el jefe y sus subordinados apoyándose en el análisis de información como pueden ser las descripciones del puesto, informes del desempeño de los trabajadores, reportes e indicadores de productividad en general, todo esto con la dirección del capacitador.

Para poder llevar a cabo el METODO PARTICIPATIVO, es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Seibilizar al personal de jefaturas a participar en la DNC.
- Explicar la importancia de la DNC.
- Presentación de objetivos y la metodología de trabajo.
- Proporcionar los instrumentos para captar información que se hayan diseñado previamente.
- Dirigir las mesas de trabajo, en las que estén agrupados los jefes y subordinados según las áreas de departamento que presenten.
- Aplicar la información con los datos estadísticos sobre determinado problema.
- Concentrar e interpretar los resultados obtenidos.

METODO COMBINADO:

La DNC es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto prescriptivos como participativos. Dependiendo del enfoque de la investigación al

puesto, al desempeño o a los problemas; y del ámbito, área y nivel de estudio serán los métodos, las técnicas y los instrumentos a emplear.

En el proceso de una DNC se tienen que emplear métodos y técnicas combinadas según las circunstancias del momento. La DNC es un proceso dinámico, flexible, cambiante y permanente, tal como lo es el entrenamiento. Un buen instructor debe saber cómo y cuándo aplicar las técnicas de aprendizaje.

En el anexo II, (pag. 159) encontrará algunas Técnicas de investigación que se utilizan en la detección de necesidades de capacitación.

2.1.2. ORIENTACION DE ACTIVIDADES.

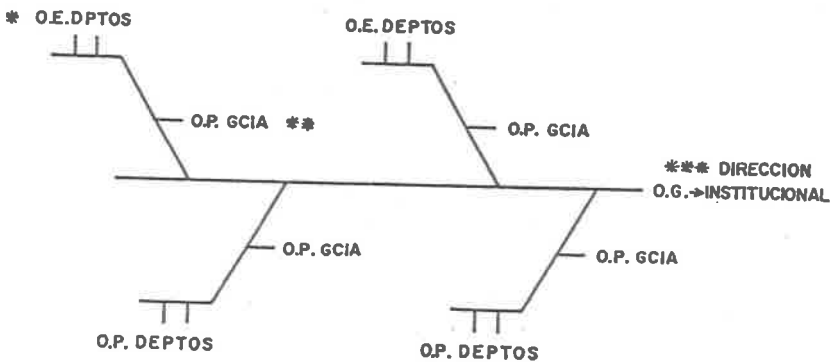
Cuando planeamos algo, estamos diciendo con anticipación qué se va a hacer, cómo, cuándo y quién debe realizarlo. Implica prever y seleccionar las actividades a seguir en el futuro para lograr una meta.

Al administrar emprendemos acciones que hacen posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos organizacionales planeados. Y como la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, es necesario que tengamos bien claros los objetivos que deseamos alcanzar por medio de la capacitación, tomando en cuenta los objetivos de la organización en la que deseamos aplicar el plan de capacitación y así orientar nuestros esfuerzos al logro de estos objetivos.

2.1.2.1. OBJETIVOS GENERALES.

Los objetivos son la base en la que está estructurada la planeación. Dan sentido y orientación a todo el proceso administrativo, ya que nos señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Los objetivos en la capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en función de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la determinación de necesidades de capacitación.



- * Objetivos específicos de los departamentos
- ** Objetivos particulares de las gerencias
- *** Objetivo general de la Institución

fig. 4

Al especificar los objetivos estamos conduciendo nuestras actividades a un buen diseño del plan de capacitación, es por esto que debemos diferenciar entre los objetivos generales del plan y los objetivos instruccionales. Esto es, que debemos tener objetivos generales para el plan, para cada uno de los cursos que conforman un programa y los objetivos específicos por cada unidad o tema comprendidos en un curso.

Redacción de los objetivos del plan.

Como se mencionó, los objetivos se desprenden de la detección de necesidades, de la observación del desempeño de las organizaciones, gerencias, departamentos y hasta inclusive del propio desempeño del trabajador en el puesto; dependiendo del nivel al que se ha aplicado la DNC.

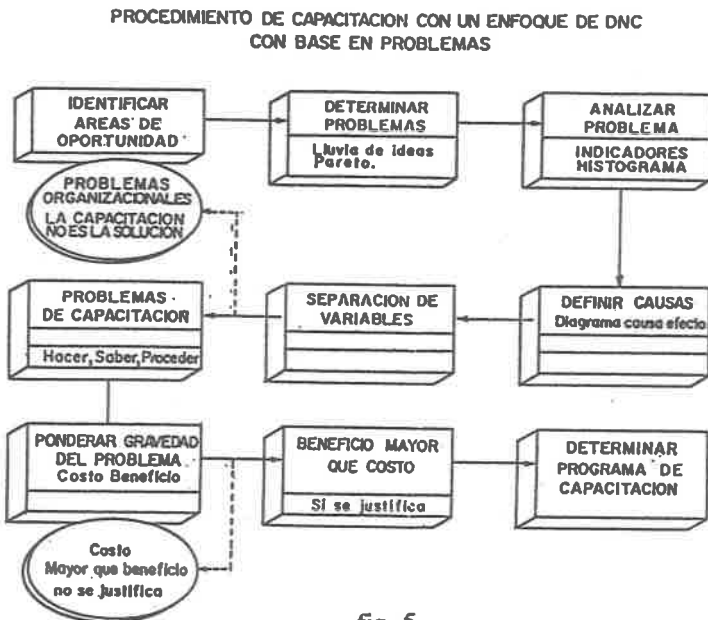


fig. 5

La descripción de cualquier proceso productivo en diversos niveles nos dará las conductas que se desean lograr; de estas se tomarán las bases para un objetivo de capacitación.

Es muy importante que no perdamos de vista las áreas terminales del aprendizaje, es decir, los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas externas a las que queremos llevar a nuestros capacitandos. Por que cualquier tarea se lleva a cabo realmente por una serie de conductas. Cuando describimos esas conductas, estamos llegando a una descripción de las conductas terminales. Y la enunciación de una conducta terminal es la base de un objetivo de capacitación. Al especificar la conducta terminal como resultado final de una sesión de capacitación, estamos creando un objetivo específico y real al cual dirigimos.

Cuando se redacta un objetivo de capacitación se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a.- Que conductas que se desean obtener (conducta terminal).
- b.- El nivel de ejecución por parte del capacitando.
- c.- Condiciones bajo las cuales el capacitando logre las conductas deseadas

Al plantearnos un objetivo nos estamos proponiendo continuar con la capacitación hasta que el capacitando pueda ejecutar las conductas satisfactoriamente.

Una conducta debe presentar al capacitador una base fácil de observar, y sobre la cual se puede evaluar el aprendizaje. Es por esto que, al redactar el enunciado de conducta, debemos evitar las abstracciones (saber, entender, percibir, tomar conciencia de, etc.) y emplear verbos de acción como : escribir, resolver, explicar, demostrar, etc., por ejemplo:

Un enunciado vagamente definido (con un verbo relacionado con el concepto) tal como: **Entender** cómo mecanografiar. Presenta cierto número de problemas. ¿Cómo observa o juzga usted "entender"? Si lo pone a prueba, ¿cómo asegurar que cada capacitando es probado de la misma forma? Exactamente ¿qué información se necesita dar al capacitando para asegurar que puede lograr el objetivo de la capacitación? Por supuesto, mecanografiar es una actividad física y se expresa, por ello, con un verbo de acción. Sin embargo, ¿Qué pasa cuando usted está planeando una sesión de teoría (que imparte ideas o datos) y no se puede observar una actividad física?. Bien; usted debe "guiar" al capacitando a una actividad que demuestre que ha captado las ideas. Por ejemplo, si la sesión fue sobre reglas de seguridad que deben ser observadas cuando se usa una maquina de esmerilar, usted puede redactar la conducta terminal con el siguiente enunciado:

Listar y explicar las reglas de seguridad que se aplican cuando se usa una esmeriladora.

Aquí, la actividad es listar y explicar.

Esto además de proporcionar a los capacitandos una meta clara, les hará sentir que saben a dónde van y qué es lo que tienen que lograr.

Usted y los capacitandos pueden visualizar ahora la conducta terminal. Pero ¿qué tan bien deben los capacitandos ejecutar esta conducta?.

Tomemos el ejemplo de un objetivo de capacitación "Mecanografiar un párrafo".

Que es lo que constituye una ejecución satisfactoria?, ¿debe el capacitando mecanografiar el párrafo sin errores?, ¿cuánto tiempo debe dedicar el capacitando a mecanografiarlo?, ¿qué tan largo puede ser un párrafo?.

Debemos evitar cualquier situación que nos pueda confundir. Para esto debemos incluir estándares de excelencia en el objetivo, tanto de cantidad y calidad como de tiempo.

Considerese este ejemplo:

Mecanografiar un párrafo de cinco renglones **sin errores** y en dos minutos.

Esto nos da una norma de cantidad ("cinco renglones"), una norma de calidad ("sin error") y una norma de tiempo ("en dos minutos")

Nótese que establecer el grado de dificultad ayuda automáticamente a definir la cantidad de tiempo que se necesita para cumplir con la norma. El objetivo de mecanografiar, enunciado así:

Mecanografiar un párrafo de cinco renglones sin errores y en dos minutos, exige mecanografía perfecta. Si usted quisiera aceptar un nivel más bajo, como:

Mecanografiar un párrafo de cinco renglones con no más de cinco errores y en cinco minutos, usted planearía menos práctica para los capacitandos. Para alcanzar una norma de "no más de cinco errores y en cinco minutos" se requerirían X minutos de práctica; para conseguir una norma más elevada como la de "sin error y en dos minutos" se necesitarían X+Y minutos de tiempo de práctica. Como regla general, deje que la norma aceptada en el lugar de trabajo dicte el nivel de dificultad de la norma en su objetivo de capacitación.

Otro ejemplo:

Para evitar impresiones se manejan cuatro conceptos que nos ayudarán a delimitar los niveles de ejecución, estos son:

- a).- Cantidad.
- b).- Calidad.
- c).- Tiempo.
- d).- Condiciones.

CANTIDAD se refiere a la actividad cuantificable como es:

Producir un engrane en fresadora.

CALIDAD se refiere al nivel de satisfacción que el cliente o usuario requiere del proveedor o promotor.

Producir un engrane sin error en fresadora

TIEMPO se refiere al tiempo en que se requiere que sea realizada la actividad.

Producir un engrane sin error en tres horas

CONDICIONES en ella se describen las condiciones bajo las cuales el capacitando realizará la conducta terminal.

Condiciones de fabricación (para un engrane recto).

- 1.- Espesor 3/4 de pulgada.
- 2.- Engrane de dos pulgadas de diámetro exterior.
- 3.- Material 4140 (acero tratado).
- 4.- Número de dientes. (48 dientes).
- 5.- Fresadora universal.

- 6.- Barreno 7/8 de pulgada.
- 7.- Un calibrador (tipo engranes).
- 8.- Cortador para engrane recto.

2.1.2.2. PLAN GENERAL DE CAPACITACION.

Ya sabemos cuales son las necesidades de capacitación de nuestra institución, conocemos bien al personal que labora en ella y sabemos a dónde queremos llevarlos. Con base en toda esta información elaboramos el plan general de capacitación. Lo vamos a definir de la siguiente manera: "Es la expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades presentadas en todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de ellas".

Estamos listos para elaborar los programas específicos, que son aquellos que responden a un puesto de trabajo y se elaboran al interior de la empresa, estos van a satisfacer las necesidades particulares de la misma y podrán ser impartidos con recursos propios y/o externos.

2.2 ORGANIZACION.

La organización es la parte de la administración por la que se establecen la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. La fase de la organización del proceso de capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir,

eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba el sistema de capacitación.

La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

En este sentido, el departamento de capacitación debe contar con una estructura orgánica y funcional que le permita conjugar los elementos estructurales, tecnológicos, físicos y humanos para sacar adelante y exitosamente un plan de capacitación.

La fase de la organización responde al cómo se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo.

2.2.1. ELABORACION DE PROGRAMAS.

La fase de la elaboración de programas es la más complicada del proceso administrativo de capacitación. Para llegar a ella es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades, que nos permita localizar claramente aquellos problemas que sufre la organización y que son susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Un programa debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus específicos; entre los específicos y los contenidos de los cursos. Asimismo puede establecer algunos procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Esto con el fin de medir a que grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa.

El programa de capacitación debe cumplir tres aspectos fundamentales. En primer lugar, dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectivas. Por último, capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y lograrle un desarrollo como individuo y ser social.

El diseño de planes y programas se elabora a partir de diversos métodos y enfoques, según sean las metas que se establezcan, el grado de desarrollo del sistema de capacitación y la tecnología de la empresa.

Algunas empresas elaboran sus planes y programas con datos ficticios, que de momento sirven para el llenado de formatos oficiales para el registro en la Dirección General de Capacitación y Productividad, con la finalidad exclusiva de cumplir con los requerimientos legales que establece la Ley Federal del Trabajo.

Otras empresas adoptan modelos muy sofisticados que no se adecuan a las necesidades y características de la organización, por que han sido diseñados para aplicarse en otros países.

El método para elaborar un plan de capacitación, debe fundamentarse en un modelo integral que responda a la solución de problemas que resultan de deficiencias o carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que todo trabajador debe poseer para el desempeño eficiente de un puesto determinado. El arreglo básicamente estará en función de satisfacer aquellas necesidades consideradas más urgentes, por medio de diversas acciones comprendidas en un plan y programas de capacitación y adiestramiento.

Uno de los objetivos de este trabajo es precisamente la de establecer las características que debe contener un modelo de capacitación. Esto implica la elaboración de un método que pueda ser utilizado en cualquier empresa grande, mediana o pequeña, que sea susceptible de adaptarse en cualquier tipo, sea industrial, de comercio, como también de servicios.

Esto puede llevarse a cabo siempre y cuando los directivos tengan conciencia de la importancia y los beneficios de la capacitación, y de que esta debe ser diagnosticada y determinada con la participación directa de jefes y supervisores, quienes son las personas que más conocen las necesidades y problemas de la organización.

La convergencia de esfuerzos y sistemas en el momento en que toman vida los planes, viene a significar el desarrollo del programa de capacitación.

En la elaboración de los Planes y programas debe tenerse presente, que es una estrategia integral en relación con la empresa como un todo.

PLAN	EMPRESA
-------------	----------------

TABLA 2

Y los programas, por ser en tiempo y recursos la parte del Plan, se pueden estructurar por áreas de trabajo o niveles ocupacionales.

PROGRAMAS	AREAS DE TRABAJO NIVELES OCUPACIONALES
------------------	---

TABLA 3

Los cursos son los elementos que constituyen un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje establecidas para adquirir, actualizar o desarrollar las habilidades y conocimientos relativos a un puesto de trabajo.

PLAN	EMPRESA
PROGRAMAS	AREAS DE TRABAJO NIVELES OCUPACIONALES
CURSOS	PUESTOS DE TRABAJO

TABLA 4

De lo anterior se desprende que los cursos sean estructurados conforme a las necesidades identificadas para cada puesto de trabajo y sus objetivos deben buscar satisfacer estas necesidades, de tal manera que el contenido, dosificación, técnicas de instrucción, apoyos didácticos y elementos de evaluación, sean los más adecuados a los objetivos por alcanzar, tanto por parte de los participantes como del instructor.

El contenido de los cursos se selecciona de acuerdo a las características particulares de los puestos de trabajo; así como de los requerimientos que una persona debe tener para ocupar un puesto específico, esto es: conocimientos, habilidades y actitudes.

Una vez que se han seleccionado los cursos se deberá contestar: cuándo, a quién (es) y dónde se impartirán.

La elaboración de todo plan y programa estará dirigido por los siguientes lineamientos:

- a).- La duración de un plan no debe ser mayor de cuatro años, el período que abarque debe ser congruente con el número de trabajadores, los puestos de trabajo y la cantidad y tipo de cursos que conforman los programas (**Art. 153-Q, Fracción I. Ley Federal del Trabajo**).

Concibiendo el plan como una estrategia global y dividiéndose este en etapas (programas), precisadas por el número de trabajadores que serán capacitados en cada una de ellas; resulta factible que la asignación de cursos, la programación de las etapas y la indicación de los Agentes Capacitadores se vaya haciendo antes del inicio de cada una las etapas, ante la Dirección General de Capacitación y Productividad, utilizando la forma oficial (DC-2). Este señalamiento de que el Plan es conformado por etapas, deberá indicarse en la hoja 1, reverso de la hoja forma DC-2.(ver anexo IV, pags. 190-191).

- b).- Los cursos pueden ser diseñados e impartidos por personal propio de la empresa, o bien mediante la contratación de Agentes Capacitadores Externos, los cuales deben contar con un registro ante la Dirección General de Capacitación y Productividad, requisito ineludible para que sea reconocida dicha capacitación.
- c).- La capacitación se debe impartir dentro de la jornada de trabajo, ya sea dentro del centro de trabajo o fuera del mismo. También existen otras modalidades en la impartición de los cursos que por acuerdo entre patrón y trabajadores, podrán impartirse fuera o en forma mixta en relación a la jornada de trabajo.

2.2.1.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LOS CURSOS.

En la redacción de los objetivos de los cursos, debemos precisar las conductas que pretendemos modificar en cada una de las personas a las que se van a aplicar los programas de capacitación.

Y al igual que en los objetivos generales de la capacitación debemos evitar cualquier situación que confunda al administrador de la capacitación. Esto es debemos distinguir bien:

- Las áreas terminales del aprendizaje:
 - * Objetivos cognocitivos.
 - * objetivos de habilidades.
 - * objetivos de actitudes.
 - * objetivos de conductas externas.

- Los niveles a los que se pretende llegar para el desempeño de los puestos:

- * nivel principiante.
- * nivel de actualización.
- * nivel de adiestramiento.
- * nivel de capacitación.
- * nivel de desarrollo.

- El ámbito de aplicación:

- * objetivos generales.
- * objetivos particulares.
- * objetivos específicos.

- La proyección temporal:

- * objetivos a corto plazo
- * objetivos a mediano plazo.
- * objetivos a largo plazo.

Unas últimas observaciones a la redacción de objetivos serían:

- 1.- Deben ser redactados en forma inteligible para todos y cada uno de los interesados.
- 2.- En términos, no de las acciones del instructor, sino de las de los participantes.
- 3.- En términos de conductas observables.
- 4.- Expresados en infinitivo o en forma futura de los verbos correspondientes.

2.2.1.2. CONTENIDO DE LOS CURSOS.

Cuando el administrador de la capacitación llega al punto de formular los contenidos de los cursos debe ser lo más objetivo, en cuanto a que problemática piensa atacar y definir cuales serían los módulos, temas unidades o el contenido educacional más adecuado.

La desición que se tome deberá responder en gran medida a los conocimientos, habilidades y actitudes que el capacitando deberá adquirir al final del curso para cubrir los objetivos predefinidos, que como ya hemos visto deben ser perfectamente medibles.

Existen parámetros que deberán tener en cuenta para tomar una decisión adecuada, como pueden ser:

- Problema específico.
- Escolaridad (homogeneidad).
- Recursos (cualquiera que sea la índole).
- Tiempo.

Para hacer una breve reseña de estos puntos anteriores, comentaremos algunos de ellos:

Problema específico. - No debemos olvidar que cada empresa, división ,gerencia, etc., tiene condiciones muy específicas con respecto a las deficiencias que tiene su personal. Un error que es común por parte de los administradores de la capacitación, es el de solicitar a empresas externas cursos que él supone que podrían solucionar la necesidad existente, un ejemplo, podría ser el caso de los enfermos, si tuviésemos dos enfermos con una enfermedad crónica similar, y un

médico recetara a uno, haciendo con anterioridad un estudio del paciente, esto no implica que si al segundo le diera el mismo tratamiento, el resultado fuera el más adecuado para su padecimiento; por lo tanto es recomendable hacer un estudio previo antes de recetar el curso de una cartera para resolver las necesidades de las diferentes áreas de una empresa con una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación.

Escolaridad.- Se encuentra en muchas ocasiones que al formarse los grupos a capacitar, existen grandes diferencias en los niveles escolares de los participantes de los cursos, pretendamos que la empresa proponga realizar un curso de "Dibujo Industrial", se presenta que a ese curso los participantes pueden ser de diferentes unidades de la empresa para cumplir con el cupo del curso por que de lo contrario no sería rentable para la empresa, así que en él tendremos, en el mejor de los casos personal que está relacionado con la actividad o funciones de dibujo. Lo que dará por resultado que los objetivos de los cursos para unos queden muy por debajo de los esperados del curso y para otros muy elevados para su nivel de conocimientos y desempeño; siempre se deberá buscar tener grupos homogéneos para así ser lo más objetivos posible en el contenido de los cursos.

Otro factor que juega un papel muy importante cuando se tiene un departamento de capacitación dentro de la empresa, es el contar con los recursos necesarios, esto es contar con la infraestructura adecuada: aulas, recursos didácticos, etc. Cuando no se cuenta con estos recursos para la impartición de los cursos programados (instructores), es más factible contratar los cursos que necesita la empresa en el exterior, evitando así un aprovechamiento deficiente de los recursos con que se cuenta.

El tiempo en muchas ocasiones es un factor determinante en la elaboración de los contenidos educacionales, ya que pueden ser planeados a corto, mediano o largo plazo; pero existen aquellos donde una necesidad encubierta se manifiesta de una forma espontánea y deben darse los mecanismos para corregir el problema.

En estos casos la respuesta inmediata significa para las empresas una necesidad prioritaria; para así evitar posibles pérdidas que se puedan generar, es aquí donde el administrador de la capacitación deberá implantar los mecanismos para solventarla con la suficiente prontitud y eficacia. Tendrá que estructurar el contenido más adecuado con la limitación del tiempo en que pueda resolverlo.

Los contenidos formalmente se constituyen de los conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades que el capacitando deberá adquirir para lograr los objetivos predefinidos al curso.

Deberán contar con una secuencia lógica y progresiva de los temas que motive a los capacitandos para obtener los mejores resultados.

Una vez completo el temario o durante la realización del mismo conviene ordenar e integrar los distintos temas en unidades, módulos o capítulos que respondan a un orden lógico o psicológico.

"Una buena providencia al respecto es conseguir información para conocer cursos sobre el mismo tema dados en otras empresas, o bien, ofrecidos por diferentes

despachos. No se trata de copiar fácilmente, pero sí de aprovechar las experiencias ajenas". ¹⁴

Esto se logra mediante el requerimiento de cotizaciones a diferentes empresas de capacitación que nos permite comparar nuestros productos (cursos) con los existentes en el mercado, para así poder ubicar la orientación de nuestros contenidos educacionales.

Para la determinación de contenidos se debe tener el conocimiento de la información de los temas que se está manejando, ya que parte del conocimiento básico requiere de buscar y aclarar las dudas surgidas así como ampliar la información sobre los contenidos de los temas que se estén exponiendo.

Estructuración de contenidos:

Para lograr un buen manejo del contenido también se requiere de organizar la información de una manera lógica, para que la exposición que el instructor va a transmitir tenga una estructura. La forma de estructurarlo depende del estilo del administrador de la capacitación. Los elementos que puede llevar son los siguientes:

- 1.- Introducción.
- 2.- Objetivo General.
- 3.- Objetivos Específicos.
- 4.- Políticas.
- 5.- Desarrollo del Programa.

¹⁴ Rodríguez Estrada. *op. cit.*, p. 83.

Cada una de estas partes tiene una razón de ser:

Introducción:

El contenido de la introducción en un programa, respeta las mismas normas establecidas para un proyecto. Sin embargo, en esta fase ya se encuentra con el diagnóstico que proporcionó la investigación de necesidades de capacitación, por lo que se maneja mayor información y se puede precisar que problemas se enfrentarán mediante acciones de capacitación.

Objetivos:

La redacción de los objetivos es uno de los puntos más delicados en la elaboración de un programa. Aquí es donde el administrador de la capacitación debe tener mayor comunicación con el área usuaria y los posibles instructores. Por una parte, tendrá que involucrarlos en el problema, explicárselos con claridad y darle una visión sobre las medidas a tomar para resolverlo.

El administrador de la capacitación, conjuntamente con el instructor, elaborarán los objetivos específicos, de los cuales se determinarán con posterioridad contenidos de capacitación o adiestramiento.

EL objetivo General indica las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas en forma general como resultado del programa.

De acuerdo al objetivo general planteado, **los objetivos específicos** deben particularizar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan como resultado de la aplicación de los cursos. Su redacción debe incluir :

- Conducta final esperada.

- Las condiciones en que se desarrollará.
- El nivel mínimo de efectividad.

Para cada curso deberán anotarse en la guía didáctica, con todo detalle, los contenidos estrictos que se considera requieren los trabajadores, en función de su desempeño en el puesto. El tiempo (en horas) que el administrador de la capacitación considere necesario para cubrir satisfactoriamente el objetivo deseado. Tanto el objetivo terminal inicial como el contenido temático y la duración estimada, servirán de insumos al instructor, para elaborar la guía didáctica del respectivo curso.

Políticas :

Todo programa de capacitación debe plantearse claramente las políticas para su desarrollo. "las políticas son líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; éstas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación..."¹⁵

Lo que regularmente se conoce como reglamento de capacitación instaurado al interior de la empresa de común acuerdo entre las partes involucradas patrón-trabajador o en su defecto sindicato-empresa.

Desarrollo del Programa:

Este es el Capítulo medular dentro de un programa. En él se describen las acciones que van a resolver los problemas detectados, señalando los universos y los detalles

¹⁵ Fernando Arias Galicia. Administración de recursos humanos. México, trillas, 1979, p.p. 291.

de los cursos.

Se recomienda el uso de la forma * F-2 que servirá para conocer los detalles del universo. En ella se puede observar la cobertura de las acciones y permite tener una idea inicial de los requerimientos en materia de aulas, coordinadores y los puntos relacionados con la operación del programa.

Posteriormente en la especificación del universo, es necesario referirse a los datos relacionados con el desarrollo de las acciones capacitadoras. Es decir, apuntar el contenido de los cursos, así como de los apoyos al programa. (folletos, cartelones, etc.)

La utilización de la forma * F-3 "Carta descriptiva de los cursos" permitirá detallar los datos de los cursos de capacitación. La forma está diseñada no sólo para describir, éste incluye una estructura interna que facilita la elaboración de los instrumentos de evaluación.

Se requiere de un análisis de la urgencia o importancia de los eventos o cursos ya definidos para cubrir las necesidades detectadas, así como el orden en que será capacitado el personal por grupos ocupacionales, o a los trabajadores de un mismo puesto. La determinación de estas prioridades tiene como base saber cuáles temas deben ser programados antes y cuáles posteriormente.

Una vez contemplado el temario, o tal vez durante su elaboración, conviene integrar los temas en unidades de aprendizaje o en módulos .

* Ver anexo IV, pags. 192 y 193.

2.2.1.3. METODOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

Una vez definidos los objetivos de aprendizaje, el instructor se enfrenta a la tarea de seleccionar las actividades mediante las cuales se facilitará el proceso de enseñanza aprendizaje; entre estas actividades se encuentran las técnicas que utilizará durante el proceso, para lograr los objetivos planteados.

Si las técnicas didácticas son un medio para lograr los objetivos, el instructor necesita conocerlas con sus ventajas, limitaciones, procedimientos y cuándo es más conveniente emplearlas.

En qué consisten :

Las técnicas didácticas consisten en actividades organizadas en forma tal, que faciliten el proceso y la consecución de los objetivos terminales de la instrucción. Propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje; asimismo, son el enlace entre los participantes, el contenido y el instructor.

Su clasificación :

A partir del estudio científico de la dinámica de grupos se han ido desarrollando diferentes técnicas para favorecer la interacción grupal, que aunadas a las tradicionales formas de enseñanza, nos dan un panorama amplio y variado.

Mencionamos las siguientes:

- Simposio
- congreso
- mesa redonda

- panel
- conferencia
- entrevista pública
- entrevista privada
- diálogo o debate público
- discusión en grupo
- corrillos
- sesiones de cuchicheo o diálogo simultáneo
- philips 6/6
- rejilla
- plenaria o foro
- asamblea
- seminario
- estudio de casos
- escenificación
- tormenta de ideas
- diálogo frente público
- demostración-ejecución
- preguntas exploratorias
- juegos de negocios
- juegos vivenciales

Algunas de ellas nos parecen suficientemente conocidas. En la pagina 174 (Anexo III) detallamos algunas de las que consideramos más funcionales y eficaces.

Para su análisis las clasificaremos, de acuerdo con el grado de participación de los capacitandos, en:

- **Receptivas:** como su nombre lo indica, los integrantes del grupo reciben la información siendo escasa su participación activa.

- **Participativas:** promueven la intervención activa de todos por medio de preguntas, aportaciones, análisis y conclusiones, incrementando la retención, la creatividad y por lo tanto el aprendizaje.

COMO SELECCIONARLAS:

Para seleccionar las técnicas a utilizar es necesario contemplar los siguientes criterios:

- Considerar los objetivos planteados para el programa, el curso, el módulo o el tema específico. Ya que toda actividad de capacitación se realiza en función de los objetivos instruccionales, se requiere su consideración, delimitando los niveles de aprendizaje motor, cognoscitivo o afectivo, y grados que se pretenden alcanzar.

- Se deben revisar los temas a tratar. Para seleccionar adecuadamente la técnica que facilita mejor la enseñanza-aprendizaje de un tema en especial, es necesario revisar éste, para que la técnica sea acorde con su estructura, densidad y versatilidad, y se presente al grupo de la manera más interesante y atractiva.

- Cotejar los recursos humanos, técnicos y materiales con que se cuenta, ya que de acuerdo con las características del instructor, una técnica puede ser más apropiada que otra. Algunas técnicas requieren mayores recursos que

otras, por lo que es necesario verificar su existencia, su disponibilidad en especial, las características del lugar físico que requiere una técnica.

- Equilibrar la teoría y la práctica. Con esto se favorece la congruencia y sistematización del aprendizaje.
- Analizar las características de la población a capacitar. El grado de escolaridad, sexo, edad, antigüedad en el puesto, en la empresa, el nivel jerárquico, estas son variables a considerar en la elección de las técnicas.
- Examinar sus costos. Reflexionando si al emplear una técnica determinada, su costo es una inversión o un gasto de acuerdo a los beneficios que reportará.
- Analizar sus ventajas y desventajas. Buscando la técnica que permita lograr los objetivos con mayor eficiencia y el modo de neutralizar o disminuir sus desventajas.

Para concluir mencionaremos que no existe una técnica que sea la mejor, sino que su bondad reside en la selección adecuada, selección acorde con los objetivos que se pretenden alcanzar; y que su óptimo uso se favorece cuando se conocen las características de las diversas técnicas, pero que este conocimiento debe ser excepcional, es en la práctica donde vamos encontrando las adaptaciones que es necesario hacerles de acuerdo con el uso que se pretende darles, a las características del grupo con el que vamos a trabajar y a nuestras propias características.

Las técnicas pueden resultarnos de utilidad en otras situaciones además de las señaladas, y cuando se combinan dos o más técnicas se logra mayor sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, a la vez que se genera y mantiene el interés, ya que al variar los ritmos las sesiones son más estimulantes y satisfactorias.

2.2.1.4. MATERIAL DIDACTICO.

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

El material didáctico sirve para auxiliar tanto al administrador de la capacitación como al instructor a llevar a cabo la capacitación. Sin embargo consideraremos como material didáctico de apoyo a cualquier medio o forma de presentación que el grupo puede ver u oír, y que el instructor utiliza para facilitar la comunicación de datos, ideas, principios y conceptos y para estimular las reflexiones.

En muchos casos son sustitutos del objeto real, en otros son los objetos reales, ya que son materiales, herramientas, instrumentos u organismos que pueden ser

observados o manipulados por la persona a quien se está capacitando. Ya sean sustitutos o reales, su propósito es servir a los sujetos para que adquieran los conocimientos y habilidades que son objetivos del evento de capacitación, dentro de estas ayudas se encuentran:

Las ayudas impresas o reproducciones:

Son los libros, folletos, manuales de políticas, de procedimientos, estados financieros, reglamentos, etc...

Las ayudas gráficas:

Incluyen los grabados, dibujos, planos, plantillas, pizarrones, tableros de avisos, carteles magnéticos, mapas, diagramas y rotafolios.

Las ayudas tridimensionales:

Comprenden los objetos, globos terráqueos, modelos, maquetas, mesas de arena, modelos seleccionados como vistas interiores y exhibidores, etc.

El material proyectable:

Incluye las diapositivas, acetatos, filminas, películas en cine, videotapes, proyecciones de cuerpos opacos y magna byte.

Ayudas auditivas:

Son las grabaciones en discos, en cintas magnéticas, etc.

Como los seleccionamos:

Existen consideraciones funcionales para seleccionar el material de apoyo. El instructor debe elegirlo y prepararlo con criterio; para esto:

- Determinará las ayudas que usará y la forma en que las empleará, considerando si estas realmente facilitan o complementan la capacitación.
- Dado que cada una de las ayudas tiene ventajas y limitaciones, considera tales aspectos para la elección final.
- Seleccionará ayudas para que estén acordes con la madurez, interés y aptitud del grupo, ya que algunas pueden parecer infantiles, lo que ocasiona que el alumno pierda el interés o viceversa; asimismo, las que no son claras o son demasiado complicadas, sólo confunden al grupo.
- Elegirá las ayudas que sean más apropiadas para la actividad particular de capacitación. Un material puede satisfacer todos los requisitos con respecto a su contenido o diseño y no ser adecuado para una situación específica de aprendizaje.
- Mantendrá un equilibrio entre los tipos de material seleccionados. Así evitará el abuso de un sólo tipo de material con exclusión de otros.
- Seleccionará aquellos materiales que complementen y no dupliquen otros recursos de enseñanza, como sería proyectar transparencias de objetos que se pueden observar directamente.
- Evitará el uso exclusivo de ayudas. El instructor que abrumba los sentidos de los capacitandos con gran cantidad y variedad de materiales, sólo logra la pérdida de interés; una ayuda no se debe utilizar por el simple hecho de que esté disponible.

Para asegurarse de que los materiales han sido seleccionados, la respuesta a las siguientes preguntas resulta de utilidad:

¿Favorecerá el proceso de aprendizaje?

¿Se requiere?

¿Es un pasatiempo o realmente ayuda al proceso de enseñanza-aprendizaje?

Como facilitar el uso de esos materiales.

Algunos factores y situaciones fomentan el uso de estas ayudas; entre ellos :

- a).- Que se tengan a disposición en variedad y cantidad suficiente.
- b).- Que exista disponibilidad del equipo requerido, y que éste se encuentre en buenas condiciones de funcionamiento.
- c).- Que se cuente con asesoría y ayuda técnica para su selección, preparación y uso.
- d).- Que el tiempo requerido para su preparación o adquisición no sea excesivo. Aquí cabe mencionar la necesidad de contar con un sistema de catalogación y almacenaje que facilite su uso y control.

2.3. DIRECCION.

Es el elemento de la Administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, en este caso de la capacitación, ejercida con base en decisiones ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

2.3.1. ORGANIZACION DE EVENTOS.

Cuando el administrador prevé las posibles circunstancias bajo las cuales se desarrollará la impartición de un curso o de un programa de cursos, lo programado en muchas ocasiones no resulta como se concibió, ya que van surgiendo una serie de medidas adaptativas para poder lograr las metas que nos habíamos propuesto.

Al tener líneas de acción se evita posibles desviaciones, ya que ningún programa de capacitación puede ser inflexible, debido principalmente a que siempre habrá cambios o modificaciones ya que se trabaja con el factor humano. Pero también existen recursos que pueden manejarse de la manera más conveniente.

2.3.1.1. LOCAL.

Hablar de la situación física del local, en el que se va a llevar a efecto un curso, no es asunto de poca importancia. Creemos que se ha subestimado mucho el interés y trascendencia de la situación favorable de un local.

En primer término se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que está sujeto el educando, según sea el sitio agradable o desagradable. No debe "hecharse en saco roto" la importancia que tienen los siguientes aspectos que contribuyen, paralelamente con otros elementos al éxito de un curso.

Adecuada ventilación.

Se ha comprobado científicamente que, para un sano y efectivo funcionamiento del cerebro principalmente, y en general de la fisiología humana, es necesario que haya una abundante y pura ventilación.

Dentro de las posibilidades, es aconsejable que todo centro de enseñanza esté rodeado de espacios verdes, que además de brindar la ventilación del aire puro son gratos a la vista del alumno. Cabe mencionar que gran parte de los centros de capacitación europeos y estadounidenses se han construido fuera de los perímetros urbanos, lo cual no sólo responde a la necesidad en el aspecto comentado, sino que contribuye con otras ventajas como son la independencia y tranquilidad que da el aislamiento para efectos de asimilación y reflexión.

Una buena **luminosidad del aula** es muy importante para una efectiva comunicación.

La **limpieza del local** contribuye a la presentación y gratitud a la vista, lo que ayuda a tener una actitud favorable por parte de los participantes.

Un aula debe responder a diferentes necesidades como son: ubicación, dimensiones, distribución, conexiones eléctricas suficientes y material y equipo necesario.

Queremos mencionar especialmente la ventaja que tiene el no fijar al piso las sillas y mesas-escritorio, pues esto permite distribuirlas una y otra vez según sean las necesidades particulares de cada curso.

Como se ha dicho antes, la educación es esencialmente dinámica, lo que significa que toda actividad de capacitación debe ser **ágil y dinámica**.

2.3.1.2. PARTICIPANTES.

La selección de los participantes o posibles candidatos a los cursos de capacitación se ven sujetos a varios criterios de selección, a continuación enumeraremos algunos de ellos:

1.- Acorde con lo plasmado en la Ley Federal del Trabajo.

En todos los curso de capacitación en los cuales los participantes se quieren integrar y no sea posible la inclusión de todos en ese curso determinado, la comisión de capacitación tendrá que deslindar la selección del personal, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- La antigüedad del trabajador en la empresa.
- Que el trabajador tenga a su cargo una familia.
- El nivel escolar alcanzado por el trabajador.

2.- Dependiendo del tipo de curso al que se quiera participar se deberán de tomar en cuenta para la participación en un curso:

- El número de participantes.
- Nivel escolar.

- **Número de participantes:** Este rubro dependerá en muchas ocasiones de las instalaciones, de la demanda requerida por la institución, del cupo por parte de la institución que imparte el curso, aspirantes que cubren los requisitos para el curso, y por último y en ocasiones el más importante el costo por participante.

- **Nivel de escolaridad:** Es un factor que en muchas ocasiones determina la aceptación de los aspirantes a los cursos de capacitación, dependiendo de las características de los mismos en cuanto a su escolaridad y pueden ir desde:

NIVEL BASICO	PRIMARIA
NIVEL MEDIO	SECUNDARIA PREPARATORIA CARRERA TECNICA
NIVEL PROFESIONAL	LICENCIATURA MAESTRIA DOCTORADO

CUADRO 3

3.- La edad del trabajador: Es un punto en el cual existen dos concepciones antagónicas:

- Se tiene el concepto de que las personas mayores de cuarenta y cinco años no representan ya un individuo susceptible de modificar conductas, actitudes y habilidades; así como su rendimiento se piensa esta en deterioro, razones por las cuales no los hace candidatos idóneos a los cursos.
- Por el contrario cuando se valoran las experiencias adquiridas de los trabajadores con mayor antigüedad se pueden obtener resultados muy favorables para la institución si se capitaliza toda la experiencia acumulada en beneficio de la misma.

Y uno más podría ser:

- La gente con poco tiempo en las instituciones siempre propician un factor de cambio dentro de los procesos productivos; ya que están más abiertos a las nuevas conductas y por tanto son un importante grupo para la adopción de nuevas medidas.

4.- Otro punto y el más discutible es el que se realiza por algunos directivos o representantes sindicales donde la selección del personal que asistirá al curso se realiza (con el estómago) o sea por cuestiones de simpatía, favoritismos, cuestiones políticas y en muchas ocasiones esto deriva que los aspirantes que si requiere el curso no son aceptados o viceversa.

2.3.1.3. DURACION Y HORARIOS.

La duración de los cursos y seminarios están en relación directa con los contenidos y profundidad de conocimientos que se piensan alcanzar. También influye la manera en que se piense subdividir el programa anual o semestral.

La duración se mide regularmente en número de horas, suficientes para cubrir los objetivos que debe satisfacer cada tema, módulo o unidad, se muestra un ejemplo al final de este trabajo (anexo IV, pags. 187 y 188).

Los cursos pueden tener una duración real de dos horas diarias y extenderse por semanas o meses o tener una carga más fuerte de horas diarias y disminuir los días del curso de que se trate, esto depende de la profundidad de los temas a tratar.

Para realizar una distribución de los tiempos se pueden utilizar dos formatos:

- a).- Uno que responda a las necesidades de planeación de horarios hacia el interior de los cursos, en donde se distribuirán las secciones de trabajo por día y horario de cada actividad a realizarse, y que servirá para informar sobre la forma en que se desarrollará el curso, tanto al alumno que tomará el curso como a la Coordinación del mismo curso. (formato A, pag. 187)
- b).- El segundo formato puede ser utilizado en la programación anual del proceso de capacitación en el cual se puede tener una visión general de las actividades y los tiempos de los cursos programados. (formato B, pag. 188)

2.3.1.4. INSTRUCTORES.

Los instructores son un gran eslabón en la cadena del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que son estos el vínculo más directo entre los capacitandos y el administrador de la capacitación. Gran parte del éxito de los programas de capacitación recae en el instructor, por ejemplo la acertividad de los objetivos, esta va a depender plenamente de él y así como esto, en todos los factores que componen el todo en el proceso de capacitación el instructor es un factor indispensable.

"Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto es, edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, métodos, etc...; pero si el instructor falla y no es aceptado, todo irá mal y con toda seguridad habrá un triste fracaso. Se puede presentar también la situación contraria, que ni el edificio o los medios sean los

mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito".¹⁶

La capacitación es un proceso dinámico en el cual el instructor resulta ser ese factor de cambio para modificar conductos, actitudes y aptitudes, que nos lleven a alcanzar exitosamente los objetivos organizacionales.

Por lo tanto es sumamente importante que el instructor tenga interés en:

- Lograr los objetivos de los cursos, seminarios ,etc.

- Utilizar los métodos idóneos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Ser un especialista en su tema o rama.

- Poseer un pensamiento claro y criterios objetivos.

- Contar con una gran capacidad de conducción.

La política de algunas empresas en el sentido de que los empleados y ejecutivos, especialmente los técnicos y los de gran experiencia tienen el deber de ser instructores; es con la finalidad de concientizarlos de que toda la organización es responsable del éxito de la función de capacitación, ya que si se carece de su apoyo y esfuerzo, nunca se lograrán buenos resultados.

¹⁶ Alfonso Silíceo A. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 2a. ed. México, Limusa, 1993. (c 1993) p. 119.

El perfil que debe tener un instructor es el siguiente:

CONOCIMIENTOS:

De sí mismo.

Del tema.

Del grupo.

Del medio ambiente.

HABILIDADES:

Intelectuales:

- Agilidad y claridad de pensamiento.
- Amplitud de criterio.
- Objetividad.
- Buena memoria.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Imaginación creativa.

Sociales:

- Para establecer relaciones adecuadas.
- Para manejar situaciones y conflictos imprevistos.
- Para percibir las necesidades del grupo y responder a ellas.
- Para propiciar la participación.
- Y para establecer buena comunicación verbal, esto es transmitir mensajes en forma clara y sencilla, aclarar dudas y evitar expresiones convencionales vacías.
- Para establecer buena comunicación no verbal, esto es:

- Adoptar posturas relajadas pero firmes.
- Mantener contacto visual con el grupo.
- Expresarse con el rostro.
- Tener movimientos naturales.
- Adoptar ademanes sencillos.
- Desplazarse libremente.
- Vestirse adecuadamente.
- Cuidar la entonación y modulación de voz.
- Manejar adecuadamente el tiempo.

ACTITUDES:

Interés y entusiasmo por:

- El Grupo.
- El tema.
- El trabajo.

Aceptación y respeto:

- Al grupo.
- A su tema.
- A sí mismo.

Disposición para interactuar con:

- Aceptación de cambio.
- Sencillez y cordialidad.

- Autenticidad.
- Congruencia.
- Responsabilidad.
- Sentido ético.
- Confianza.

Esto como ya se mencionó, sería lo ideal en el perfil de cualquier instructor.

Cabe entonces reiterar que la elección de un instructor es un procedimiento que merece el más vivo interés por parte del administrador de la capacitación, ya que de esto depende en gran medida el éxito de sus programas de capacitación.

Cuando al interior de la institución no se cuenta con el personal idóneo para cubrir tales programas, se deberá proceder a buscarlos en el mercado externo. Buscando siempre a los especialistas en el ramo; esto se desprende por las limitaciones que una empresa llega a tener al no ser autosuficiente y requiere de los servicios de otras instituciones que les ayuden a cubrir sus necesidades.

Cuando necesitamos contratar a un instructor externo, debemos tomar en cuenta ciertos requisitos que deben cumplir antes de entregarles un contrato. Los requisitos que debemos analizar son los siguientes:

- Análisis curricular:

Comprende la revisión de sus datos generales, escolaridad, trayectoria laboral, experiencia docente(años de actividad, lugares, materias o especialidades que ha impartido), experiencia como instructor, otras actividades (asesorías, cargos que ha desempeñado, investigaciones realizadas, artículos o libros publicados, etc.)

- Análisis de su propuesta:

Se refiere a la evaluación del programa de instrucción del curso a impartir, desde los objetivos, el contenido temático, tiempo didáctico, metodología y materiales de apoyo.

- Análisis del costo de intervención:

Incluye la estimación del costo por hora-instrucción o paquete, costos adicionales y descuentos en caso de contratar volumen de horas.

- Características personales:

Tales como presentación, seriedad y puntualidad, interés de servicio, disponibilidad de tiempo para entrevistas previas a la intervención del curso, interés por conocer la organización de la empresa, con el objetivo de adecuar su temática a las necesidades del cliente y para no originar problemas ideológicos"¹⁷

(Los anteriores parámetros pueden ser utilizados también para los instructores internos).

2.3.1.5. COSTOS

El hablar de los costos derogados de los cursos de capacitación por parte de una empresa es un tema que puede ser muy variable puesto que cada entidad administrativa se maneja por políticas muy diferentes para la administración de sus recursos financieros, pero se podría partir del siguiente modelo propuesto que puede ser modificado según los factores anteriormente mencionados.

¹⁷ Roberto Pinto Villatoro. *Proceso de Capacitación*. México, Ed. Diana, 1990. p. 118.

La mayoría de las empresas se manejan por partidas presupuestales que se designan a diferentes rubros y entre ellos la capacitación de el personal de la empresa. Una vez que se cuenta con esta partida presupuestal el administrador de la capacitación deberá distribuir los recursos de la mejor manera según los objetivos perseguidos por la empresa, esto con el fin de obtener los resultados más idóneos al desarrollo de la institución.

Está distribución se tendrá que hacer en base a investigaciones confiables como lo es la Detección de Necesidades de Capacitación, de la cual se desprende el programa de capacitación, que a su vez se distribuye en partes o subprogramas a los cuales se les designan presupuestos para la realización de los mismos.

La programación de cursos de capacitación esta formada por cierto número de cursos a realizarse, los cuales pueden ser cubiertos por el departamento interno de capacitación o por empresas externas de capacitación; con lo cual el costo de los cursos pueden variar dependiendo de la situación en la que se encuentre la empresa con respecto a:

- Instalaciones.
- Material didáctico.
- Instructores.
- Personal administrativo.
- Alimentos.
- Transportes.
- Papelería.

Instalaciones:

En lo referente a las instalaciones los gastos que se derogan de ellas se ven afectados por la depreciación de la estructura o deterioro que sufren las instalaciones, aulas o edificio, al cual se le designa una vida media. Esto es, se piensa que prestará un servicio en un cien por ciento de su capacidad. A esto hay que agregar el mantenimiento que esta requiera como lo es limpieza, pintura, instalación eléctrica y reacondicionamiento de mobiliario, etc.

En caso de que la empresa no cuente con las instalaciones necesarias el acondicionar estas seria un gasto muy grande a corto plazo pero rentable a largo plazo, estas se pueden contratar de forma externa lo cual representaría costos menores que si optamos por la primera opción en el corto plazo pero si se continua con esta metodología a largo plazo, aumentarían los costos.

Material Didáctico:

En este punto nos referimos a :

- * Rotafolios
- * Pizarrones
- * Franelogramas
- * Maquetas
- * Discos y grabaciones.
- * Películas.
- * Retroproyectores.
- * Proyector de acetato.
- * Proyector de transparencias.
- * Magna byte.
- * etc...

Aparatos que intervengan en el proceso de enseñanza-aprendizaje que se vean sujetos a la depreciación o al mantenimiento de los mismos, principalmente el equipo.

Instructores:

El hacerse llegar los recursos humanos para la impartición de los cursos puede ir en dos vertientes los recursos internos o los externos.

Internos.- Cuando la organización cuenta con el personal adecuado para satisfacer la impartición de los cursos de capacitación de forma interna los costo se abaten de forma significativa ya que no se desembolsa grandes cantidades de dinero en el pago de sus honorarios.

Externos.- Cuando no se cuenta con los instructores acordes al curso que se impartirá la opción es ir al mercado externo y buscarlos en las empresas que ofrecen este tipo de servicios.

Los honorarios de los instructores pueden variar de acuerdo a la experiencia y estudios de los mismos, a los contenidos de los cursos presentados y a las técnicas utilizadas en los cursos; una forma para designar la mejor elección de los mismos será en base a cotizaciones, es deseable tener por lo menos tres para tener un parámetro de comparación; que serán evaluadas de acuerdo con las políticas de la empresa, así como por el alcance de los objetivos que se pretender cubrir. (En el anexo IV, dentro de los formatos para evaluar el curso, se presenta un ejemplo de cuestionario para evaluar al instructor. pag. 200).

Personal Administrativo:

Todas aquellas personas que intervengan en la consecución del curso en sus diferentes etapas como pueden ser: secretarias, coordinadores, personal de intendencia etc...

Alimentos:

En algunos cursos de capacitación se deberá tomar en cuenta la alimentación de los participantes. Cuando el curso tenga una duración mayor de 7 horas diarias.

Se pueden incluir:

- Desayuno.
- Comida.
- Café y galletas.
- Refrescos.
- Comida de clausura.
- etc.

Los cuales deben ser previstos dentro del presupuesto de capacitación con todos los servicios que de estos se deroguen.

Transportes:

Cuando el centro de capacitación en el cual se realizará el curso se encuentre en un lugar distinto del lugar de trabajo se deberá prever el transporte que llevará a los participantes a dicho centro, se podrá contratar un transporte especial, pero si el trabajador se transporta de forma independiente se le dará una compensación para que cubra el costo de sus pasajes de ida y vuelta a su lugar de trabajo o a su lugar de residencia según sea el caso, conforme a la duración del curso.

Material de papelería:

Todo el material requerido para el curso de capacitación será pagado por el departamento de capacitación o por la empresa externa de capacitación, según sea el caso. Y va desde; acetatos, gises, borradores, lápices, fotocopias, exámenes, manuales, diplomas etc..., que lleven a un desarrollo satisfactorio del curso.

2.4. CONTROL.

En cualquier actividad humana es importante y necesario comprobar en que grado se han alcanzado las metas planeadas. En el proceso de enseñanza-aprendizaje esta comprobación es un factor importante en tanto que, al evaluar, se reconocen los esfuerzos, se aprecian los logros y se refuerza el interés por aprender.

La evaluación en la instrucción se ha visto como una tarea y una responsabilidad exclusiva del instructor, sin embargo actualmente se sabe que él propicia que la evaluación se realice, pero el que aprende comparte la responsabilidad de valorar su propio desarrollo.

El proceso enseñanza-aprendizaje requiere de situaciones organizadas, que faciliten experiencias propiciadoras de un cambio de conducta en el sujeto que aprende; cambio que se verifica evaluando los logros totales o parciales en los objetivos planteados en la capacitación.

Este proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos, es considerado como desarrollo de experiencias cuya secuencia se deriva de objetivos precisos y anticipados. Estos objetivos de aprendizaje son significativos si consideran las necesidades de los participantes y pueden ser sometidos a medición e interpretación, es decir, si pueden ser evaluados.

La evaluación considerada como indicador del avance de la instrucción y del aprendizaje es esencial e inherente al proceso de capacitación. La evaluación es pues, el elemento que permite constatar, tanto al instructor como al que aprende, hasta que grado y de que manera se están alcanzando las metas.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de dichos objetivos, es decir, que si se describe específicamente la conducta requerida para el desempeño de una tarea, se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos así como identificar sus fallas o deficiencias.

La definición de objetivos permite establecer la meta de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben demostrar sus habilidades o destrezas. En otras palabras, qué evaluar y cómo hacerlo.

El propósito esencial de la evaluación es indicar el progreso de la enseñanza y del aprendizaje, permitiendo verificar desde el inicio, si las acciones son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Además permite detectar en que momento y en que punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructuralo.

Así la evaluación permite constatar si la capacitación es exitosa o no. Para llegar a una u otra conclusión, se requiere analizar la secuencia didáctica desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el programa, siempre a partir de los objetivos planteados.

2.4.1. EVALUACION.

Un aspecto importante para la consolidación del sistema de capacitación es la evaluación tanto de los procedimientos existentes, como de las innovaciones introducidas. Sin embargo es común encontrar sistemas de capacitación en los que se utiliza la evaluación más como un medio para justificar procedimientos existentes y disimular problemas, que como un proceso que sirve para retroalimentar al sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo.

Es frecuente que la evaluación de la capacitación sea practicada con procedimientos desordenados, poco rigurosos y con recursos inadecuados, dándose lugar tan sólo a la recolección de opiniones expertas, que carecen de validez y confiabilidad para informar sobre el nivel de madurez del sistema de entrenamiento, limitando así su desarrollo y consolidación.

Es por ello que la evaluación se ha convertido en la fase a analizar del sistema, ya que el desarrollo de los procesos de evaluación tiene importantes repercusiones en la planeación, organización y dirección de la capacitación.

El tema de la evaluación es por lo tanto muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. Con el afán de ser lo mas objetivo posible la definimos como: la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores. Es necesario hacer hincapié en que se trata de la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante; esto se puede lograr con la instauración de cuestionarios evaluatorios o con alguna técnica grupal para analizar los problemas o desviaciones en que se están incurriendo y poder aplicar posibles soluciones al problema.

Considerando la evaluación inherente al proceso enseñanza-aprendizaje, se pueden determinar tres momentos esenciales de la misma, cada uno de los cuales tiene sus propios alcances y características.

A. Evaluación Diagnóstica:

La evaluación se debe iniciar al comienzo de la experiencia de aprendizaje, ya que difícilmente se pueden determinar los efectos de la instrucción, en tanto no se sepa algo acerca de lo que se tiene "antes de la capacitación".

La evaluación diagnóstica incluye la identificación de características generales de los participantes, como:

- preparación
- experiencia laboral
- trabajo actual
- necesidades que satisfará con la instrucción, etc.

Asimismo, es necesario establecer cuantitativamente los conocimientos y habilidades con que llegan lo sujetos al adiestramiento, para compararlos posteriormente con los resultados y definir en forma objetiva el efecto de la instrucción, esto es, hasta qué grado y en qué forma se llevó a cabo el cambio de conducta.

B. Evaluación Formativa:

Durante las experiencias de aprendizaje se debe poner especial interés en corroborar continuamente si los objetivos de aprendizaje se están logrando y en qué grado. Esto se conoce como evaluación formativa o continua y su propósito esencial es proporcionar información permanente para adecuar el contenido y los procedimientos que se están desarrollando, a las características y expectativas del grupo e indicar el grado en que se van logrando los objetivos establecidos.

Esta evaluación es importante por que proporciona indicadores sobre la efectividad de cada una de las acciones y permite el reajuste de los elementos del programa en el momento en que se considere necesario.

C. Evaluación Producto:

Se refiere a la evaluación de los logros finales del aprendizaje y su función es determinar la efectividad del programa, al constatar los efectos de la instrucción.

Esta evaluación requiere de la aplicación de una "pos-prueba", para determinar con precisión los cambios debidos al adiestramiento. Con ello la evaluación final proporciona indicadores acerca del desempeño individual, que facilita la toma de decisiones sobre las posibilidades de promoción del participante.

Finalmente, es importante considerar que de toda evaluación se adquieren criterios para desarrollar futuras actividades de aprendizaje.

Es tan importante la evaluación tanto para el participante como para el instructor, ya que al participante lo provee de elementos que le permitan ver desde un

principio hacia donde se espera que se dirija, suministrándole constantemente información concreta sobre sus adelantos y permitiéndole localizar por sí mismo las eficiencias en su actividad de aprendizaje.

La evaluación indica al instructor la efectividad de los procedimientos que aplica y le proporciona retroalimentación sobre lo adecuado de la conducción en cuanto a sus habilidades y actitudes.

El instructor, al evaluar el procedimiento, analiza las técnicas y los materiales didácticos empleados, para determinar su validez en relación a los objetivos de aprendizaje.

Características de la Evaluación:

Para que la evaluación cumpla acertadamente con sus funciones, debe ser coherente, eficaz y continua.

Coherencia:

La evaluación es coherente cuando está en relación directa con los objetivos de aprendizaje, cuando podemos comprobar que los conocimientos, las habilidades y las destrezas responden en forma precisa a la realización de la tarea prevista.

La evaluación es coherente si se relaciona con el contenido y con el grado de dificultad de la unidad de instrucción.

Eficacia:

La evaluación será eficaz si se determina el nivel de preparación con que llegan los participantes y si se definen los cambios de conducta que se producirán como resultado de la acción. Difícilmente se podrán considerar los efectos del

adiestramiento si no se cuenta con estas definiciones, contra las cuales se comparará la conducta del sujeto que aprende.

Continuidad:

La evaluación debe ser continua, permanente, poniendo especial atención en determinar constantemente hasta que punto y en qué medida se están alcanzando los objetivos de aprendizaje; con ello la evaluación cumple la función de informar sobre los aciertos y deficiencias de las acciones del instructor y de los participantes. Esto es, la retroalimentación, que propicia un ambiente de seguridad y responsabilidad en el grupo.

Normalmente se siente intranquilidad o insatisfacción, cuando no sabemos hacia dónde vamos, cómo podemos llegar o hasta donde hemos llegado, aún cuando ya estén claramente establecidos los objetivos de aprendizaje. Si el instructor y el participante no obtienen información objetiva y constante de los resultados de adiestramiento en su conducta, surgirán actitudes de desinterés, insatisfacción y desconcierto que pueden malograr un buen curso.

La evaluación permanente permite hacer las modificaciones y los ajustes pertinentes en el momento oportuno. Es importante considerar la evaluación como un medio para determinar e incrementar la eficiencia y la satisfacción del individuo, como auténtica retroalimentación de nuestras acciones en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Como ya se ha mencionado el aspecto cognocitivo es muy difícil de evaluar, sin embargo si se utilizan los instrumentos adecuados, se puede obtener información objetiva que nos lleve a saber hasta que grado esta funcionando la capacitación en este aspecto.

Los instrumentos más apropiados para evaluar los resultados de aprendizaje cognocitivo son las denominadas pruebas de lápiz y papel, en las que se ubican:

Pruebas de:

- Ensayo
- Respuesta guiada
- Selección de respuesta

Ensayo:

Este tipo de prueba consiste en formular una pregunta para que el participante la desarrolle con libertad, permitiéndole organizar su respuesta de acuerdo con su propio nivel de comprensión y expresar e integrar las ideas con la profundidad que le parezca apropiada.

La desventaja de este tipo de prueba es que da margen a apreciaciones subjetivas por parte del que califica, por lo que muchas ocasiones queda en entredicho su confiabilidad y validez.

Se recomienda que para este instrumento se tenga en cuenta lo siguiente:

- a) Escriba claramente la pregunta o actividad que tiene que desarrollar el participante, de tal modo que no de oportunidad para una mala interpretación.
- b) Señale los criterios que servirán de base para calificar la prueba.

ejemplo:

Escriba un breve relato sobre alguna situación de trabajo, en la que se haya visto en la necesidad de tomar una decisión que correspondía a su jefe.

Para la evaluación de examen se tomará en cuenta:

- . Su habilidad para redactar un relato que verse sobre su experiencia.
- . La ortografía.
- . La fuerza expresiva del relato.

de respuesta guiada:

Este tipo de prueba consiste en un conjunto de preguntas que señalan ciertas restricciones a la forma y contenido de la respuesta.

Para elaborar este tipo de prueba debe tomarse en cuenta las mismas recomendaciones que para la prueba de ensayo, es decir, que las preguntas deben estar claramente redactadas para no dar pie a confusiones en su interpretación.

Ejemplo para un curso de ventas:

Instrucciones: conteste lo que se le pide a continuación:

- 1.- ¿Qué tiene que hacer el representante de ventas cuando no existe una señal de compra?
- 2.- Cite dos ejemplos de preguntas exploratorias.
- 3.- ¿Qué tiene que hacer el representante de ventas con las repuestas que recibe a las preguntas exploratorias?
- 4.- ¿Qué tipo de respuestas se pueden recibir a una pregunta exploratoria?

de selección de respuesta:

En este tipo de pruebas se ubican las preguntas de opción múltiple de relación:

Este tipo de pruebas presentan la ventaja de ser objetivas en su construcción y calificación, ya que no admiten más que una sola respuesta correcta. Sin embargo es limitado, en tanto que no mide conductas que requieren del pensamiento creativo.

Recomendaciones para su elaboración:

- . Seleccione el contenido que constituirá el motivo de cada pregunta.
- . Elabore las alternativas de respuesta de tal modo que no queden dudas al respecto a la respuesta correcta.
- . Conviene el empleo de tres indicadores por pregunta.
- . Evite que la respuesta sea la más larga.
- . Emplear en la elaboración de la pregunta el menor número posible de palabras.
- . Cuando se elaboren preguntas de relación deberá calcularse bien el espacio que se asignará a cada pregunta para que se emplee una sola hoja.

Ejemplo: preguntas de opción múltiple:

Instrucción: marque la opción que corresponda correctamente cada una de las siguientes preguntas:

1. La ventaja de una característica contesta a la pregunta:

- _____ a. ¿Qué es lo que el cliente recibe de la característica?
- _____ b. ¿Qué hace esta característica?
- _____ c. ¿Qué es?

Ejemplo: preguntas de relación:

Instrucciones: Lea los siguientes enunciados y coloque el número que corresponda a la columna de la derecha según el aspecto del análisis CVB al que se refiere.

1. Características, ventajas y beneficios _____ Ventajas del análisis CVB para el representante de ventas
2. Ahorrar tiempo y hacer un mejor uso del mismo. _____ Elementos.
3. Facilita al representante de ventas organizar la descripción del producto para el cliente. _____ Beneficios de CVB.

Instrumentos para evaluar el área psicomotriz:

Cuando los objetivos a los que se refiere el curso se dirigen a cubrir las necesidades del área psicomotriz, se utilizan las pruebas prácticas que comprueben la adquisición de destrezas, y habilidades para llevar a cabo determinada tarea, en este tipo de pruebas se evalúa tanto la realización de los procesos, como del producto final.

Este tipo de pruebas consiste en la ejecución por parte del participante de un trabajo en el que muestre su habilidad para realizarlo, obteniendo un producto que se alegue a las características requeridas.

El registro de los resultados se anota en una lista de cotejo o comprobación.

Ejemplo de una prueba práctica para el ensamble de una silla:

Instrucciones: Ejecute las operaciones que considere necesarias para el ensamble de una silla secretarial, se calificará tanto el proceso de trabajo como el resultado.

Lista de cotejo:

a).- Verificar el proceso.

OPERACIONES	CORRECTA	INCORRECTA
1. Dibujó las líneas de demarcación	_____	_____
2. Realizó los cortes con precisión	_____	_____
3. Adosamiento de los bordes de la silla	_____	_____
4. Atornilló las partes metálicas	_____	_____
5. Verificó la resistencia	_____	_____

b).- Para verificar el terminado de ensamble.

CARACTERISTICAS	SI	NO
1. Las uniones del ensamble son precisas	_____	_____
2. El elevador de la silla funciona adecuadamente	_____	_____
3. Las líneas de la silla están bien logradas	_____	_____
4. La superficie está bien lograda	_____	_____
5. Las pruebas permiten el desplazamiento adecuado	_____	_____

La utilización de la lista de cotejo para registrar los resultados de las pruebas prácticas, permiten medir el desarrollo de las habilidades efectuadas y reconstruir lo realizado para retroalimentar a la persona evaluada sobre sus aciertos y errores, identificando aquellos procesos que influyeron en el resultado final del producto.

Instrumentos para evaluar el área actitudinal.

El resultado de aprendizaje más difícil de evaluar en forma objetiva se refiere a los cambios de actitud para el trabajo, el instrumento que ayuda a realizar esta evaluación es la escala estimativa.

Recomendaciones para su elaboración:

- Seleccionar las características más representativas de lo que va a ser evaluado.
- Tener en cuenta que los rasgos y características serán conductas claramente observables en el campo del trabajo.
- Los rasgos a calificar deberán describirse del modo más unívoco posible.

ejemplo:

Instrucciones: Indica el grado en que se manifiesta la iniciativa del supervisor, marcando la casilla que juzgue más adecuada.

Clave: 5. Excelente 4. Muy bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente

Originalidad en las sugerencias que se formulan
ante las situaciones problemáticas.

5 4 3 2 1

Otro tipo de evaluación -ejemplo de una escala estimativa- es la que se realiza en torno al desempeño del instructor, ya que en este recae la responsabilidad de conducir eficientemente un curso de capacitación. Los participantes a determinado

curso, al realizar sus evaluaciones al final del evento, indirectamente están proporcionando su apreciación sobre la manera en que fué conducido el evento (ver anexo IV, pag. 196).

El alcance de la evaluación del proceso del entrenamiento está en relación directa a la profundidad que se le imprima al propio sistema de acuerdo al grado de tecnología de la empresa y a la vinculación que esta tenga, en relación con el grado de especialización requeridos en los trabajadores.

Si la evaluación se aplica para determinar el grado de cumplimiento de los planes y programas de trabajo, conducción de la enseñanza y en general para medir la reacción de los usuarios, se está aplicando una evaluación inmediata o captación del impacto del proceso de entrenamiento y retroalimentar el sistema para hacer las correcciones pertinentes al proceso.

Si la evaluación atiende a los efectos de la capacitación considerándola estrechamente vinculada con los procesos productivos, entonces se establece la evaluación mediata.

Si la capacitación se considera como sinónimo de efectividad organizacional y se enmarca en un proceso planeado de desarrollo organizacional que cumple claramente la problemática a resolver por medio del entrenamiento, ésta se convierte en un instrumento que capta la problemática organizacional con gran amplitud.

Es aquí donde la capacitación cobra toda su plenitud técnica y los resultados que arroja se convierten en estratégicos para la empresa, en este caso nos referimos a la evolución ulterior o evaluación de la efectividad del sistema de entrenamiento.

2.4.2. SEGUIMIENTO.

Como es sabido, los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el curso.

En los últimos años instructores especialistas han insistido en el seguimiento que debe hacerse de cada curso impartido. Este es uno de los objetivos del presente trabajo. Con esto queremos en forma simbólica mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. Que no signifique un curso por más largo que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de la persona, sino que perdure y se continúe en el tiempo.

Tomando en consideración que el tiempo y el esfuerzo realizado en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, son relativamente pequeños, es necesario dedicar mayor tiempo para lograr un cambio en el comportamiento individual y, más todavía, para cambiar el comportamiento de grupo, con base en ello, cabe aquí aclarar que el seguimiento se puede coordinar con los programas de capacitación permanentemente, aunque no necesariamente forme parte de ellos.

Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma depende del jefe; él es quien sentirá las bases para la motivación del recién egresado de un curso. Muchas veces se presenta una situación triste y contradictoria en las organizaciones, esto es que existe una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues esta no apoya ni complementa lo que en un curso se dice.

En la realidad se ve que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo por que no encuentra apoyo en su jefe o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el concepto de seguimiento.

A efecto de medir los resultados de un curso por un lado y por otro seguir el camino o trayectoria personal de un colaborador, en aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, compromiso, etc, se debe de establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso. Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado, a la luz de criterios objetivos, algunos cambios en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres diferentes situaciones:

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registró cambio alguno.
- Se registraron cambios desfavorables.

No hay duda que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para establecer futuros planes.

Podemos afirmar que el seguimiento que se dé a cada curso dependerá en gran parte el éxito o fracaso del mismo en función de los resultados que se obtengan, ya que en el lugar de trabajo es donde se verá y se hará valer la efectividad de lo realizado en las aulas.

Podemos clasificar el seguimiento, en cuanto a la forma de organizarse, como **eventual y permanente**. Eventual en los casos en que se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado; y permanente cuando el

seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente. Como ejemplo del primer caso puede señalarse: juntas especiales, planes de entrenamiento en el trabajo; y el segundo: juntas mensuales de entrenamiento, programas de capacitación permanente.

Para establecer un efectivo programa de seguimiento es necesario considerar los siguientes factores:

- Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Periódico descubrimiento eficaz de necesidades de capacitación.
- Facilidad para adaptar el programa a nuevas necesidades.
- Evaluación periódica del programa.
- Control estadístico de los resultados del programa.

El señalar los objetivos debe hacerse con base en las necesidades descubiertas y en la proyección del puesto y de la empresa a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta el incremento de las actividades del entrenado y poder, así, capacitarlo para que desempeñe correctamente dichas actividades.

Los objetivos a corto plazo cambian continuamente, ya que varían las necesidades que se descubran. Pero los objetivos a mediano y largo plazo se deben mantener fijos, a menos que sucedan hechos imprevistos que modifiquen la proyección de la empresa. De lo contrario, salta a la vista la importancia de descubrir nuevas necesidades; lo cual se hará por el método antes descrito de descubrimiento periódico, dado el constante cambio de necesidades. En muchos casos las evaluaciones periódicas servirán también para descubrir nuevas necesidades.

El programa se debe elaborar de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos, ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

De la misma forma, el programa debe adaptarse a las condiciones de trabajo en las diferentes unidades y también al cambio de métodos de trabajo y del personal que desempeñe el trabajo, uniformando el programa en lo posible para que, al hacer movimientos internos de personal, no se sufra este desajuste.

La evaluación del seguimiento se debe hacer periódicamente para observar como se ha desarrollado el programa y la forma en que se van obteniendo resultados al avanzar este. Además, las evaluaciones pueden ser un medio para descubrir nuevas necesidades. Es muy conveniente para visualizar dichos resultados utilizar medios estadísticos de evaluación, ya que así se indicará cuando ha tenido fallas el programa y la trayectoria que sigue.

Se puede decir que el seguimiento es realmente lo más importante de la capacitación, ya que aquí es donde se verificará que tanto se ha aprendido y en que forma se practica lo aprendido.

Lo más conveniente es hacer que el programa de cursos en aulas sea el seguimiento de cursos de capacitación permanente y no a la inversa, ya que siempre se abarcará mayor número de personal en el lugar de trabajo que en las aulas. En el caso particular de empresas descentralizadas geográficamente, implica un ahorro considerable en gastos de capacitación.

UN CASO PRACTICO

El análisis de situaciones reales o simuladas es una forma práctica de aprender y aclarar conceptos, es por esto que hemos desarrollado un caso práctico, aplicando el procedimiento propuesto.

Empresa: Centro de Investigaciones (empresa paraestatal).
Giro: Producción de Artículos Científicos.
Objetivo General: Lograr la producción de artículos científicos al precio más bajo del mercado y de buena calidad.

Para lograr este objetivo, se necesita lograr el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa.

PLANEACION

1º. Antes de emprender alguna acción de capacitación, se hizo un análisis e investigación, en la que recogimos toda la información disponible para propiciar las condiciones más favorables para iniciar el proceso de planeación.

En esta etapa se realizó un estudio de la estructura organizacional y de puestos de la empresa, con el propósito de prever el alcance y la proyección del sistema de capacitación que se instrumentaría y determinar el número de planes y programas a diseñar. Así mismo para tener bien claro la forma en que se organiza y distribuye el trabajo en relación con el número de personas que la integran, conocer el total de puestos existentes, las categorías y niveles en que se agrupan y dividen y el número de personas que existen en cada puesto.

Indagando sobre los antecedentes que tiene la empresa respecto a acciones desarrolladas anteriormente por el área de capacitación, descubrimos que los cursos que se habían impartido, habían surgido sin un estudio previo, no formaban parte de algún plan ni se había dado el seguimiento adecuado, por lo que se decidió partir de cero y más adelante, tomar en cuenta la información contenida en los expedientes personales de los trabajadores que han tomado algún curso de capacitación.

2°. Detección de necesidades de capacitación:

Mediante la Entrevista y la encuesta, aplicadas por áreas y posteriormente por puestos y con los corrillos aplicados con los jefes de todas las áreas de la empresa se detectaron muy diversos problemas en las diferentes etapas de producción (en este caso solamente trataremos uno de ellos, relativo al puesto de Secretaria).

- En el 75% de la empresa los tiempos utilizados para el registro y control de la documentación que se maneja, como son facturas de compra-venta, controles de producción y existencia de artículos, etc., es exagerado, debido principalmente a la incongruencia en la información que se registra en cada área, lo que ha provocado retrasos tanto en el registro, producción y entrega de artículos.
- En las distintas áreas de la empresa se tiene gran diversidad de paquetería en los sistemas de cómputo.
- Del total del sistema de cómputo existente, el 40% es ya obsoleto.

Una vez detectado el problema, se procede a establecer las metas y objetivos:

Objetivo principal.

- Abatir en un plazo no mayor a tres meses los tiempos inproductivos, propiciados por la duplicidad de captura y registro de información, así como por el uso inadecuado de los sistemas de cómputo de toda la empresa.

Objetivos Específicos:

- Estandarizar el Software de la empresa.
- Deshechar el equipo de cómputo que resulte obsoleto y reemplazarlo por equipo nuevo.

Plan de Capacitación:

Para lograr los objetivos anteriores y después de un análisis de esta situación se determinó que sería propicio adquirir paquetería que permitiera estandarizar la información y así poder disminuir los tiempos y aumentar la producción y ventas de los artículos que se producen.

- Como producto de varias mesas de trabajo, lluvia de ideas y corrillos que se realizaron en el área de capacitación, el Director del Instituto dió la instrucción de gestionar la compra y venta de las computadoras necesarias para que toda la empresa quede sistematizada y el equipo sea homogéneo.
- Además se manejará en el Instituto el Word Perfect para que sea este procesador de textos oficial.

- Se requiere capacitar a todo el personal que, por la naturaleza del trabajo, utiliza el equipo de cómputo.

Programa de capacitación:

Para tener un avance más aficiente en la capacitación, se hizo una selección del personal de la institución, para precisar quienes y que antecedentes tienen en el uso de este software, esto se logra mediante el análisis y estudio de la base de capacitación, el inventario de recursos humanos y el catálogo de puestos. Así mismo se consulta a los especialistas del área de informática sobre los alcances de los cursos que más conviene.

A partir de este momento dirigiremos nuestro caso solamente al puesto de Secretaria.

Se realizó también un análisis de los requerimientos del puesto en sus diferentes niveles:

Los resultados fueron los siguientes:

Demanda de personal secretarial:	94 personas.
Descripción del curso:	Word Perfect 5.1
Método de capacitación:	Participativa.

Las 94 secretarias a las cuales se les impartirá el curso, están organizadas en diferentes niveles:

NIVEL	04	09	12	14
SUPERVISION DE PERSONAL	AUXILIAR (ES) ADMINISTRATIVO (A)			
RESPONSABILIDAD EN BIENES Y VALORES		SECRETARIA (S) Y B	SECRETARIA (S) A Y B	SECRETARIA (S) EJECUTIVA(S) EN ESPAÑOL BILINGÜE(S)
	MOBILIARIO, EQUIPO, MATERIALES, PAPELERÍA, ARTICULOS DE ESCRITORIO Y DOCUMENTOS			
	EFFECTIVO			

ESCOLARIDAD	SECUNDARIA O CARRERA SECRETARIAL DE 3 AÑOS	SECUNDARIA O CARRERA SECRETARIAL DE 3 AÑOS	PREPARATORIA O CARRERA COMERCIAL DE 3 AÑOS	PREPARATORIA O CARRERA COMERCIAL DE 3 AÑOS	PREPARATORIA O CARRERA COMERCIAL DE 3 AÑOS
CAPACITACION OBLIGATORIA	* SISTEMA OPERATIVO MS-DOS				
EXPERIENCIA	CON SECUNDARIA O CARRERA, 1 AÑO COMO SECRETARIA	CON SECUNDARIA O CARRERA, 2 AÑOS	CON PREPARATORIA O CARRERA, 3 AÑOS	CON PREPARATORIA O CARRERA 3 AÑOS	CON PREPARATORIA O CARRERA, 4 AÑOS
ADISTRAMIENTO	1 MES	1 MES	1 MES	1 MES	1 MES
TIEMPO MAXIMO DE EXPERIENCIA	12 MESES	18 MESES	24 MESES	24 MESES	24 MESES
				TAQUIGRAFIA Y MECANOGRAFIA EN INGLES O FRANCES TRADUCCION TERCER IDIOMA	

NIVEL PUESTO	07 SECRETARIA A	08 SECRETARIA B	12 SECRETARIA C	14 SECRETARIA D	18 SECRETARIA E
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Manejará en español todo tipo de documentos (folios, formatos, informes técnicos, etc.) utilizando máquinas de escribir, y/o formatos, programas etc., que se la proporcionen. - Toma y transcribe dictados en teclado de un español. - Ayuda en el montaje y control del archivo general de su adscripción, de acuerdo con las procedimientos establecidos. - Hace archivo de copia de trabajo diario (personales). - Atiende telefónicamente, toma y transcribe resúmenes, solicitudes, etc. - Despeja sucintas dudas de carácter técnico de solicitudes, borrados y entrega de formatos, etc., conforme a procedimientos establecidos. - En su caso, toma fotografías, integra documentos y los distribuye. - Brevemente, cubre en el espacio vacante en español, de solicitudes, resúmenes, etc. - Colabora en la atención de visitantes a su lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza corrección de ortografía en español de folios, informes, etc. - Realiza un español estándar que de folios y/o documentos técnicos. - Cuida el control de la entrega de los folios, solicitudes, etc. - Controla y lleva el archivo general de su adscripción, de acuerdo a los procedimientos establecidos. - Realiza y actualiza para distribución de folios, documentos, etc., recibidos. - Manejará en sus idiomas, equipos de procesamiento o impresión, todo tipo de documentos técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cubre agendas y computos para reuniones de trabajo. - Realiza minutos y/o copia de reuniones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza el seguimiento de ocurrencias o transcripciones y/o procedimientos establecidos. - En su caso, lleva el control y control de fondo referente y/o copia otros, conforme al procedimiento establecido. - Toma y transcribe dictados en teclado en sus idiomas (folios a través, etc.). - Atiende telefónicamente, toma y transcribe resúmenes, solicitudes, etc., en sus idiomas. - Realiza en sus idiomas cualquier tipo de folios y/o documentos técnicos. - Realiza corrección de ortografía en sus idiomas de folios, informes, etc. - Brevemente, cubre en el espacio vacante en sus idiomas, en solicitudes, resúmenes, etc. - Realiza el seguimiento de ocurrencias de su adscripción, con el formato de su job. - Cubre los informes de los sucesos o su origen, conforme a procedimientos y/o procedimientos establecidos. - Hace a todo tipo de correspondencia y reportes mensuales para sujeción a ocurrencias específicas, inclusive con sus folios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cubre agendas y computos de documentos en sus idiomas para reuniones de trabajo. - Realiza minutos y/o copia en sus idiomas de reuniones de trabajo. - Traduce al español documentos de carácter administrativo en sus idiomas. - Cubre los informes de los sucesos o su origen, conforme a procedimientos y/o procedimientos establecidos, inclusive en sus idiomas. - Hace a todo tipo de correspondencia y reportes mensuales para sujeción a ocurrencias específicas, inclusive en sus idiomas.

ORGANIZACION:

Para la programación y la atención de necesidades, se ha determinado organizar los grupos de manera homogénea de acuerdo con el nivel en el puesto y los conocimientos sobre los requerimientos para el curso: MS-DOS o cualquier otro procesador de textos.

La programación sugerida a la Comisión Mixta de Capacitación de la empresa es la siguiente:

El programa de capacitación específica lo encuentra en los anexos de este caso (p. 132).

La Carta descriptiva del curso lo encuentra en los anexos de este caso (p.132).

Una vez aprobado el programa de cursos, se procede a elegir a la empresa capacitadora o instructor independiente que impartirá el curso. Esto lo haremos mediante tres cotizaciones (el número de cotizaciones es libre).

EMPRESA	NO. DE PARTICIP.	COSTO
Fundación Arturo Rosenblueth	15	N\$ 10,500.00
Detección, asesoría y capacitación integral	15	N\$ 9,804.29
Centro de Investigaciones	15	N\$ 5,212.50

Una vez que el responsable de la capacitación eligió la opción más conveniente, se requisita la Carta Descriptiva del Curso, y se presenta a la Comisión Mixta de Capacitación para su aprobación, junto con la calendarización de los cursos.

Una vez analizado el material didáctico que se utilizaría durante los cursos, y estando de acuerdo con su utilización, se procedió a la organización de los eventos.

DIRECCION:

En esta parte del proceso, el administrador de la capacitación cuidó que las condiciones del salón en el que se llevaron a cabo los cursos, fueran las óptimas, que los materiales y equipo fuera el adecuado y que los instructores estuvieran lo suficientemente preparados para poder impartir los cursos adecuados para poder alcanzar las metas planteadas.

Esta parte del proceso no presentó problema alguno, ya que desde la Dirección, Jefaturas de Unidad y de Departamento, hasta los mismos participantes, presentaron una gran disposición y cooperación para la impartición de los cursos. Se contó con todos los recursos que se necesitaron. Muchos de ellos tuvieron que comprarse, pero pensando en su utilización continua, para el mejoramiento de la productividad, el director estuvo de acuerdo.

La organización e impartición de los eventos se llevó a cabo en el Centro de Investigaciones, por un instructor interno, siempre con la supervisión del Administrador de la Capacitación.

CONTROL:

Desde el inicio del proceso, en la Planeación se contempló una evaluación diagnóstica o inicial, tomando en cuenta la preparación, experiencia laboral, organización en el trabajo que desempeña, necesidades que satisfará con la instrucción, etc. del personal que participará en los cursos.

Esto permitió conocer a los participantes y cerciorarse de que los grupos habían sido integrados adecuadamente.

En algunos casos, se tuvieron que realizar algunos cambios, ya que las actividades que realizaban los participantes eran muy diferentes a las del resto del grupo, por lo que se integraron a otros grupos con actividades similares.

De la misma manera la Evaluación Formativa se fué aplicando durante el desarrollo del proceso de capacitación, corrigiendo los problemas y desviaciones surgidas durante el cumplimiento de los objetivos planteados.

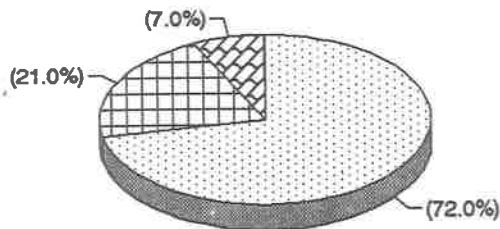
Uno de los principales problemas que se presentaron fue la puntualidad y asistencia a los cursos:

Por acuerdo entre los trabajadores y sus jefes directos, se llevaron a cabo los cursos de las 13:00 hrs. a las 15:00, el horario de los trabajadores es, en el turno matutino de 8:00 a 14:00 hrs. y en el vespertino de 14:00 a 20:00 hrs., esto con el fin de manejar de manera equitativa los horarios de ambos turnos.

Pero muchas veces para los trabajadores del turno matutino les era muy difícil asistir puntualmente, debido principalmente a sus actividades, esto es, no podían salir antes de las 13:00 hrs. Lo mismo sucedía con los trabajadores del turno vespertino, se notaban faltos de atención, al estar pensando en la hora de salir para atender sus actividades. Tomando en consideración que no todas las instalaciones de la dependencia se encontraban localizadas en el mismo edificio, por lo que algunos empleados tenían que trasladarse hasta su área de trabajo.

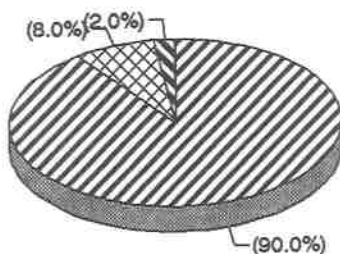
Mediante una serie de formatos se aplicaron las evaluaciones correspondientes, tanto a cada uno de los participantes (antes y despues del curso) como a los materiales e instructores y estos fueron los resultados:

- El 72% de los participantes mencionaron que el curso les ayudaría mucho en el mejoramiento de su trabajo.
- El 21% expresó su inconformidad por el cambio, pero nunca dijeron que el curso no sirviera.
- El 7% restante indicó que esto no servía para nada.



En cuanto a los instructores:

- El 90% calificaron de excelente el desenvolvimiento del instructor, buena preparación y conocimiento de los temas, propició un ambiente de confianza y fue puntual a todos los eventos.
- El 8% calificaron de regular al instructor, sin mencionar mas.
- El 2% consideraron mala la participación del instructor.



Haciendo una investigación informal entre los mismos participantes, nos enteramos de que el 2% que estaba en desacuerdo habían tenido diferencias anteriores con los instructores, por lo que se comprendió las respuestas en las evaluaciones.

En lo que respecta a los materiales, fueron pocos pero efectivos. Debido a que se compró lo necesario para estos primeros cursos, pero aún faltan muchos, para tener mayor variedad y evitar depender de estos para la estructuración de futuros cursos, además de evitar caer en la monotonía.

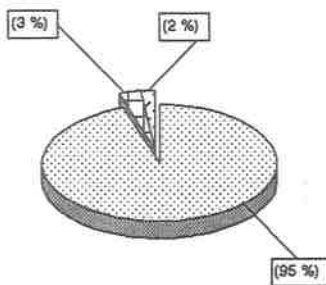
Continuando con el seguimiento, esto es, evaluar el grado de aplicación de lo aprendido en los cursos, en el área de trabajo.

Una vez transcurrido el tiempo que se designó a los trabajadores para que pudieran familiarizarse con el uso del Word Perfect 5.1 en el desarrollo de sus funciones, el Administrador de la Capacitación diseñó las técnicas de investigación y evaluación y se puso en contacto con los jefes inmediatos de las secretarías, para informales sobre esta evaluación, y contar así con las facilidades necesarias para su instrumentación.

En esta parte se dieron los siguientes resultados:

El 95 % de los participantes aplicó los conocimientos aprendidos con éxito, gracias al apoyo de sus jefes inmediatos. Se logró un buen aprovechamiento de los sistemas de cómputo y la estandarización se logró de manera efectiva.

Es conveniente mencionar que del 5% restante, al 3% no le fue posible aplicar estos conocimientos, ya que por falta de apoyo de sus jefes inmediatos y el otro 2% no supieron manejar el cambio, solos. Fue necesario asignar una persona a esas áreas, para que pudiera auxiliarles.



Después de dos meses de constante vigilancia y seguimiento de los cursos aplicados, los objetivos que se habían planteado fueron cumplidos.

- Se sustituyó el equipo obsoleto por nuevo, en todas las áreas.
- Se adquirió el Word Perfect 5.1.
- Se capacitó al 100% del personal secretarial.

Como podemos observar, al lograr los objetivos de capacitación también se alcanzan los objetivos generales y con estos los institucionales.

Los resultados fueron los siguientes: se mejoró el tiempo de producción y entrega de materiales en un 30% del total anterior. Esto es que por cada hora de tiempo desperdiciado semanalmente, ahora ha disminuido a 18 minutos.

Si tomamos en consideración que en este caso solamente se observó lo referente al personal secretarial, faltando por analizar los resultados de los cursos aplicados a los Técnicos, Analistas, Auxiliares Administrativos, Jefes de Departamento y Jefes de Unidad, el resultado es excelente.

Se contribuyó mucho al abatimiento de los tiempos improductivos.

Para finalizar, se tomaron en cuenta los errores cometidos durante la aplicación de los cursos de este programa, para evitarlos en los programas siguientes, y así tener un mejor provecho y aplicación del programa de capacitación.

CONCLUSIONES:

Actualmente las pequeñas y medianas empresas tienen el gran reto de incorporarse a un mercado altamente competitivo, a través de diferentes estrategias que pueden ser desde incorporar nuevos modelos de productividad, hasta implementar proyectos por área específica como ingeniería, que permita la optimización de procesos y la eliminación de tiempos ociosos.

Todo esto conlleva un gran esfuerzo que debe estar sustentado en una revisión y reestructuración de funciones del personal. Ya que todo cambio que se quiera implementar en la empresa implica la adquisición de nuevos conocimientos, nuevas habilidades y en la mayoría de los casos una nueva actitud individual hacia el nuevo cambio.

En este caso práctico, se aplicaron todos y cada uno de los pasos descritos en este modelo de capacitación, se involucró a todo el personal y se logró una superación significativa de los problemas.

¿Qué es lo que sucede? por que nuestro México no puede salir del Tercermundismo, por que siguen aumentando los despidos masivos de personal, por que aumenta el hambre y la desnutrición; podríamos continuar citando muchos más "por que's" y sin embargo creemos que "el común denominador" para comenzar a superarlos es tener confianza en nosotros mismos, sostener una buena administración de los procesos productivos y tener muchas ganas de hacer las cosas.

ANEXOS DEL CASO PRACTICO

CONTENIDO:

- 1.- Homogenización de Grupos.
- 2.- Programa de cursos (para ser sancionado por la Comisión Mixta).
- 3.- Carta Descriptiva de los cursos.
- 4.- Carta Compromiso.
- 5.- Lista Oficial de Participantes.
 - Lista de asistencia diaria.
 - Concentrado de asistencias.
- 6.- Resumen de resultados de la aplicación de cuestionarios de evaluación.
- 7.- Reporte Final:
 - % de asistencias.
 - % de calificaciones.
- 8.- Reporte a Gerentes.
- 9.- Emisión de Constancias.

PERSONAL QUE CUENTA CON PROCESADOR DE TEXTOS

CLAVE	NOMBRE	PUESTO	EDAD	ESCOLARIDAD
4271	VIRGINIA BELTRAN GARCIA	BC.47	37	CT SECRETARIA EJECUTIVA
4060	MARTHA MARTINEZ MONTES	D-14	44	CT SECRETARIA BILINGUE
362	VICENTA GUZMAN COBOS	D-14	49	CT SECRETARIA-CT CONTADOR
4268	RUTH GONZALEZ LOPEZ	B-9	37	CT SECRETARIA EJEC.ESP.
4166	CATALINA OVALLE CASTAÑEDA	E-15	32	CT SECRET.EJEC.BILINGUE
067	MARIA NAVA PEREZ	D-14	38	ESP.ANTRPOLOG.SOCIAL
4051	ROSA DE LA TORRE NUÑEZ	DC-48	48	CT SECRET.EJEC-PREPA INC.
4224	MARIA HERNANDEZ RAMIREZ	EC-48	38	CT SECRET. EJECT-BILINGUE
4529	ALEJANDRINA RETANA CORREA	E-15	28	CT SECRET. EJECT-BILINGUE
3167	BEATRIZ BEIZA CAMACHO	D-14	40	SECUNDARIA TERMINADA
3678	MARIA HERNANDEZ ANDRADE	D-14	42	CT.SECRETARIA EN ESPAÑOL
4183	FRANCISCA CHAVEZ RDZ.	D-14	31	CT SECRETARIA EN ESPAÑOL

PERSONAL QUE CUENTA CON SISTEMA OPERATIVO

CLAVE	NOMBRE	PUESTO	EDAD	ESCOLARIDAD
1574	PATRICIA NECOECHEA ALVA	C-12	36	PREPARATORIA-INC.
3670	MARGARITA BECERRA ZABALVEITIA	C-12	48	CT COMERCIO
3879	YOLANDA MEDINA SOLARES	C-12	39	CT COMERCIO-PREPA INCONC.
3883	ESTHER CRUZ VALLEJO	A-7	45	PRIMARIA INCONCLUSA
4188	MARIA DE HOYOS GUERRERO	A-7	51	CT SECRET.EJEC.
4386	MARIA GARCIA JIMENEZ	3-9	30	CT SECRET.EJEC.BILINGUE
4421	ARACELI CORREA PEREZ	A-7	27	CT COMERCIO
4461	MARIA VEGA DIAZ	A-7	28	CT SECRET. EJECT-BILINGUE
3823	MARIA RODRIGUEZ ROQUE	B-9	45	CT SECRETARIA
4233	MARIA ACOSTA CANO	D-14	43	PRIMARIA TERMINADA
4401	MARIA SANCHEZ VALENZUELA	BC-47	38	CT SECRETARIA
4407	ANGELICA HNDEZ GUERRERO	C-12	40	CT SECRETARIA
4480	NOEMI BAUTISTA PEREZ	A-7	21	CT SECRET. EJECUTIVA
4484	MARIA CASTRO REGALADO	B-9	29	CT SECRET. EJEC. BILINGUE

PERSONAL QUE CUENTA CON SISTEMA OPERATIVO Y UN PROCESADOR DE TEXTOS

CLAVE	NOMBRE	PUESTO	EDAD	ESCOLARIDAD
4475	SANDRA RAMOS FLORES	AC-45	28	CT COMERCIO
3521	ELIA MENDOZA SOLIS	AC-45	45	CT SECRET. EJEC.BILINGUE
3720	MARIA PACHECO SANDOVAL	D-14	35	SECRET.TERMINADA
4589	ELVIA PONCE BEJERO	A-7	23	SECRET. EN ESPAÑOL
3126	ADRIANA JIMENEZ VARGAS	C-12	32	LIC.BIOLOGIA INC.
4771	IMELDA PALACIOS MENDOZA	C-12	37	CT CONTADOR PRIVADO
4281	LOURDES GUTIERREZ CASTRO	C-12	26	CT COMERCIO SECRET.
4584	PATRICIA GARCIA LUNA	A-7	34	LIC. PEDAGOGIA
4417	JULIA PARRA BALTAZAR	A-7	24	CT SECRET. BILINGUE
3745	MARIA DOMINGUEZ SANCHEZ	3-15	50	CT COMERCIO
4479	LUZ DEL RIO LOPEZ	D-14	48	CT SECRET.BILIN-CONT.PRIV
4449	SANJUANA GARCIA GUERRA	A-7	43	CT AUX CONT-SECRETARIA
4385	ALEJANDRA CHAVEZ ROJAS	A-7	30	CT COMERCIO PREP.TERM.
4280	CRISTINA MORALES MORENO	C-12	27	CT SECRET SEC.BILINGUE
4221	BERTHA MORENO MIRA	B-9	25	CT SECRET EJEC. ESPEÑOL
4591	ARACELI COLMENARES GOMORA	A-7	29	CT SECRET EJEC.BILINGUE
4216	LILIA LOPEZ RUIZ	A-7	30	CT SECRET EJEC.BILINGUE
4590	MAGDALENA MORENO GARNICA	A-7	37	CT SECRET EJEC.
4577	BEATRIZ ARAUJO CARBAJAL	A-7	22	CT SECRET EJEC.
0839	JOSEFINA ZUÑIGA VEGA	D-14	42	CT SECRET ESPAÑOL
4381	MARIA RIVERA MAGAÑA	B-9	45	-----
4578	JUANA SANCHEZ CORTES	A-7	29	SECUNDARIA TERMINADA
4464	ANA BEDOLLA RIOS	B-9	29	CT SECRET ESPAÑOL
4585	MARICELA BAUTISTA HNDEZ	A-7	27	CT SECRET EJEC.BILINGUE
4380	ROSALIA CHAVEZ ROJAS	A-7	30	CT COMERCIO-PREPA
4575	BEATRIZ RIVERA GALAVIZ	A-7	32	CT COMERCIO
4592	ALEJANDRA TORRES TELLEZ	A-7	29	CT SECRETARIA

PERSONAL QUE NO CUENTA CON LOS PRINCIPIOS BASICOS DE COMPUTACION

CLAVE	NOMBRE	PUESTO	EDAD	ESCOLARIDAD
3095	ELIZABETH SALINAS B.	D-14	35	CT SECRET EJEC.ESPAÑOL
4154	BLANCA TORRES ANGELES	D-14	30	ING. PROD. ING.
4146	CONSUELO GARCIA LOPEZ	E-15	?	CT SECRET EJEC.BILINGUE
4361	GEORGINA CABILDO ARRAÑAGA	D-14	23	CT SECRET BILINGUE
4919	MARIA HERNANDEZ FLORES	A-7	?	CT SECRET EJECUTIVA
4946	ELODIA ESCOBAR GUERRERO	A-7	?	CT SECRET EJECUTIVA
4942	MYRNA GUTIERRES ESPINOZA	A-7	?	CT SECRET EJE.ESPAÑOL
4941	EDITH CARBAJAL ACOSTA	A-7	?	CT SECRET EJEC.BILINGUE
3746	MARIA SANCHEZ TREJO	C-12	46	CT COMERCIAL
4938	MARYCELA CORRAL HERRERA	EC-45	?	LIC. IDIOMAS
4665	ANA CORDOBA LOPEZ	CC-37	21	CT CONTABILIDAD
4666	MARIA TELLEZ LUCIO	CC-37	28	CT SECRET. EJECUTIVA
4813	MARIA CERVANTES ROJAS	AC-48	29	CT SECRET.EJEC.BILINGUE
4528	SUSANA BURGOS RIVERA	A-7	27	CT SECRET.EJECUTIVA
1748	MARIA OLVERA VELAZQUEZ	C-12	41	CT SECRET.
3867	ROSA MATADAMAS RIVERA	B-9	53	CT SECRET. EJECUTIVA
4145	MARIA PAEZ LARA	C-12	45	CT SECRET.
3390	RITA DIAZ HERRAN	B-9	53	CT CONTADOR PRIVADO
3522	NORMA SANTIZO SOLIS	D-14	45	CT SECRET.EJEC.ESPAÑOL
3525	MARIA ORTEGA GILETA	B-9	42	SECUNDARIA TERMINADA
4195	LETICIA GOMEZ NAVARRETE	DIRECC.48	40	CT COMERCIO
3888	ARABELIA RAMIREZ ORTIZ	D-14	37	PRIMARIA
4477	GABRIELA GARCIA REYES	A-7	25	CT SECRET.EJEC.ESPAÑOL
3749	OLGA RODRIGUEZ PEÑA	D-14	42	CT SECRET.EJEC. ESPAÑOL
235	LAURA JUAREZ TORRES	E-15	38	INTERPRETE TRADUC.
3067	YOLANDA LEON ARREOLA	C-12	39	CT COMRCIO C.P.
4245	ROSA BRAVO ORTIZ	C-12	38	CT SECRET.
4491	GUADALUPE FUENTES PEÑALOZA	A-7	27	CT COMERCIO
3985	SUSANA LOPEZ GARCIA	C-12	50	CT SECRET.
3881	ALICIA MARTINEZ GALLARDO	C-14	57	CT SECRET.
4144	BEATRIZ SANCHEZ OBREGON	E-15	44	CT SECRET.EJEC.BILINGUE
4466	ELDA BUENDIA VARA	A-7	23	CT SECRET.EJEC.
3537	YOLANDA TORRES ANGELES	D-14	37	PRIMARIA TERMINADA
4670	NORMA VALDEZ MORENO	A-7	25	CT SECRET.EJEC.BILINGUE
4476	NOHEMI GARCIA CHAVEZ	A-7	30	CT SECRET.EJEC.ESPAÑOL
3030	JUANA SALAS GUADARRAMA	C-12	43	CT SECRET. BILINGUE

PROGRAMA DE CAPACITACION ESPECIFICA

2

AREA SECRETARIAL	CURSO	AULA	PERIODO	HORARIO
	WORDPERFECT/SECRETARIAS GPO I (VER.5.1)	1	14-25-VIII	9:00 A 11:00 A.M.
	WORDPERFECT/SECRETARIAS GPO II (VER.5.1)	1	14-25-VIII	14:00 A 16:00 HRS.
	WORDPERFECT/SECRETARIAS GPO III (VER.5.1)	1	28-VIII-8-IX	9:00 A 11:00 A.M.
	WORDPERFECT/SECRETARIAS GPO IV (VER.5.1)	1	28-VIII-8-IX	14:00 A 16:00 HRS.
	SISTEMA OPERATIVO MS-DOS/SEC. GPO I	2	14-25-VIII	9:00 A 11:00 A.M.
	SISTEMA OPERATIVO MS-DOS/SEC. GPO II	2	14-25-VIII	14:00 A 16:00 HRS
	SISTEMA OPERATIVO MS-DOS/SEC. GPO III	2	14-25-VIII	11:00 A 13:00 HRS
	WORDPERFECT/SEC. GRUPO V	1	11 AL 22-IX	9:00 A 11:00 A.M.
	WORDPERFECT/SEC. GRUPO VI	1	11 AL 22-IX	14:00 A 16:00 HRS
	WORDPERFECT/SEC. GRUPO VII	1	11 AL 22-IX	11:00 A 13:00 HRS.

CENTRO DE INVESTIGACIONES**CURSO: WORDPERFECT 5.1****DIRIGIDO A: GRUPO SECRETARIAL****NO. DE HORAS: 20****INSTRUCTOR: ING. RICARDO ANAYA MOSQUEDA****FECHA: 9 AGOSTO DE 1995.**

OBJETIVO GENERAL: AL FINALIZAR EL CURSO EL ASISTENTE RECORDARA LAS TECNICAS PARA USAR EL PROCESADOR DE TEXTOS WORDPERFECT CON EL PROPOSITO DE CREAR, MODIFICAR, EDITAR, Y USAR LAS HERRAMIENTAS CON LAS QUE CUENTA EL PROGRAMA PARA CREAR DOCUMENTOS CON CALIDAD Y UN MARGEN DE ERROR DEL 5 %.

TEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES ENS-APREN	TECNICAS	EQUIPO Y MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO HORAS	EVALUACION
INTRODUCCION	AL FINALIZAR EL ALUMNO PODRA DEFINIR ALGUNAS DE LAS CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA	INTERACTIVAS (PRATICIPATIVAS)	CONFERENCIA	EQUIPO DE COMPUTO (PROYECTOR DE ACETATOS, PIZARRON Y GISES DE COLOR	12 minutos	EVALUACION INICIAL
SISTEMA OPERATIVO DOS Y WORDPERFECT	APRENDERA LA UTILIZACION DE LOS COMANDOS BASICOS NECESARIOS QUE LE PERMITAN EL USO ADECUADO DE PROCESADOR DE TEXTOS (MP51).		CONFERENCIA DEMOSTRACION Y EJECUCION	NOTAS DEL CURSO MANGA BYTE	12 minutos	
A) COMO COMENZAR	UTILIZARA LOS COMANDOS DE MIS- DOS PARA INICIAR LA SESION DE WORDPERFECT		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION EJECUCION		12 minutos	

A.1.) DESCRIPCION DE PANTALLA	CONOCERA LAS PARTES QUE COMPONEN LA PANTALLA DE EDICION		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION		12 minutos	
A.2.) TECLAS QUE DEBE CONOCER	PODRA DESCRIBIR LAS FUNCIONES QUE SE OBTIENEN AL OPRIMIR CIERTAS TECLAS		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION		12 minutos	
A.3.) MENUS DESPLEGABLES	COMO EJECUTAR CIERTAS ACCIONES QUE SE LE PIDAN DENTRO DE LOS MENUS DEL PROCESADOR		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION		12 minutos	
A.4.) CODIGOS	DEFINIRA LAS ACCIONES QUE SE OBTIENEN AL COMBINAR LAS TECLAS DE FUNCION: ALT, CTRL, SHIFT.		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION		12 minutos	
A.5.) COMO SALIR DE WORDPERFECT	OPERAR CORRECTAMENTE LA RUTINA DE SALIDA DEL PAQUETE		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION		12 minutos	
B) PARTES DE LA HOJA	DESCRIBIRA LAS PARTES DE LA HOJA DE EDICION DEL PROCESADOR		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION		12 minutos	
LECCION 1: NOTAS PERSONALES	ELABORARA CON AYUDA DE EL PROCESADOR UNA NOTA PERSONAL		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION		60 minutos	
LECCION 2	ESCRIBIRA UN DOCUMENTO, LO REVISARA Y EDITARA Y POR ULTIMO LO IMPRIMIRA EN SU VERSION FINAL		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION		60 minutos	

LECCION 3	CREAR LA ESTRUCTURA PARA EDITAR UN MEMORANDUM Y ARCHIVARLO	CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION	120 minutos	
LECCION 4	RECUPERARA UN DOCUMENTO (CARTA) YA ALMACENADO EN UN ARCHIVO Y REALIZARA CAMBIOS AL DOCUMENTO Y LUEGO ARCHIVARA LA VERSION CORREGIDA	CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION	120 minutos	
LECCION 5	RECUPERARA EL ARCHIVO DE MEMORANDUM Y PROCEDERA A LLENARLO Y ARCHIVARLO	CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION	60 minutos	
LECCION 6	EN EL DOCUMENTO (CARTA) INSERTARA LA FECHA E INICIALES DEL AUTOR	CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION	60 minutos	
LECCION 7	EXPLICARA LOS RECURSOS QUE TIENE A SU ALCANCE PARA AYUDARLE A SOLUCIONAR PROBLEMAS (MENU DE AYUDA)	CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION	60 minutos	
LECCION 8	DEFINIRA LAS OPERACIONES NECESARIAS PARA HACER DE LA REDACCION UNA TAREA RAPIDA Y SENCILLA	CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION	120 minutos	
LECCION 9	ORGANIZARA LA EDICION DE DOS DOCUMENTOS SIMULTANEAMENTE ESTANDO CADA DOCUMENTO EN UNA PANTALLA DE EDICION SEPARADA	CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION	60 minutos	
LECCION 10	ORDENARA LISTAS DE DATOS ALFABETICAMENTE	CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION	60 minutos	

LECCION 11	ORGANIZARA LOS ARCHIVOS CREADOS EN WPBT. SERA CAPAZ DE COPIAR, MOVER, BORRAR, CAMBIAR DE NOMBRE, ETC.		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION		60 minutos	
C) RESOLUCION DE PROBLEMAS REALES	EXPRESARA LAS PROBLEMATICAS PARTICULARES EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES COTIDIANAS		CONFERENCIA PLENARIA O FORO DEMOSTRACION-EJECUCION		240 minutos	EVALUACION FINAL

CENTRO DE INVESTIGACIONES

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL Y TECNICO

LISTA OFICIAL DE PARTICIPANTES

CURSO: "WORDPERFECT GRUPO I"		NO.HORAS 20	FECHAS:DEL 14 AL 25 DE AGOSTO 1995.		
HORARIO Y FRECUENCIA: DE LAS 9:00 A LAS 11:00 A.M.					
NO.	CLAVE	NOMBRE Y APELLIDOS	GCIA.DE ADSCRIPCION	NIVEL	EXT
1	4585	BAUTISTA HERNANDEZ MARICELA	DEPTO. ADQUISICIONES	07	489
2	4380	CHAVEZ ROJAS ROSALIA	DEPTO. ADQUISICIONES	07	418
3	4589	PONCE BEJERO ELVIA	DEPTO. DISEÑO	07	321
4	4584	GARCIA LUNA PATRICIA	DEPTO. SERV. GRALES	07	222
5	4417	PARRA BALTAZAR JULIA	DIR. INV. Y DESARROLLO	07	141
6	4449	GARCIA GUERRA SANJUANA	CENTRO DE INF. Y DOC.	07	233
7	4385	CHAVEZ ROJAS ALEJANDRA	CENTRO DE INF. Y DOC.	07	131
8	4591	COLMENARES GOMORA ARACELI	RELACIONES LABORALES	07	332
9	4216	LOPEZ RUIZ LILIA	RELACIONES LABORALES	07	332
10	4590	MORENO GARNICA MAGDALENA	TELEINFORMATICA	07	238
11	4577	ARAUJO CARBAJAL BEATRIZ	DEPTO. TESORERIA	07	374
12	4578	SANCHEZ CORTES JUANA	APOYO TEC. Y CONSULT.	07	411
13	4575	RIVERA GALVIZ BEATRIZ	ESTUDIOS DEL AMBIENTE	07	400
14	4592	TORRES TELLEZ ALEJANDRA	DEPTO. TESORERIA	07	471

COORDINADOR: C. RICARDO FLORES BELLO

CURSO: "WORDPERFECT 5.1 (SECRETARIAS)

LISTA DE ASISTENCIA

Salazar, Méx.

1995.

NOMBRE	CLAVE	F I R M A
ARAUJO CARBAJAL BEATRIZ	4577	
BAUTISTA HERNANDEZ MARICELA	4585	
CHAVEZ ROJAS ALEJANDRA	4385	
CHAVEZ ROJAS ROSALIA	4380	
COLMENARES GOMORA ARACELI	4591	
GARCIA GUERRA SANJUANA	4449	
GARCIA LUNA PATRICIA	4584	
LOPEZ RUIZ LILIA	4216	
MORENO GARNICA MAGDALENA	4590	
PARRA BALTAZAR JULIA	4417	
PONCE BEJERO ELVIA	4589	
RIVERA GALVIZ BEATRIZ	4575	
SANCHEZ CORTES JUANA	4578	
TORRES TELLEZ ALEJANDRA	4592	

COORDINADOR: C. RICARDO FLORES BELLO

CENTRO DE CAPACITACION CONTROL DE ASISTENCIA

INICIACION 14 agosto

5

DURACION: 20 hrs.
 FECHA: TERMINACION, 25 agosto 1995.

NOMBRE DEL CURSO: "WORDPERFECT 5.1 (SECRETARIAS)"

CLAVE	PARTICIPANTES	DEPENDENCIA (GERENCIA O INSTITUCION)	MES:												TOTAL	%
4577	ARAUJO CARBAJAL BEATRIZ	TESORERIA														
4585	BAUTISTA HERNANDEZ MARICELA	ADQUISICIONES														
4385	CHAVEZ ROJAS ALEJANDRA	C. I. D. N.														
4380	CHAVEZ ROJAS ROSALIA	ADQUISICIONES														
4591	COLMENARES GOMORA ARACELI	RELAC. LABORALES														
4449	GARCIA GUERRA SANJUANA	C. I. D. N.														
4584	GARCIA LUNA PATRICIA	SERV. GENERALES														
4216	LOPEZ RUIZ LILIA	RELAC. LABORALES														
4590	MORENO GARNICA MAGDALENA	TELEINFORMATICA														
4417	PARRA BALTAZAR JULIA	INVES. Y DES.														
4589	PONCE BEJERO ELVIA	DISERVO														
4575	RIVERA GALVIZ BEATRIZ	ESTUDIOS DEL AMB														
4578	SANCHEZ CORTES JUANA	APOY. TEC. Y CONST.														
4592	TORRES TELLEZ ALEJANDRA	TESORERIA														

 C. RICARDO FLORES BELLO
 ROBBREY FIRMA DEL INSTRUCTOR
 O COORDINACION DE INSTRUCTORES

SIMBOLOS : ASISTENCIA FALTA / RETARDO +

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CURSO POR LOS PARTICIPANTES

Nombre del curso: Word Perfect 5.1
Instructor: Ing. Ricardo Anaya Inoaquino

1. Los conocimientos del instructor sobre el curso son:
()Excelentes (X)Buenos ()Regulares ()Deficientes
2. Las preguntas de los participantes, el instructor las contesta con:
(X)Mucha seguridad ()Seguridad ()Inseguridad ()Mucha inseguridad
3. Los temas del curso que el instructor domina son:
(X)Todos ()Casi todos ()Algunos ()Muy pocos
4. El instructor expone los temas en forma:
()Muy interesante (X)Interesante ()Aburrida ()Muy aburrida
5. La confianza que el instructor inspira para intervenir en clase es:
(X)Muy grande ()Regular ()Escasa ()Nula
6. El interés por el curso que el instructor despierta en los participantes es:
(X)Grande ()Regular ()Escaso ()Nulo
7. El interés del instructor por que los participantes aprendan es:
(X)Muy grande ()Grande ()Escaso ()Nulo
8. El instructor propicia la participación en clase :
()Frecuentemente (X)Algunas veces ()Muy pocas veces ()Nunca
9. El método de enseñanza conduce a un aprendizaje:
()Excelente ()Bueno (X)Regular ()Deficiente
10. Las tareas y trabajos que deja el instructor, contribuyen al aprendizaje:
()Siempre (X)Casi siempre ()Pocas veces ()Nunca
11. La exigencia del instructor para calificar es:
(X)Excesiva ()Grande ()Adecuada ()Pequeña
12. Por lo general el instructor inicia la clase:
(X)Puntualmente ()Con poco retraso ()Con mucho retraso ()No lo sé
13. De qué manera usa los recursos didácticos en clase, el instructor:
(X)Amplia ()Suficiente ()Regular ()Nula
14. Presentación personal del instructor:
()Excelente (X)Buena ()Aceptable ()Mala
15. El lenguaje del instructor es:
()Explicito (X)Claro ()Poco comprensible ()Inadecuado
16. En general la calidad del curso fue:
()Excelente ()Buena ()Aceptable ()Mala
17. En qué porcentaje se cumplió el objetivo del curso:
()100% ()90% ()80% ()70%
18. La coordinación del curso la considera:
()Excelente ()Adecuada ()Regular ()Deficiente
19. Qué temas del curso considera de utilidad práctica en su trabajo:
()Todos (X)Casi todos ()Algunos ()Ninguno
20. Observaciones o sugerencias:

RESUMEN DE LA APLICACION DE CUESTIONARIOS**14 CUESTIONARIOS:**

PREGUNTAS: DE LA 1 A LA 15 CALIFICAN A INSTRUCTORES.
PREGUNTA: 19 CALIFICA UTILIDAD DEL CURSO.

RESPUESTAS:

PRIMERA (EXCELENTE) Y SEGUNDA (BUENA)
TERCERA (REGULAR)
CUARTA (MALA, NULA, ETC.)

CALIFICANDO INSTRUCTORES: (DE 1 A 15)

189 EXCELENTE O BUENA
17 REGULAR
4 MALA

CALIFICANDO CURSO:

10 EXCELENTE O BUENA
3 REGULAR
1 MALA

TABLA DE CALIFICACIONES

CURSO: WORDPERFECT 5.1

INSTRUCTOR : RICARDO ANAYA MOSQUEDA

PERIODO : 14 AL 25 DE AGOSTO 1995.

FIRMA: _____

CLAVE	NOMBRE	CALIFICACION TEORICA	CALIFICACION PRACTICA	PROMEDIO GENERAL
4585	BAUTISTA HERNENDEZ MARICELA	80	90	8.5
4380	CHAVEZ ROJAS ROSALIA	90	75	8.2
4589	PONCE BEJERO ELVIA	60	90	7.5
4584	GARCIA LUNA PATRICIA	80	80	8.0
4417	PARRA BALTAZAR JULIA	85	90	8.7
4449	GARCIA GUERRA SANJUANA	80	85	8.2
4385	CHAVEZ ROJAS ALEJANDRA	90	90	9.0
4591	COLMENARES GOMORA ARACELI	85	90	8.7
4216	LOPEZ RUIZ LILIA	80	85	8.2
4590	MORENO GARNICA MAGDALENA	90	90	9.0
4577	ARAÚJO CARVAJAL BEATRIZ	85	80	8.2
4578	SANCHEZ CORTES JUANA	80	75	7.7
4575	RIVERA GALVIZ BEATRIZ	90	80	8.5
4592	TORRES TELLEZ ALEJANDRA	95	90	9.2

CENTRO DE INVESTIGACIONES

RESUMEN DE CALIFICACIONES

CURSO: WORDPERFECT 5.1 (SECRETARIAS)

PERIODO: 14 AL 25 DE AGOSTO 1985

DURACION HRS.: 20 HRS

INSTRUCTOR: ING. RICARDO ANAYA MOSQUEDA

GENERICA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL Y TECNICO

	TOTAL	%
ACREDITADOS	14	100
NO ACREDITADOS	-	-
BAJAS	-	-

CLAVE	NOMBRE	% ASISTENCIA	PROM. TEORIA (50 %)		PROM. PRACTICA (50 %)		CALIFICACION FINAL	OBSERVACIONES
			TOTAL		TOTAL			
4595	BAUTISTA HERNANDEZ MARCELA	90	8.0		9.0		8.5	A
4380	CHAVEZ ROJAS ROSALBA	100	8.0		7.5		8.2	A
4599	PONCE BEJERO ELVIA	90	6.0		8.0		7.5	A
4584	GARCIA LUNA PATRICIA	90	6.0		8.0		8.0	A
4417	PARRA BALTAZAR JULIA	100	8.5		9.0		8.7	A
4448	GARCIA GUERRA SANJUANITA	100	8.0		8.5		8.2	A
4385	CHAVEZ ROJAS ALEJANDRA	100	9.0		9.0		9.0	A
4591	COLUMENARES GOMORA ABACELI	100	8.5		8.0		8.7	A
4216	LOPEZ RUIZ LILIA	90	8.0		8.5		8.2	A
4590	MORENO GARRIBICA MAGDALENA	90	9.0		9.0		8.0	A
4577	ARAUJO CARBAJAL BEATRIZ	90	8.5		8.0		8.2	A
4578	SANCHEZ CORTES JUJANA	90	8.0		7.5		7.7	A
4575	INVERA GALVIZ BEATRIZ	100	9.0		9.0		8.5	A
4592	TORRES TELLEZ ALEJANDRA	100	8.5		9.0		8.2	A

CLAVES DE OBSERVACIONES:

A ACREDITO

AC ABANDONO DE CURSO

B BAJA OPORTUNA

GT COMISION DE TRABAJO

MA NO ACREDITO

MPE NO PRESENTE EXAMENES

MPP

P OBTUVO PERMISO

O OTRO:

NO PRESENTE PRACTICAS

COORDINADOR

JEFE DEL DEPTO.

GERENTE

Mayo 19, 1995.

GERENCIA DE ADQUISICIONES.
PRESENTE.

Informo a usted el resultado obtenido por el personal adscrito a esa Gerencia a su digno cargo que asistió al curso WORDPERFECT 5.1 SECRETARIAS / GRUPO I), impartido en el Centro de Capacitación del ININ, del 14 al 25 de AGOSTO del presente año, con duración de 20 horas.

N O M B R E	CLAVE	CALIF.	OBSERVACIONES
BAUTISTA HERNANDEZ MARICELA	4585	8.5	A
CHAVEZ ROJAS ROSALIA	4380	8.2	A

Nota: Calificación mínima aprobatoria 7.0.

Atentamente,

GERENTE DE ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS.

c.c.p. Jefe del Depto. de Desarrollo Profesional y Técnico.
c.c.p. Coordinador del curso.

CENTRO DE INVESTIGACIONES

ABRIL 24, 1995.

A QUIEN CORRESPONDA:

**LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS HACE
CONSTAR QUE LA**

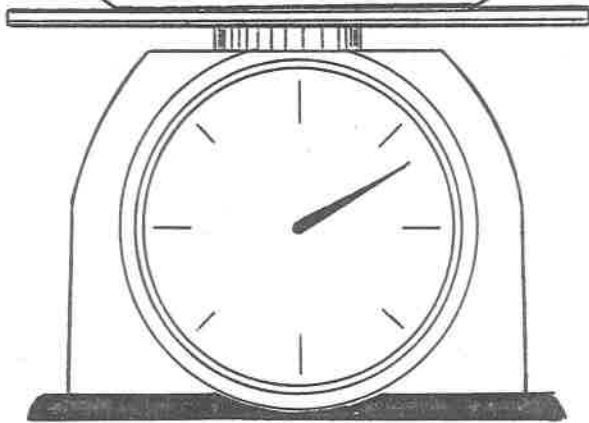
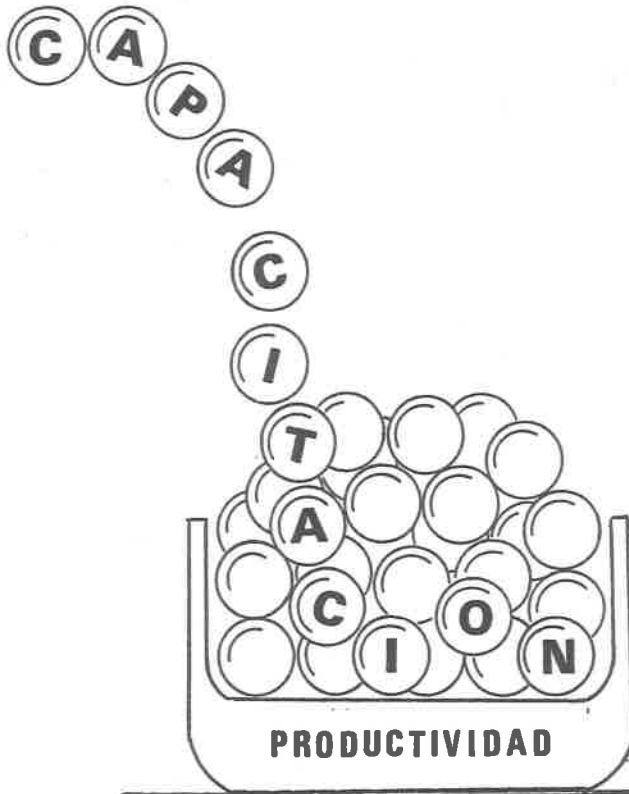
BAUTISTA HERNANDEZ MARICELA

**ASISTIO Y APROBO, CON CALIFICACION 8.5, EL CURSO WORDPERFECT 5.1
(SECRETARIAS), IMPARTIDO EN EL CENTRO DE CAPACITACION DEL ININ, DEL
14 AL 25 DE AGOSTO DEL PRESENTE AÑO, CON DURACION DE 20 HORAS.**

ATENTAMENTE,

**GERENTE DE ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS.**

**c.c.p. Expediente personal
c.c.p. Expediente del curso.**



CAPITULO III

PROPUESTAS DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

3.1. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

Estamos plenamente convencidos de la importancia que tiene la capacitación en la productividad, ya que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la capacitación y el adiestramiento son fundamentales al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos.

Durante el tiempo en el que nos hemos dedicado a investigar sobre este tema tan importante, nos pudimos dar cuenta de que la capacitación en México no se ha desarrollado al punto de ser considerada como protagonista de la productividad, por varias razones.

Uno de los principales problemas que presenta la capacitación y adiestramiento de adultos, además de los que se mencionarán posteriormente, es la falta de marcos teóricos propios. Es decir, que los estudiosos de la problemática educativa no se preocupan por generar investigación ni soportes teóricos válidos para la formación profesional de los adultos, y esto es debido a que se mantienen tan ocupados en sus propios asuntos de educación formal, que olvidan que la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo, también son procesos educativos.

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

¿Cual es la razón para mencionar esto? responder de alguna manera a la interrogante de ¿y que tiene que ver el administrador educativo con la capacitación de los recursos humanos?. Todo hace parecer que el perfil del administrador educativo es ideal para enfrentar y superar el reto que esto representa. Aún más, esto puede ser una aportacion sobre el campo profesional del Administrador Educativo. Si se considera dentro de la temática de la Administración de Personal un apartado relacionado con este tema, lo cual ayudaría aún más al administrador Educativo, con un perfil acorde para continuar su labor de colocación en el ámbito laboral.

Proponemos que es necesario replantear las estructuras organizativas de las empresas diagnosticando su problemática, buscando su simplificación estructural, mejorando sus flujos de información, redefiniendo su misión, promoviendo la capacitación y el trabajo en equipo.

Mejorar la administración interna de las empresas a través de la capacitación permanente y el establecimiento de programas de planeación estratégica, productividad, calidad total, administración participativa, conciencia ecológica, y una nueva filosofía educativa laboral etc.

Buscar la superación constante de los recursos humanos por medio del diagnóstico y análisis cuantitativo y cualitativo de su composición al interior de las empresas, establecer sistemas integrales de capacitación e inducción y perfeccionar las perspectivas de ascenso, entre otras medidas.

Mejorar las condiciones de los lugares de trabajo, haciendo funcionar a las comisiones mixtas de capacitación, higiene y escalafón, básicamente. Motivar y estimular a los trabajadores y mejorar sus niveles de remuneración.

Fortalecer los programas de relaciones laborales superando conflictos y facilitando la negociación.

Modernizar a las empresas, a través del mejoramiento tecnológico y científico, abatir los índices de analfabetismo, entre otras acciones de relevancia.

Creemos que la complejidad de la capacitación al interior de las organizaciones está en razón directa a la variedad y número de puestos que poseen y no tanto al número de personas con que cuentan. Lo explicaremos de la siguiente manera: Tal vez sea laborioso planear, organizar, dirigir y controlar procesos de capacitación en las empresas con gran cantidad de recursos humanos, pero si los puestos son similares, la complejidad no es tanta; sin embargo, una empresa mediana, que cuente con gran variedad de puestos, la administración del sistema de capacitación se torna más compleja dado que la satisfacción de necesidades es muy variada. Por lo tanto proponemos la realización de análisis a los tabuladores, con esta tendencia.

La literatura existente en el mercado editorial acerca de este tema, además de escasa es muy superficial. La mayoría de los libros son producto de experiencias,

no siempre valiosas ni creíbles, que carecen de sustento teórico. Por tal motivo se da el oportunismo y se presenta entonces la falta de calidad en los escritos.

Esto ha traído como consecuencia falta de credibilidad para la capacitación en gran cantidad de empresas, y si a esto sumamos que los encargados de administrar e impartir la capacitación son personas hechas al vapor, carentes de experiencia, como contadores públicos, químicos, ingenieros, médicos, etc. los cuales creen saber de capacitación y se siente con derecho a opinar acerca de está, y el resultado ya no sorprende a nadie.

Mientras en las empresas se siga reclutando personas sin experiencia, se seguirá proporcionando capacitación reactiva y no tecnológica; es decir, será bonita pero no útil.

En las empresas, los administradores de personal siempre se quejan de no tener tiempo de hacer manuales de organización, procedimientos, políticas, estándares de rendimiento, medición de productividad, etc., todos estos indicadores son indispensables para formular programas reales y efectivos de capacitación. Por otra parte los capacitadores o administradores de este proceso, utilizando como pretexto lo anterior, no satisfacen esa necesidad y hacen programas reactivos.

Entendemos como respuesta reactiva en materia de capacitación, a la toma de decisiones basada en lo que la gente cree necesitar para cubrir cierta carencia de entrenamiento. Es decir, un persona, un jefe o supervisor, un área de empresa, etc., repentinamente sienten una necesidad, simplemente la expresan y los responsables de capacitación la analizan hacia su satisfacción, sin mayor investigación ni justificación.

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

Son realmente pocas las empresas que basan su servicio de capacitación en modelos tecnológicos o sistémicos.

Otro de los problemas que se presenta para la capacitación es, el desfase que existe entre las actividades de capacitación que se desarrollan en las instituciones y las carencias que en esta materia presenta el personal. Si se concibe a la capacitación y al adiestramiento como instrumentos orientados a fortalecer la organización en todas sus expresiones, entonces esta actividad debe desarrollarse en todas sus potencialidades en la vida laboral de cualquier empresa. Cada decisión, cada innovación u orientación que se formule, debe considerar formalmente la preparación del sector del personal que se verá involucrado en estas acciones. Este proceso no debe posponerse o postergarse, puesto que implicaría un retraso en cualquier proyecto, tampoco debe apoyarse exclusivamente en instancias ajenas a la empresa, por que se perdería mucho de su adecuación y eficacia.

El área de capacitación, por lo tanto, debe tener la capacidad de dar respuesta pronta y eficaz a las diferentes necesidades que dentro de su competencia se generen en cualquier tiempo y en cualquier otra área de la organización.

De este comentario desprendemos que las áreas encargadas de la capacitación del personal, no pueden continuar dando un servicio responsivo sólo para capacitar por

capacitar. Tiene que iniciarse en las empresas un estrategia para cambiar este enfoque tradicional.

El presente documento puede ser un punto de partida para superar este estancamiento y descubrir el valor real de la capacitación como fuente básica para elevar la calidad y la productividad que nuestro país necesita.

Lo que es muy importante para que esta arroje los resultados esperados es que, así como nosotros, los empresarios, directores y encargados del área de recursos humanos, se convenzan de que la capacitación es la herramienta ideal para el mejoramiento de la calidad de los recursos con que cuenta su empresa. Y antes de capacitar por obligación legal o contractual, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto; se capacite con base en necesidades específicas para incrementar los conocimientos, desarrollar las habilidades y modificar las actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado. Se actualice a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, y en general se utilice como una estrategia de productividad.

Es muy clara la necesidad actual de preparar mejor nuestra mano de obra, para enfrentar con éxito el reto que se nos presenta con la apertura comercial. Para esto se requiere elevar realmente la productividad, ya que es un medio no sólo para producir más y fortalecer la competitividad con el exterior, sino también para lograr un mejor reparto de la riqueza que aumente los niveles de bienestar social, así lo menciona el Plan Nacional de Desarrollo.

Pensamos que la definición de términos utilizados en capacitación es un tema que pareciera de un orden meramente formal, sin embargo es un factor de gran importancia, puesto que cada una de las formas de enseñanza-aprendizaje,

llámeseles capacitación, adiestramiento, desarrollo, etc., atacan problemáticas diferentes con soluciones distintas. Si desde un principio no se aclaran los términos, esto nos puede producir una serie de confusiones y problemas al interior de la organización y en el desarrollo de la capacitación.

El Sistema de Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos de cualquier empresa debe basarse en una serie de fuentes de información y técnicas, que permitan que el proceso de enseñanza-aprendizaje cumpla con su propósito. Es el caso de la Detección de Necesidades de Capacitación, cuya finalidad es obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador, con relación a las actividades que desempeña en su puesto de trabajo.

De entrada necesitamos contar con lo siguiente:

- 1.- Un buen reclutamiento, mediante programas de recursos humanos diseñados para asegurar que la organización consiga el personal que necesita, lo evalúe, remunere y atienda adecuadamente.
- 2.- Inventario de recursos humanos.- Con el inventario de recursos humanos buscamos conocer de la manera más objetiva la currícula de cada uno de los integrantes de la institución. Esto a su vez nos llevará a conocer la estructura curricular de la empresa, lo que nos permitirá instrumentar programas de capacitación que busquen elevar el nivel académico del personal menos favorecido por la educación formal y prepararlos a futuro para integrarlos al proceso evolutivo de la empresa.

El inventario de recursos humanos nos permitirá tener una base de datos, en la cual podemos localizar de manera rápida y efectiva los posibles instructores internos, que puedan apoyar en la impartición de cursos que organice el área de capacitación. También es útil para homogeneizar de manera objetiva los grupos que deben ser capacitados, esto es:

- De acuerdo con la escolaridad.
- Las actividades o funciones similares.
- La rama de trabajo.
- El área en la que se desempeña.

Con esto se facilita el trabajo de los instructores al evitar la eterogeneidad de grupos, que en un momento dado reducen el aprovechamiento de los participantes y provoca conflictos por las diferencias académicas.

- 3.- **Catalogo de puestos.** - El tener un catalogo de puestos actualizado, nos permite conocer la actuación del titular de cada puesto. Refleja el tipo de actividad y su desempeño, su escolaridad, los cursos de capacitación que ha tomado, etc.

Un catalogo bien estructurado, no permite realizar una investigación de las características de los diferentes puestos en la empresa, detectar las necesidades de capacitación para cada uno de los ocupantes de los diferentes puestos, de acuerdo con su desempeño en el mismo y planear las medidas necesarias para corregir las deficiencias, mediante la capacitación y adiestramiento.

En cuanto a los objetivos, como ya se observó en el desarrollo del trabajo, estos son una parte fundamental para una buena capacitación. Los programas de

capacitación con objetivos bien claros permitirán evitar posibles desviaciones en las acciones que se persiguen.

Cuando se tienen bien claros los objetivos, tanto los directivos como los participantes pueden evaluar de entrada los alcances y la profundidad de la actividad capacitadora. Los participantes tienen conocimiento de las funciones que serán capaces de realizar al final del proceso de capacitación y esto les permitirá encausar todos sus esfuerzos al logro de esos objetivos.

Con objetivos susceptibles de ser medidos antes, durante y después del proceso de capacitación se puede medir la eficacia de las acciones realizadas al interior del mismo sistema de capacitación y con esto poder implementar acciones correctivas y adaptativas que nos permitan innovar y llevar a cabo un proceso de capacitación exitoso.

Hoy en día el establecer metas de elevación de calidad y productividad y con base en ellas, hacer los incrementos salariales no parece la solución adecuada. Es verdad que la capacitación y adiestramiento es fuente básica para elevar la calidad y productividad, pero el primer paso para ello es establecer nuevos métodos de capacitación y adiestramiento permanente de nuestros trabajadores, es decir, deben cambiarse los planes y programas de capacitación y adiestramiento, que en la mayoría de los casos se elaboran solo para cumplir con un ordenamiento legal, pero sin atender realmente a las urgentes necesidades que requiere el asalariado y que se vislumbran en los principios establecidos por el Plan Nacional de Desarrollo que dice lo siguiente:

"la productividad es un medio no sólo para producir más y fortalecer la competitividad con el exterior, sino también para lograr un mejor reparto de la riqueza y aumentar los niveles de bienestar social. Es importante que los aumentos de productividad se distribuyan con equidad para que trabajadores y empresarios estén igualmente motivados en incrementarla, Por ello la política de capacitación le está estrechamente vinculada: la capacitación además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite llegar el bienestar, por los ingresos superiores y movilidad social a que dan lugar mejores niveles de calificación de la mano de obra y mejores sistemas de organización del trabajo."

En lo que corresponde al costo beneficio, el Administrador de la Capacitación al buscar el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta, deberá lograr una reducción de los costos de la capacitación de tal manera que estos sean menores que los beneficios y así poder hablar de la capacitación como una inversión, con lo cual se aumentará la motivación del patrón por capacitar mejor a sus empleados.

El administrador educativo tiene que ser un auténtico agente de cambio al interior de las organizaciones. Debe saber de reclutamiento y selección, contratación, programas de capacitación y desarrollo, relaciones laborales, administración de sueldos salarios, prestaciones, motivación y comunicación, etc. Asimismo, debe ser un técnico para la estructuración de inventarios de personal, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño, medición de la productividad, liquidaciones al personal, en fin...su campo de acción es muy amplio.

En los momentos actuales se vive la inquietud del ¿qué hacer para otorgar los bonos de productividad a los trabajadores que sean más efectivos?. Estamos en los

momentos de premiar al que trabaja más y mejor, al que tiene una actitud positiva hacia la empresa y las labores que en ella desempeña. Es decir se trata de premiar al que esté haciendo un auténtico esfuerzo por superarse.

Para evaluar el desempeño existen varios métodos, desde los tradicionales del análisis y descripción de puestos, hasta los basados en los análisis comparativos puesto-ocupante, el costo-beneficio, la medición de la productividad, la resolución de problemas y la toma de decisiones, entre otros. Por esto la evaluación y seguimiento de la capacitación son tan importantes como cualquier otro paso o elemento del proceso de capacitación.

La evaluación de la capacitación, como se ha mencionado, se aplica antes, durante y después del proceso de capacitación. Sin embargo, es común encontrar sistemas de capacitación en los que se utiliza la evaluación más como medio para justificar procedimientos existentes y disimular problemas, que como un proceso que sirva para retroalimentar al sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo.

La evaluación es una fase del sistema de capacitación que tiene importantes repercusiones en la planificación, organización, dirección y control, tanto del proceso administrativo como del instruccional o legal.

Así mismo la evaluación de la capacitación proporciona elementos importantísimos para el otorgamiento de los bonos de productividad en una empresa. En realidad la capacitación tiene entre sus objetivos lograr mayores ingresos tanto para los empleados como para el empleador y si el administrador de la capacitación ejecuta con responsabilidad el proceso administrativo de la capacitación, con su respectivo

proceso de evaluación, sobre el aprendizaje, recursos, desempeño en el trabajo y costo beneficio, la evaluación del desempeño para incrementar la productividad será mucho más fácil.

Con esto nuevamente se comprueba la importancia de todos y cada uno de los pasos del proceso de capacitación, no se debe dejar de lado uno solo.

El modelo que hemos presentado puede ser aplicado en cualquier organización, cabe mencionar que las técnicas que se apliquen estarán en función de las características y situaciones de la empresa que las adopte, esto permitirá el máximo aprovechamiento del proceso de capacitación.

CONCLUSIONES.

Considerando la necesidad tan fuerte que existe de contar con mano de obra calificada y lograr mejores niveles productivos, para que nuestra sociedad supere de manera urgente la crisis que nos acosa, la capacitación de los recursos humanos se ubica en un primer plano, en lo que a importancia se refiere.

La capacitación y desarrollo de los recursos humanos de cualquier empresa, es un proceso complejo que requiere ser estudiado a fondo y a conciencia por los responsables de la capacitación.

El administrador educativo con su formación curricular, surge como el elemento ideal para planear, organizar, dirigir y controlar la capacitación de cualquier empresa, ya que con su formación humanística observa las fuentes de donde surgen las necesidades de capacitación, superando los errores que cometen muchos administradores de la capacitación que se guían tan sólo de estándares de producción, estadísticas de ventas o cualquier otro método matemático. El administrador Educativo se involucra directamente con la planta laboral, interactúa con los mismos y aplica diversos métodos de investigación.

Es necesario preocuparse más por la investigación en materia de capacitación y por la generación de marcos teóricos propios, que le den un sustento científico más sólido.

Sería muy provechoso revisar el plan de estudios del administrador educativo a fin de favorecerlo en esta materia, ya que día con día nos enfrentamos a nuevos retos que se engloban en el ámbito laboral de la administración educativa.

Es importante resaltar la sensibilización de la fuerza bipolar de una empresa: trabajador-patron. Por una parte el patron, si no se le demuestra que la capacitación le dejara beneficios a corto, mediano o largo plazos, creando programas de capacitación ambiciosos que puedan reflejar la importancia de la capacitación dentro de la empresa, no tendrá interés de discutir su aplicación ni autorizará los recursos necesarios para llevarlo a cabo y seguirá dando a sus trabajadores la capacitación que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social exige como obligatoria a las empresas. Lo cual seguirá afectando a la empresa, ya que si no cuenta con el personal lo suficientemente capacitado, la calidad de la producción de bienes o servicios no alcanzarán los niveles de excelencia necesarios para competir en los actuales mercados, y por lo tanto los mismos trabajadores seguirán viéndose afectados tanto en las prestaciones como en sus ingresos.

Con esto se cae en un círculo vicioso, ya que el mismo trabajador al no ver el fruto de sus esfuerzos reflejado en mayores ingresos, pierde el interés por mejorar sus actitudes, superar su conocimiento de las cosas o por aprender más sobre su trabajo, convirtiéndose así en otra fuerza de resistencia para la capacitación.

El enfoque de sistemas aplicado a la capacitación es el modelo que mejor se acerca a la resolución de los problemas empresariales en esta materia, cuyos efectos se observan en: mayor productividad, apertura y penetración de nuevos mercados, equipos y mobiliario de bajo costo, nuevas tecnologías, investigación científica, impulso a la calidad, rapidez en el servicio y en la toma de decisiones, etcétera.

Es importante profundizar en el desarrollo de las herramientas que utiliza el administrador de la capacitación e implantarlas en las empresas, tal es el caso de: metodologías de diagnóstico de necesidades y organizacionales, descripción de puestos, evaluación, listas de cotejo, cartas descriptivas y presupuestos, etc.

El capacitar y adiestrar a los trabajadores de México, no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas en las que se muestra la existencia de procesos de instrucción que permitían adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Sin embargo en la actualidad los esfuerzos realizados en este sentido por el Gobierno Federal han sido bastante limitados y sin lograr vincular aún las necesidades entre el aparato productivo y el sistema educativo.

El proceso administrativo, se presenta como la herramienta ideal para el que busca el máximo aprovechamiento de los recursos, en cualquier organismo social.

Finalmente hemos de mencionar la importancia de todos y cada uno de los pasos y técnicas citadas y descritas en este trabajo, que conforman en su totalidad el proceso de capacitación, que facilitan su correcta aplicación y que nos llevan así a una buena administración de la capacitación.

BIBLIOGRAFIA.

ALBERS, Henry H. Principios de organización y dirección. Tr. Demetrio Bolaños Guillen. México, Ed. Ciencias y Técnicas S.A. 1987 (c1987).

ALBARRAN Figueroa, César. El enfoque sistémico en la toma de decisiones. México, 1990 (apuntes elaborados).

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1979.

BARRIE E Long. El lenguaje del adiestramiento, en Productividad y desarrollo, núm. 6 y 7 mayo-agosto de 1973.

BENAVIDES, Luis y otros. Capacitación para el trabajo. México, Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación, 1978.

BEYER Esparza, Jorge Edmundo. Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo. Ensayos para la consolidación de un sistema. México, EMIPRES, 1982.

CALDERON Córdoba, Hugo. Manual para la administración del Proceso de Capacitación de Personal. México, LIMUSA, 1982.

CLAUDE S., George Jr. Historia del pensamiento administrativo. Ed. All Hispanamericana, S.A. México, 1974.

Congreso Nacional de Capacitación VII. Medellín, Colombia, S/E, 1972.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Porrúa, 1991.

CORTES E. Valente. Programa Integral de Capacitación en la Empresa. México, I.T.E.S.M., 1968.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed. Mc. Graw Hill, 1992.

DEMING W. Edwards Dr. Calidad productividad y competitividad. Principios para la gestión en las empresas occidentales. Madrid, Ed. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

DESSLER, Gary. Administración de personal. 4ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1991.

F. SIKULA, Andrew. Administración de personal. Limusa, México, 1972.

GAMA Bernal, Elba. Bases para el análisis de puestos. Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, 1992.

GOMEZ Carro, Carlos y otros. Manual para el manejo de información de la investigación documental. México, UAM Azcapotzalco, 1990.

GOMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Ed. Edicol, S.A., 1980.

HERNANDEZ Pulido, Ricardo. Relaciones industriales y formación profesional, México, INET, 1978.

HOWARD C. Warren. Diccionario de Psicología, F.C.E., México, 1964.

L. CRAIG, Robert y Lester R. Bittel. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Diana, México, 1987.

MENDOZA Nuñez, Alejandro. La capacitación práctica en las organizaciones, Trillas, México, 1994.

MENDOZA Nuñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de Capacitación, Trillas, México, 1991.

Petróleos Mexicanos, Oficina de capacitación y escalafones. Planeación, organización, desarrollo, control y evaluación de la capacitación en petróleos Mexicanos. S/E, México, 1970.

PINTO Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación, Diana, México, 1990.

Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, S.P.P., México, 1989.

PRAWDA, Juan. Teoría y praxis de la planeación educativa en México. Ed. Grijalbo, 1985.

REYES Ponce, Agustín. Administración de personal (relaciones humanas), Limusa, Mexico, 1982.

RIOS Szalay, y Andrés Paniagua Aduna. Orígenes y perspectivas de la administración, Trillas, México, 1977.

RODRIGUEZ Estrada, Mauro y Patricia Ramírez Buendía. Administración de la Capacitación. Mc. Graw Hill, México, 1991.

RODRIGUEZ Estrada, Mauro y Patricia Ramírez Buendía. Formación de Instructores, Mc. Graw Hill, México, 1991.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Disposiciones legales referentes a la capacitación y el adiestramiento, S.T.y P.S., México, 1990.

SHAUN, Tyson. Administración de personal. Tr. Arturo Narvaez López. México, Ed. Trillas, 1989 (c1989).

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. LIMUSA, México, 1993.

Sinónimos y antónimos. Larousse, México, 1987(c). 1991.

SMITH Barry, J. y L Delahaye Brian. El ABC de la Capacitación Práctica. Mc. Graw Hill, México, 1991.

s/n. Programa de capacitación industrial de la mano de obra. Tomo I, Definiciones de Productividad, S.T.P.S., México, 1988.

TERRY, George R. Principios de Administración. México, Ed. Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V., 1984.

UCECA. Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas, S.T.P.S., México, 1979.

ANEXO I

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

En una nación joven, como México, ante los actuales modelos económicos sus gobernantes deben tener una constante preocupación por mantenerse en competitividad frente a otras naciones. Para esto es necesario que su mano de obra esté en armonía con los avances tecnológicos.

Un derecho que tenemos los mexicanos para poder mantener esa armonía es la capacitación.

Sin embargo existen varios enfoques para tratar el asunto de la formación de los recursos humanos que requiere el aparato productivo, debido a los distintos propósitos que persiguen los participantes en este proceso. En él se involucran las aspiraciones de trabajadores y empleadores, así como de las respectivas organizaciones y las de las dependencias del Ejecutivo Federal con atribuciones en la materia.

Con la intención de conciliar estos intereses, se han expedido diversas disposiciones jurídicas acerca del tema. Desde 1931 la legislación mexicana se enfrentó a la Administración pública y al sector patronal, al establecer como una obligación para el patrón el tener aprendices en la empresa, con el fin de garantizar la demanda del personal capacitado.

Ante el acelerado desarrollo que sufría el país, la mano de obra especializada que se requería se vuelve insuficiente, esto representó accidentes de trabajo y baja

productividad. A fin de abatir el problema el gobierno mexicano en 1970 incluyó en la Ley Federal del Trabajo en el Artículo 132 Fracciones XIV y XV que manifiesta la obligatoriedad de las empresas a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Más tarde en 1977 al reformar la Constitución Política, de acuerdo con el derecho al trabajo, eleva la capacitación al rango de derecho constitucional.

A partir de las reformas a la Ley Federal del Trabajo en 1979, la prestación laboral, el viejo derecho de los trabajadores a la capacitación, adquiere también carácter de obligación y como consecuencia aparece también como un derecho patronal.

De esta manera el Estado Mexicano y la sociedad adquieren una relación jurídica multilateral.

Así como el patrón y el trabajador tienen la responsabilidad de producir bienes y de prestar servicios, también el Estado mexicano tiene la obligación de promover y supervisar el mejor desarrollo del sistema, con las disposiciones legales, y con las dependencias asignadas para ello.

Por esto la capacitación debe contemplarse como una obligación y a la vez como un derecho para el trabajador ya que sin capacitación no es posible cumplir con eficiencia y eficacia las responsabilidades que conforman la función social de cualquier empresa. Esta función contempla la ejecución de sus programas, elevación de los índices de productividad, tanto de la empresa como del trabajador, mejorar las relaciones internas y externas, y con ellas la imagen de la empresa y de sus componentes y de esta forma influir directamente en los cambios

progresivos de la sociedad hacia un México mejor y de una vida para el trabajador más digna.

El marco legal de la capacitación se encuentra plasmado en los siguientes documentos:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- La Ley Federal del Trabajo.
- La Ley Federal de Educación.
- La Ley Orgánica de la Administración

Estas disposiciones legales se pueden dividir en dos grandes grupos, el relativo al personal con miras a ubicarse en el mercado de trabajo y el correspondiente a la formación de recursos humanos, que tienen una relación laboral.

Para la preparación de los individuos que intentan ingresar al mercado laboral, la responsabilidad recae exclusivamente en el sector educativo, y es precisamente en el Sistema Educativo Nacional en donde se encuentra la mayor parte de los recursos de que dispone el país, en lo que toca a la capacitación para el trabajo; aunque Existen otras dependencias del sector público que cuentan con infraestructura complementaria en la materia.

El tipo de capacitación al que nos referimos se encuentra plasmado en el apartado A del Artículo 123 Constitucional, que en la Fracción XIII dice lo siguiente:

FRACCION XIII:

" Las empresas, cualesquiera que sea su actividad, estarán 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".

Las características de la acción educativa que se mencionan se encuentran señaladas en el Artículo Tercero de la Constitución Federal; facultan al Estado para regular los procesos de enseñanza aprendizaje a obreros y campesinos y exige a los particulares autorización expresa del poder público para impartirla. Obliga a estos últimos a que cumplan con los planes y programas oficiales.

La Ley Federal de Educación regula la educación impartida a todos los niveles, ya sea por el Estado o por los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial. Dicha ley precisa también las características y niveles del Sistema Educativo Nacional. Comprende en él las acciones en materia de capacitación y adiestramiento para el trabajo y las acciones educativas específicas para la población marginada.

En la Fracción XXXI del Artículo 123 de la Constitución se menciona lo relativo a la capacitación en el trabajo y faculta a las autoridades Federales para aplicar las disposiciones del trabajo ; entre otras la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento...

La ley reglamentaria, es decir, la Ley Federal del Trabajo dispone la coordinación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes y programas de capacitación para el trabajo así como

para la expedición de certificados, conforme a lo establecido en la ley y los diversos ordenamientos jurídicos aplicables.

De acuerdo con lo señalado por la Constitución Federal y la Ley Federal del Trabajo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal otorga a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social una serie de atribuciones relativas a la observancia y aplicación de las disposiciones en materia de capacitación y adiestramiento para el trabajo.

Veamos los artículos contenidos en la Ley Federal del Trabajo con respecto a lo que sobre capacitación y adiestramiento reglamenta:

ARTICULO 3:

" Así mismo es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores " .

ARTICULO 7:

" El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. "

ARTICULO 25 (fracción VIII):

" La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa. "

ARTICULO 132 (fracción XXVIII)

" Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo,..."

En el capítulo III-Bis se encuentra englobado lo relacionado con la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, desde el Artículo 153-A hasta el 153-X.

Es conveniente mencionar que no es suficiente con expedir todas estas disposiciones para estar seguros de que se va cumpliendo con la formación de los recursos que el aparato productivo requiere, ya que su práctica es muy difícil y requiere de una buena coordinación entre los órganos facultados para hacer cumplir lo dispuesto.

Por lo que, a la acción gubernamental deben colaborar los grupos sociales de la nación y que coinciden en torno a objetivos, tareas o actividades comunes para vigilar su cumplimiento en forma permanente.

Para esto surgen otros elementos normativos de gran utilidad como son:

El Plan Nacional de Desarrollo el cual conforma un instrumento normativo que orienta las acciones de los programas sectoriales y que conforman el Sistema Nacional de Planeación Democrática. Define los propósitos, estrategias y políticas generales de desarrollo nacional y, por último indica los programas de mediano plazo que deben elaborarse para atender las prioridades económicas y sociales del plan.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad forma parte del conjunto de programas sectoriales de mediano plazo que se desprenden del Plan, para atender áreas específicas y de interés general, tanto para la sociedad, como para la economía del país. Desagrega y detalla los planteamientos y orientaciones generales que en materia de capacitación y productividad señala el Plan Nacional, establece así mismo sus objetivos, metas, políticas e instrumentos.

Por último el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte define diversas acciones educativas, dentro de los cuales se encuentran aquellos que relacionan el sector educativo con el aparato productivo. Estas acciones atienden requerimientos de formación de recursos humanos, en la modalidad de capacitación para el trabajo.

ANEXO II

TECNICAS DE INVESTIGACION

Para recopilar la información básica que permita conocer las necesidades de capacitación que existen en una empresa u organismo, se requiere de la utilización de técnicas de investigación, tales como la observación, la encuesta, la entrevista, entre otras. Para elegir las técnicas más adecuadas, se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- 1.- Filosofía del sistema de capacitación.
- 2.- El número de personas que requieren capacitación.
- 3.- El personal con que cuenta el departamento de capacitación.
- 4.- Los recursos económicos o presupuestales.
- 5.- Los espacios físicos.
- 6.- Los tiempos disponibles.
- 7.- Las características del puesto.

Existe un gran número de técnicas, en este trabajo sólo describiremos las que a nuestro parecer son las más eficientes:

A. TECNICA DE OBSERVACION DIRECTA.

Alejandro Mendoza Núñez, en su libro Manual para determinar Necesidades de Capacitación recomienda la Técnica de observación, esta técnica consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar las necesidades de entrenamiento. Esta observación puede ser a un sujeto o a un grupo. Esta técnica es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal. Especialmente cuando estas habilidades son complejas.

Para el caso en que las conductas a observar son repetitivas, más o menos sencillas y estructuradas, como pudiera ser la actividad de afinar un coche o dar mantenimiento a una máquina, se deben utilizar las listas de verificación como instrumentos de captación de información. Estas contienen una relación de los pasos que deben ejecutarse y de las características que debe reunir la tarea. Estas listas se diseñan con el apoyo de los expertos en cada tarea o con base en los instructivos actualizados de operación existentes.

Para la observación de conductas más complejas y no estructuradas como atender a clientes o dirigir una junta de trabajo, se deben emplear guías de observación en donde se incluyen dimensiones de la conducta a observar como pueden ser: forma de escuchar, manejo de la voz, amabilidad, forma en que se hace participar a la gente, claridad en los objetivos, etc.

Para el diseño de estas guías se debe tener en cuenta los patrones de conducta, que aún cuando no deben de ser rígidos, son los que marcan lo deseable en cuanto a conductas esperadas, y en cuanto a la calidad de las mismas.

Cuando se trata de conductas complejas, es conveniente que haya más de un observador para que puedan analizar desde distintos puntos de vista y se discutan al final los puntos divergentes hasta llegar a un acuerdo razonable.

Las ventajas que presenta esta técnica son las siguientes:

- Se registran conductas reales que permiten hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades de entrenamiento.
- Permite detectar fallas de comportamiento que difícilmente podrían captarse de otra manera.

- Por tanto permite dirigir el entrenamiento hacia puntos específicos bien identificados.
- Facilita evaluar los avances logrados con la capacitación, en el terreno de las habilidades.

Esta técnica presenta también sus **desventajas** como pueden ser:

- Puede influir negativamente en la conducta del sujeto, al sentirse observado.
- Puede conducir al sujeto a practicar conductas correctas que no acostumbre en su trabajo cotidiano.
- Requiere mucho tiempo y dinero.
- Requiere de gran preparación del investigador.

B. TECNICA DE LA ENTREVISTA.

Alejandro Mendoza Núñez hace una descripción de esta técnica, una vez analizada podemos decir que esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujeto a la DNC (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre distintos aspectos de la organización que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y los individuos. Como se puede ver, es aplicable a cualquiera de las etapas del proceso de determinación de necesidades de capacitación; en la etapa de detección de problemas o de áreas de oportunidad dentro de la organización donde pudiera requerirse la capacitación; en la etapa de identificación de las áreas específicas y puestos donde se requiera capacitar y en la etapa final de determinación de quienes necesitan capacitarse, en qué, cuándo, y cuanto requieren de capacitación. La entrevista se puede llevar a cabo tanto con los gerentes, jefes y supervisores como con los propios trabajadores.

Tipos de ENTREVISTA.

Según la amplitud de las respuestas implicadas en las preguntas que se formulan, las entrevistas pueden ser de tres tipos:

- Abierta.
- Dirigida o estructurada.
- Semidirigida o semiestructurada.

ABIERTA

En la entrevista abierta las preguntas son tan generales que el sujeto puede dar la más amplia y variada información. En ella el entrevistador debe ir captando todo lo que se diga y ampliando la entrevista con preguntas que puedan servir para precisar más los conceptos vertidos o para captar información sobre aspectos nuevos que va revelando el entrevistado. En cualquier caso, se debe diseñar una guía que dirija la entrevista y contemple los aspectos sobre los cuales se requiere información.

DIRIGIDA

La entrevista dirigida tiene la característica de estar constituida de preguntas que requieren respuestas concretas. Estas preguntas pueden ser tan específicas que exijan al entrevistado elegir entre distintas alternativas previamente determinadas por el entrevistador, a través de un cuestionario. El cuestionario es la guía fundamental de la entrevista dirigida. Los cuestionarios pueden incluir dos tipos de preguntas:

- Pregunta abierta.
- Pregunta cerrada.

Las **preguntas abiertas** permiten la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites de amplitud. De esta manera su extensión es relativamente reducida en relación con lo que pudieran ser las respuestas en la entrevista abierta.

Las **preguntas cerradas** van seguidas de la especificación de alternativas de respuesta para que seleccione el entrevistado o pueden implicar jerarquizar u ordenar determinados conceptos o valores según el criterio y conocimientos del sujeto.

Durante la entrevista, el investigador debe esforzarse por aclarar cada una de las preguntas para asegurar las respuesta correctas del entrevistado, pero evitando influir en ellos y emitir cualquier juicio sobre las respuestas. Dentro de este tipo de entrevista dirigida, también se pueden utilizar instrumentos específicos de captación e información, como son:

- Formularios de requerimientos del puesto.
- Mapa de conocimientos, habilidades y actitudes para DNC.
- Cédula de DNC por puesto tipo.

Y cualquier otro formulario expresamente diseñado.

SEMIDIRIGIDA

La entrevista Semidirigida utiliza preguntas abiertas de mayor amplitud que las usadas en la entrevista dirigida, pero no tan amplias como en la entrevista abierta. Además puede incorporar preguntas cerradas.

Como es fácil comprender esta es una clasificación convencional que de ninguna manera impone límites entre una y otra, por lo que serán las necesidades específicas de recabar información las que determinen el tipo de la entrevista y si se usa guía de entrevista, cuestionario o una combinación de ambos. En cualquier caso, el entrevistador escribe las respuestas recibidas, aún cuando use cuestionario.

Planeación de la entrevista.

En cualquier caso el entrevistador debe:

- Fijar claramente qué se pretende lograr con la información que se obtenga.
- Especificar qué información requiere obtener.
- Diseñar cuidadosamente las preguntas.
- Prevenir la desconfianza o resistencia que se genere con la investigación, por lo tanto se debe planear cuidadosamente la forma de guiar la entrevista, la introducción a la misma y la manera de formular las preguntas.
- Evitar recabar información excesiva que haga muy costoso el proceso, y lo llene de "paja".
- Ver la conveniencia de utilizar grabadora de sonido para facilitar la captación de información.

Para llevar a cabo una entrevista es importante:

- Asegurar la aceptación de los jefes de los entrevistados y que, salvo casos especiales los jefes les informen a los subordinados cuál es la razón y la importancia de la entrevista.
- Iniciar la entrevista explicando los propósitos de la misma, con la finalidad de que se encaucen bien las respuestas, y de lograr una armoniosa relación con el entrevistado.
- Dar razones del por que la entrevista no debe causar intranquilidad.

- Formular cada una de las preguntas y asegurarse de que fué captado su significado con exactitud.
- Procurar mantener la entrevista dentro de ciertos límites razonables para no perder de vista su objetivo ni el tiempo.
- Si la persona entrevistada se desvía del tema, con amabilidad llevarlo al terreno deseado, reformulando la pregunta en turno.

La entrevista tiene varias **ventajas** :

- Tiene mayores posibilidades de obtener la información requerida, de evitar que se desvíen de lo deseado, o se confundan con las respuestas gracias a la posibilidad de la retroalimentación inmediata.
- Da la posibilidad de sensibilizar a la gente hacia las ventajas de la capacitación.
- Permite descubrir aspectos o problemas no previstos y que ameritan ser cubiertos por el investigador.
- Da la oportunidad de corregir la estructura de la entrevista con la cual se mejoran las entrevistas subsecuentes.

Las **desventajas** de esta técnica son:

- Es muy tardada y costosa si se pretende entrevistar a un número considerable de personas.
- Exige del entrevistador habilidades importantes para la relación interpersonal, que no cualquier persona tiene.
- Aunque no es debido a la naturaleza misma de la técnica, sino más bien a la materia investigada, se obtienen respuestas subjetivas en todos aquellos campos en donde no se tienen registros objetivos de hechos.

C. TECNICA DE LA ENCUESTA.

También esta técnica la encontramos en el libro de Mendoza Núñez, con su particular punto de vista. Nosotros la describimos de la siguiente forma: Esta técnica tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos que de otra manera resultaría muy caro y tardado.

Su aplicación se puede realizar de dos maneras. Concentrando en un local a todas las personas que van a ser encuestadas, con la presencia del investigador, o puede ser realizada enviando a cada una el cuestionario correspondiente para que lo conteste individualmente sin la presencia del investigador.

En el primer caso, debido a la presencia del investigador, es posible aclarar las dudas que surjan a los encuestados. Mientras que en el segundo caso será más difícil garantizar la clara comprensión de las preguntas y, consecuentemente hay mayor probabilidad de recabar información equivocada. En ambos casos, pero especialmente en este último, es necesario diseñar un cuestionario que contengan preguntas muy claramente formuladas y que ubiquen a los encuestados en la situación o contextos en que deben colocarse mentalmente para contestar cada pregunta.

También se requiere que el cuestionario esté antecedido de una amplia explicación del por qué y para qué se hace la encuesta, agregando los argumentos necesarios para disminuir la desconfianza e incitar a dar respuestas lo mejor objetivas posibles.

Características de los cuestionarios.

Ampliando lo que ya se dijo anteriormente, debe señalarse que los cuestionarios pueden incluir dos clases de preguntas:

- Abiertas.
- Cerradas.

ABIERTAS

Las preguntas abiertas se utilizan cuando se desea conocer una opinión o un juicio más o menos explicado, lo mismo para recabar datos personales.

CERRADAS

Las preguntas cerradas limitan a las respuestas de las personas a ciertas respuestas como "no", "si", "bueno", "poco", "regular", etc. Estas preguntas se utilizan sobre todo cuando se va a hacer una tabulación o resumen de datos con base a las respuestas, o bien, cuando se desean conocer apreciaciones subjetivas de algún hecho.

Ventajas de la técnica:

- Se puede aplicar a un número indeterminado de personas.
- Disminuye costos.
- Se aplica directamente a grupos, o bien, pueden enviarse y contestarse alejadamente del investigador.
- Generalmente son cuestionarios anónimos, lo que implica mayor confianza y veracidad al ser contestados.

Sus **desventajas** son las siguientes:

- Limita al investigador de conocer actitudes, gestos de las personas, al leer el contenido del cuestionario.
- Cuando se envía por correo o algún otro medio, no se tiene la certeza de que sea contestado por la persona adecuada.
- Pueden quedar algunas preguntas sin contestar, sin que pueda remediarlo el investigador.

D. TECNICA DE CORRILLOS.

"Es una técnica participativa. Util para muchos propósitos como el aprendizaje, pero también pueden servir para recopilar información relacionada con la determinación de necesidades de capacitación, para examinar problemas organizacionales y buscar soluciones. Puede ser empleada en cualquiera de las etapas de la DNC. Detección, identificación y determinación específica. Con esta técnica se pueden emplear distintos elementos de captación de información como pueden ser: cuestionarios, hojas de rotafolio, gráficas de pareto, listas de tareas del puesto, guía de observación de conductas, cédula de calificaciones de conductas, gráfica de perfil de habilidades, etc.

Los corrillos son grupos formados por no más de seis personas que se dedican a trabajar o discutir algunos temas para llegar a conclusiones. Como por ejemplo, podemos mencionar: Discutir la mayor o menor importancia de los problemas de la organización; determinar prioridades en la capacitación, acordar cuáles son las funciones y requerimientos de un puesto determinado; determinar los conocimientos, habilidades y actitudes deseables en un puesto de trabajo; calificar las habilidades directivas de un gerente, etc.

Procedimiento a seguir:

- 1.- Si el número de participantes a la sesión de trabajo es mayor a ocho personas, el investigador deberá conformar los corrillos de tal manera que la composición y el número de los mismos asegure resultados. En algunas ocasiones se podrá seleccionar al azar los integrantes de cada corrillo; en otras ocasiones convendrá agruparlos por nivel jerárquico, por unidad de trabajo, por conocimientos similares o heterogéneos según el caso.
- 2.- Se les pide que trabajen sobre algún tema determinado en forma individual. Este trabajo puede consistir en: elaborar la lista de los problemas más importantes y jerarquizarlos; seleccionar que áreas de la organización requieren más urgente capacitación; contestar un cuestionario específico relacionado con la DNC, contestar formularios tales como: requerimientos del puesto, mapa de conocimientos, habilidades y actitudes para DNC, cédula de DNC por persona-puesto.
- 3.- Al término de la fase individual, los integrantes de cada corrillo deben seleccionar a un coordinador del mismo y a un secretario que se encargará de tomar nota de las conclusiones a que llegue el grupo.
- 4.- Los integrantes de cada corrillo comparan los resultados de su trabajo individual, discuten las diferencias y se ponen de acuerdo en cada una de las cuestiones que se les plantearon para llegar a un resultado por consenso (acuerdo de todos los participantes del grupo).
- 5.- Si la naturaleza del trabajo hecho en corrillos lo requiera, el coordinador o el secretario, da a conocer a todo el grupo de trabajo las conclusiones

de su labor, y en su caso, se plantean dudas y se discuten diferencias de criterios con otros corrillos hasta llegar a un acuerdo con todo el grupo de trabajo (si esto fuera necesario).

Ventajas de la técnica:

- Propicia la participación de la gente y su compromiso con los problemas y soluciones sobre los que se trabaja.
- Permite el amplio y constante juego de ideas que conduce, muy probablemente a encontrar soluciones mejores que las individuales.
- Propicia la mejor integración de personal en la organización.
- Facilita la sensibilización y motivación hacia el entrenamiento del personal y hacia el área de capacitación (si el ejercicio grupal fue exitoso).

Desventajas de la técnica:

- Se requiere de un buen nivel de habilidad para dirigir grupos.
- No es fácilmente aplicable cuando hay que trabajar con mucha gente de la organización por el tiempo que tarda.

Se recomienda que esta técnica se emplee de preferencia con los niveles altos y medios de la organización, (pero también rinde buenos frutos con los niveles de supervisión y operación)".¹⁸

¹⁸ Roberto Pinto Villatoro. *Proceso de Capacitación*. México, Ed. Diana, 1990. p.87

TECNICA DE LLUVIA DE IDEAS:

" El objetivo principal que persigue esta técnica es propiciar el surgimiento de ideas entre la gente. Si bien esta técnica fué creada para promover la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas, puede ser eficazmente empleada para que expresen creencias u opiniones acerca de:

- Que problemas tiene la organización.
- Cuáles creen que sean las causas del problema.
- Cuáles creen que sean los efectos de determinadas decisiones.
- Cuál creen que sea el significado de determinada palabra, etc.

Como es lógico suponer, esta técnica se aplica a pequeños grupos de trabajo (diez o doce personas como máximo). El investigador debe encabezar el grupo y actuar como coordinador de la sesión.

Esta técnica se puede aplicar en las distintas etapas de la DNC. Detección, Identificación y Determinación de Necesidades de Capacitación, aplicando la metodología participativa. Lo mismo se puede aplicar para detectar cuales son los principales problemas de la organización en donde se requiere capacitación, como para encontrar las causas de los problemas, las áreas específicas que requieren entrenamiento y los aspectos en que es necesario éste, determinar cuales son las tareas propias de un puesto, qué conocimientos, habilidades y aptitudes se requieren en ese puesto y otras cuestiones similares.

Procedimientos de aplicación:

El procedimiento para aplicar esta técnica comprende los siguientes pasos:

- 1.- El investigador debe especificar el objetivo del ejercicio, la mecánica que se va a seguir, los beneficios de la misma y alentarlos a participar y respetar los esfuerzos de sus compañeros, así como inducirlos a trabajar en busca del mismo objetivo.
- 2.- El investigador plantea la pregunta o preguntas que van a ser motivo de la investigación (cada una por separado y en el momento oportuno) y pide para cada una de ellas que expresen libremente sus opiniones o soluciones, propuestas, respuestas, (dependiendo del tipo de pregunta que se formule). Para ello, debe establecer como regla, que en la primera etapa del ejercicio todas las respuestas son válidas y que nadie puede objetarlas ni comentarlas.
- 3.- Conforme se van emitiendo las respuestas, el investigador las anota en una hoja de rotafolio o pizarrón para que todos las vean.
- 4.- Cuando se haya terminado de emitir y anotar las respuestas, el investigador conducirá al grupo a eliminar las duplicadas y agruparlas en alguna estructura lógica.
- 5.- El grupo hace una segunda revisión para eliminar todas aquellas que a primera vista no tengan ningún sustento.
- 6.- Se revisa y se discute cuidadosamente aquellas que quedan, eliminando las que considere pertinente.
- 7.- Si fuere necesario, se clasifican de acuerdo a su importancia en relación a los fines que se persiguen.

Durante el proceso y especialmente en sus últimas etapas, se debe buscar el consenso del grupo (el acuerdo de todos) para sostener o anular alguna de las respuestas, por lo que se requiere un proceso armonioso de argumentación y contra argumentación, hasta lograrlo (de preferencia).

Ventajas de la técnica:

- Es una de las mejores formas de propiciar la creatividad.
- Fomenta el análisis participativo de los problemas y la búsqueda y compromiso con las soluciones.
- Propicia la participación de distintas personas involucradas con los problemas y las soluciones.
- Reduce la posibilidad de omitir aspectos importantes a considerar.
- Motiva a la gente, al mejoramiento de la organización.

Desventajas de la técnica:

- Es lenta si se quiere aplicar a grandes grupos de personas.
- Se requieren habilidades especiales de liderazgo para conducir los grupos.

No todos los problemas generados en una organización pueden o deben ser resueltos por medio de la formación de capacitación de recursos humanos, existen algunos que no son de la competencia de la misma, como podrían ser:

- Una deficiente organización de la división del trabajo.
- Maquinaria y herramientas inadecuadas y en malas condiciones.
- Incentivos y recompensas injustas.
- Materias primas de baja calidad.
- Retrasos en la entrega por parte de proveedores.
- etc."¹⁹

¹⁹ Ibid., p. 93.

ANEXO III

TECNICAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Entre las técnicas **receptivas** se encuentran:

- a).- **La conferencia.** " Es la exposición oral que hace un ponente o el instructor mismo, de un tema en determinado tiempo.

Ofrece las siguientes **ventajas**:

- . Proporciona bastante información en poco tiempo
- . Permite la explicación de conceptos, procedimientos, hechos y fenómenos que son difíciles de captar
- . Presenta una visión general de un tema en particular, facilitando la integración de conocimientos.

Tiene las siguientes **limitaciones**:

- . Restringe la participación del grupo
- . Propicia la comunicación unidireccional: ponente a participante.

Esta técnica **resulta de utilidad cuando**:

- . Las normas, intereses e interacción grupal permiten la atención en una situación de comunicación unidireccional.
- . El expositor cuenta con la información suficiente, un gran deseo de transmitirla y alta capacidad para comunicar.
- . Existe identidad entre el grupo, el tema y el expositor.
- . El grupo es muy numeroso, lo que no hace posible la participación abierta de cada uno.

Los pasos a seguir para su aplicación son:

- . Tener claro el objetivo de la reunión.
- . Organizar la exposición de acuerdo con el objetivo de la reunión.
- . Introducir a los participantes presentando un panorama general del tema, sus antecedentes e importancia. Asimismo, es conveniente presentar el esquema del tema y subtemas para que los participantes se ubiquen en el contenido de la sesión; esto, a su vez, favorece que el instructor exponga los conceptos fundamentales sin omisiones.
- . Para finalizar, es necesario hacer un breve resumen destacando los puntos esenciales del tema expuesto y presentar las conclusiones.

Sugerencias para el enriquecimiento de la técnica:

- . Como se ha mencionado, la conferencia implica una actividad cuyo peso recae en el expositor; sin embargo, es posible obtener la participación grupal realizando preguntas sobre algún punto importante, sus implicaciones, ejemplos, dudas de los asistentes, etc. El proporcionar material impreso del tema, permite que los participantes lo analicen y así aclaren algunos puntos y obtengan mayor información".²⁰

b).- **El Simposio.** " Es el conjunto de exposiciones verbales presentadas por un equipo de especialistas sobre diferentes facetas de un tema. El tiempo y las presentaciones los coordina un moderador.

²⁰ *Idem. Formación de instructores.* México, F.C.E., Mc Graw Hill, 1991. (c 1991) p. 49.

Ofrece las siguientes **ventajas**:

- . La información se presenta de manera sistemática y sin interrupciones
- . Los temas complejos se pueden dividir lógicamente
- . Las repeticiones son mínimas
- . Se obtiene información especializada sobre un tema
- . Las presentaciones son formales y precisas.

Tiene las siguientes **limitaciones**:

- . Requiere de especialistas
- . Con frecuencia, el tiempo no se controla
- . Al inicio la comunicación es unidireccional y sólo al final se abre la participación del grupo.

Esta técnica es de **utilidad para**:

- . Presentar información básica, ya sea de hechos o de puntos de vista
- . Presentar un tema completo dividido en:
 - sus partes en forma lógica
 - diferentes puntos de vista
 - alternativas de solución a un problema
- . Involucrar a todos cuando el grupo es numeroso, lo que impide la participación activa e intensa de cada uno de los asistentes.

Los **pasos a seguir** para su aplicación son:

- . Se programa una reunión con los expositores a fin de acordar : la división del tema, los aspectos que se cubrirán, orden de presentación, tiempo y materiales requeridos.
- . Antes del simposio se revisan los puntos anteriores con los expositores.

- . Al inicio de la reunión, se presentan los aspectos generales del tema, sus objetivos e importancia; asimismo, se hace la presentación de los expositores y de la parte que tratará cada uno de ellos.
- . Se informa al grupo sobre el procedimiento, delineando los papeles de los expositores, del coordinador y del propio grupo.
- . Conforme al desarrollo de la exposición se va dando la palabra a cada uno de los expositores.
- . Se cierra la sesión.

Sugerencias para el enriquecimiento de la técnica :

- . Asignar tiempo a los expertos para aclarar conceptos o dudas.
- . Favorecer que entre los expositores se hagan preguntas.
- . Convertir al grupo formal del simposio en un panel.
- . Abrir la participación del grupo con preguntas abiertas o con una discusión tipo foro. "21

c).- **El panel.** " Es la reunión de un grupo de expertos en un tema específico con el fin de dar respuesta a cuestionamientos de los participantes, presentados directamente por ellos o a través de un moderador.

Ofrece las siguientes ventajas:

- . Favorecer la confrontación de las opiniones de los especialistas.
- . Por su dinamismo, propicia el interés de los participantes.
- . Permite obtener la información de expertos.

²¹ *Ibid.*, p. 51.

Tiene las siguientes **limitaciones**:

- . Si no existe una organización adecuada para las participaciones, se crea confusión y no se llega a conclusiones, o éstas son incorrectas.
- . Propicia la competencia entre los expositores.

Esta técnica es de **utilidad** para:

- . Estudiar un tema o problema delante de un grupo.
- . Exponer diferentes puntos de vista acerca de un tema determinado.
- . Actualizar información.

Los **pasos a seguir** para su aplicación son:

- . Se invita a un grupo de 4 a 6 expertos en un tema.
- . El instructor, que fungirá como coordinador, presenta a los ponentes.
- . El coordinador recibe las preguntas del auditorio.
- . El coordinador inicia el panel formulando la primera pregunta.
- . El coordinador da orden de la conversación, controla el tiempo, plantea nuevos cuestionamientos, centra la plática en el tema.
- . Para finalizar, se solicita a los panelistas que hagan un resumen de lo expuesto destacando las conclusiones más importantes.
- . Se cierra la sesión.

Sugerencia para el enriquecimiento de la técnica:

- . Al finalizar el panel, generalizar la conversación al resto del grupo. No es estrictamente necesario que los panelistas estén presentes."²²

²² *Ibid.*, p. 52.

d).- **La mesa redonda.** " Un grupo de diez personas como máximo, coordinadas por un moderador, discute un tema ante un auditorio que escucha la disertación

Ofrece las siguientes **ventajas**:

- . Permite la libre discusión o intercambio de ideas
- . Propicia la participación de todos los integrantes de la mesa
- . Se comparte la responsabilidad, ya que requiere previa reflexión y recolección de datos por los integrantes de la mesa

Tiene las siguientes **limitaciones**:

- . Puede dispersar la responsabilidad
- . No cuenta con estructura definida

Esta técnica resulta de **utilidad** cuando:

- . Existe o se puede crear heterogeneidad de intereses y de opiniones para que la discusión sea vivaz y enfocada desde diferentes puntos de vista.
- . Las condiciones son tales, que el grupo como un todo discuta racionalmente un tema controvertido.

Los pasos a seguir para su aplicación son:

- . Se nombra un presidente (opcional) y un moderador
- . Se reúne previamente el instructor con los integrantes de la mesa a fin de delimitar el campo de discusión.
- . Se evita sentar juntos en torno a la mesa, a quienes tienen puntos de vista similares; y se ubica a los oradores más animados en los extremos y a los más callados en el centro.
- . Se presenta a los integrantes de la mesa al inicio de la sesión

- . Se explica al grupo el procedimiento a seguir, a fin de que todo el grupo tenga la oportunidad de participar
- . Se abre la discusión con una pregunta que centre la atención en el núcleo del tema
- . Se lleva a los integrantes de la mesa a una discusión informal
- . Se hacen preguntas que requieran respuestas reflexivas y no monosilábicas
- . Se trabaja hacia una comprensión básica pero sondeando los desacuerdos para su discusión
- . Se dirigen las preguntas a toda la mesa. Pueden dirigirse a individuos particulares sólo para aclarar puntos de vista expresados o para introducir otros enfoques
- . Se interviene en la discusión para: hacer preguntas aclaratorias, interpretar significados inciertos, reencauzar la discusión que ha degenerado en polémica, dar por finalizado un punto de discusión, hacer preguntas que inicien un nuevo debate
- . Se hace un resumen final.

Sugerencias para el enriquecimiento de la técnica:

- . Elección cuidadosa tanto del moderador como de los integrantes de la mesa.
- . Preparación y organización, por parte de los ponentes, del material a discutir.
- . Cuidado para evitar la monopolización de la palabra.
- . Análisis previo del tema por parte de los participantes, para favorecer el control de la discusión."²³

²³ *Ibid.*, p. 53.

Entre las **técnicas participativas** de uso más frecuente se encuentran:

- a).- **La tormenta de ideas:** " conocida también como promoción de ideas. Consiste en la interacción de un grupo pequeño en el cual se presentan ideas sin restricciones ni limitaciones.

Ofrece las siguientes **ventajas**:

- . En poco tiempo se obtiene gran cantidad y variedad de ideas.
- . Se obtienen mayores alternativas de solución para un problema.
- . Estimula la creatividad de los participantes.
- . Propicia la apertura y respeto hacia otras ideas y personas.
- . Se favorece la cohesión grupal.

Tiene las siguientes **limitaciones**:

- . Se puede presentar el desaire y/o la mofa de las ideas de algunos participantes o incluso de sus personas.
- . Se puede favorecer la dispersión, la confusión y el desorden.

Esta técnica resulta de **utilidad** cuando:

- . El grupo está integrado por personas que se conocen bien como para expresar con libertad.
- . El grupo es maduro.
- . La atmósfera grupal permite la libertad de expresión.
- . Las ideas que se aportan se reciben por las ideas mismas sin importar el status de quien las presenta.
- . El tema o problema tienen soluciones alternativas.
- . Se cuenta con tiempo suficiente para tratar el tema exhaustivamente y sin tensiones.

Los pasos a seguir para su aplicación son:

- . Se informa al grupo de las características de la técnica, los objetivos que se persiguen y el tiempo disponible.
- . Se inicia la fase de generación de ideas invitando a todos los integrantes del grupo a que aporten todas las ideas que se le ocurran, por descabelladas que parezcan, en relación al tópico sin enjuiciar o evaluar ni las propias ni las de terceros.
- . El instructor o un secretario nombrado para tal fin, registra en el rotafolio todas las ideas expresadas en la fase anterior sin clasificarlas ni interpretarlas.
- . Se procede a la evaluación de ideas. En esta etapa, conjuntamente con el grupo, se revisan una a una las ideas expresadas, se evalúan y eliminan las improcedentes, no factibles, etc.; se agrupan y se sintetizan las que se complementan entre sí, se jerarquizan y el grupo procede a seleccionar las que considera mejores y más viables.
- . El instructor concluye resumiendo y comentando los acuerdos grupales dados en la discusión, asimismo, analiza la dinámica grupal que se presentó durante el desarrollo de la actividad."²⁴

b).- **Los corrillos:** " La técnica consiste en la división de un grupo grande en otros más pequeños, para que analicen e intercambien puntos de vista sobre un tema dado; en cada uno de los subgrupos se designa a un secretario que registre lo tratado en el equipo.

Ofrece las siguientes **ventajas:**

- . Favorece la participación de todos y cada uno de los integrantes del grupo.

²⁴ *Ibid.*, p. 56.

- . Se comparten el trabajo y la responsabilidad.
- . Se facilita la obtención de acuerdos rápidos.
- . Se obtienen diferentes puntos de vista al analizar un tema.

Tiene las siguientes **limitaciones**:

- . Puede producir enfrentamientos entre algunos participantes.
- . El uso de la palabra se puede centrar en unas cuantas personas.
- . Puede conducir a conclusiones falsas por el desconocimiento de alguna información de parte del corrillo.

Esta técnica resulta de **utilidad** para:

- . Estimular al grupo para actuar.
- . Propiciar la participación de todos los integrantes.
- . Favorecer la cooperación a través del intercambio de ideas.

Los pasos a seguir para su aplicación son:

- . Señalar temas y tiempo de discusión.
- . Dividir al grupo en equipos de 3 a 7 personas.
- . Indicar a cada equipo que nombre un secretario, quien anotará lo fundamental de la discusión y posteriormente lo informará al grupo completo.
- . Reunir a los equipos en el grupo, en el cual los secretarios informarán de lo tratado.
- . Resumir y comentar las opiniones de todos los subgrupos, vinculando éstas con los objetivos propuestos y, a la vez, analizando la dinámica de los subgrupos.

Sugerencia para el enriquecimiento de la técnica:

- . Combinar esta técnica con otra como la plenaria"²⁵

c).- **El Philips 6/6:** " Esta técnica consiste en la división de un grupo grande en equipos de seis personas con objeto de que se expresen todos y cada uno sobre un tema dado durante seis minutos.

Ofrece las siguientes ventajas:

- . Asegura la participación de cada uno de los miembros de un grupo grande
- . Favorece el pensamiento concreto
- . En poco tiempo se obtienen enfoques y opiniones de todos.

Tiene la siguiente limitación:

- . No se presta para discusión de los temas

Esta técnica resulta de utilidad para:

- . Obtener mucha información en poco tiempo
- . Sondar los intereses o conocimientos del grupo
- . Conocer rápidamente la opinión del grupo sobre un evento, programa, procedimientos, propuestas, etc.

Los pasos a seguir para su aplicación son:

- . Se divide al grupo en equipos de seis personas
- . Se solicita a cada subgrupo que nomine a un secretario que será quién dé al gran grupo un resumen de lo tratado.

²⁵ *Ibid.*, p. 58.

- . Se señala el tema delimitándolo perfectamente
- . Se indica a los subgrupos que cada persona cuenta con un minuto para expresarse
- . Se marca el tiempo de inicio de la actividad y se suspende exactamente a los seis minutos
- . Se integra el grupo a fin de que cada subgrupo -a través de su secretario- informe sus puntos de vista
- . Se hace una síntesis general de las aportaciones de los subgrupos.

Sugerencias para el enriquecimiento de la técnica:

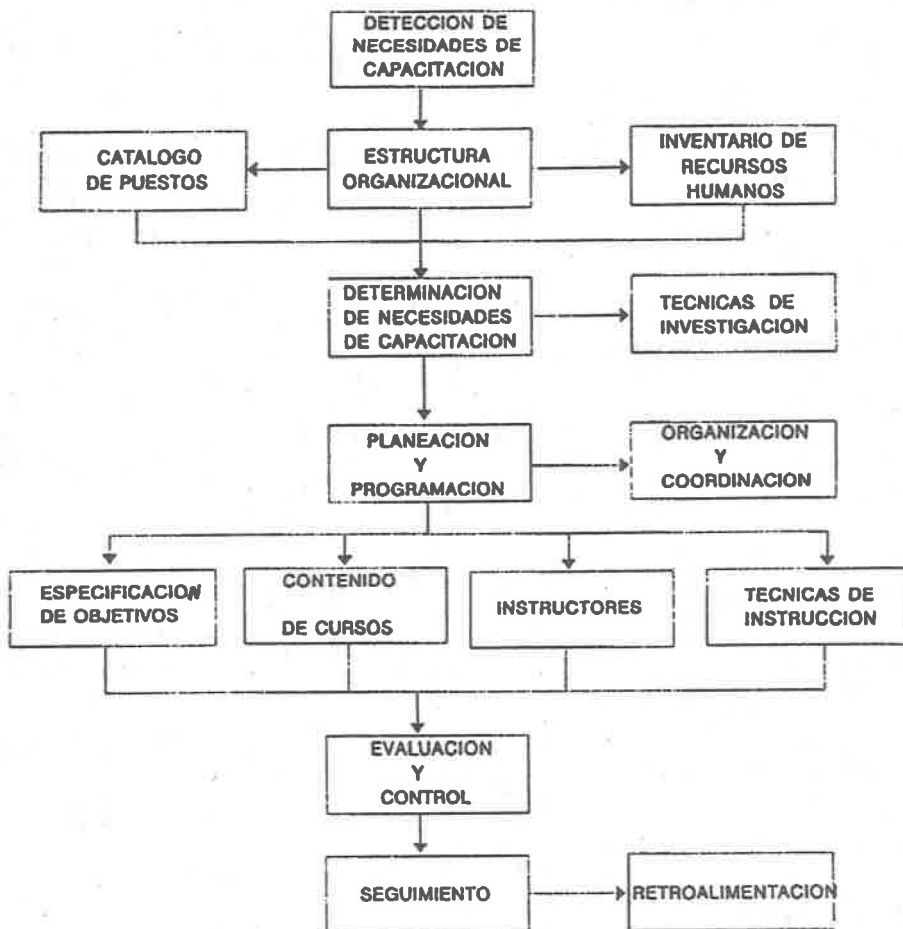
- . Solicitar a cada subgrupo que nombre un moderador, quien a su vez participará,

animará y regulará las intervenciones de todos y cada uno de los miembros del subgrupo; así se evita la dispersión y se administra el tiempo."²⁶

²⁶ *Ibid.*, p. 59.

ANEXO IV
FORMAS Y FORMATOS

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION



CURSO PROTECCION RADIOLOGICA PARA PROFESIONISTAS

1a. SEMANA

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
9:00	INAUGURACION DEL CURSO	CONTINUACION 1.2.	CONTINUACION 1.3	CONTINUACION 1.4	PRACTICA 1.
9:30	1.- FISICA NUCLEAR 1.1.- INTRODUCCION			2.1.-DETECTORES DE RADIACION	
10:00			1.4.- INTERACCION DE LA RADIACION CON LA MATERIA	2. DETECCION DE RADIACION 2.1.1.- DETECTORES DE RADIACION	
11:00				2.2. INSTRUMENTACION NUCLEAR	2.3.- MEDICION DE NEUTRONES
12:00		1.3.- RADIATIVIDAD			
13:00	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA
14:00	1.2.- ESTRUCTURA ATOMICA Y NUCLEAR		CONTINUACION 1.4	CONTINUACION 2.2	PRACTICA 2.
14:30				2.3.- MULTICANAL	
16:00					

(características de las formas A y B distribución de tiempos.)

- El encabezado. No necesita mayor explicación.
- Area.- Se refiere al area operativa al interior de la empresa, en la cual se aplicará el curso.
- Cursos.- El listado de cursos derivados de la DNC, que se realizarán durante el año.
- Avance.- Una secuencia de las actividades más importantes que se realizarán durante el proceso de capacitación.
- Calendario.- Un calendario anual, dividido en semanas laborables.
- Recuadro de control.- En donde se contemplarán los cursos programados, cursos pendientes, cursos cancelados o cursos realizados. Esto se controlará mediante un sistema óptico de colores, asignando a cada posibilidad un color determinado.

Cuando los cursos son ofrecidos por empresas externas, sólo se programarán en relación al número de horas de los cursos propuestos.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

N.º DE LA EMPRESA O PUESTO _____
 NUMERO PATRONAL DEL MES _____

I.- DATOS GENERALES

INDICAR SI ACCION SOCIAL DE LA EMPRESA O PUESTO:

CALLE _____ N.º EXT. _____ N.º INT. _____ TELEFONO _____
 COLOMBIA _____ PARAGUAY _____ C. P. _____
 MUNICIPIO _____ DEPARTAMENTO _____ CANTON (CAPITULO) _____ MUNICIPIO _____
 ACTIVIDAD ESPECIFICA O AREA DE LA EMPRESA _____ MUNICIPIO _____

TIPO DE CONTRATO: INDIVIDUAL COLECTIVO LCT

FORMA DE PAGO: SALARIO SUeldo HORAS OTRAS

N.º TOTAL DE TRABAJADORES: _____

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

N.º DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE SE ADECUA EL PLAN _____

PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL _____ AL _____

N.º DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: _____

N.º DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE: _____

Nombre y Puesto del Patrono o Representante Legal de la Empresa: _____

Nombre y Puesto del Patrono o Representante Legal de la Empresa: _____

Nombre: _____ Puesto: _____

Nombre: _____ Puesto: _____

FORMA DE PAGO: SALARIO SUeldo HORAS OTRAS

FORMA-DC-2

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE REALIZARA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO

DESCRIPCION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	N.º TOTAL DE TRABAJADORES DE CADA PUESTO	N.º DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		N.º DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		N.º DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		N.º DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA	
		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA	
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO

EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

HOJA 1 REVERSO

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTOS DE TRABAJO *

DESIGNACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFICACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRAMAS Y NOMBRE DE LOS NIVELES, CARRERAS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO DEL PLAN

107

*-> ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

FORMA - DC 1

V.- MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

CÓDIGO DEL PUESTO Y DESCRIPCION DEL PUESTO		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SEHA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
		INSTRUCTOR INTERNO		INSTRUCTOR EXTERNO UNIV. O INSTITUCION CAPACITADORA		PA. DE REG.		MONEDA DEL AGENTE CAPACITADOR
Nº	DURACION EN HORAS	HONORAR	Nº DE B.C.C.	PUESTO	HONORAR	Nº DE REG.		

108

*-> ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

FORMA 1 REVERSO

CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES

Area	Puestos	Número de personas por puesto	Número de personas por puesto que asistirán a la capacitación	Porcentaje del personal de la dependencia capacitada que asistirá a curso
<p>Anotar el área en la que se aplicará el programa de capacitación</p>	<p>Indicar los puestos que ocupan los participantes en el área de adscripción</p>	<p>Indicar el número de personas adscritas al área por puesto</p>	<p>Indicar el número de personas por puesto que participarán en el programa</p>	<p>(Número de participantes por puesto) x (100) + Total de personal adscrito a la dependencia $\% = \frac{(\text{P} \times \text{P}) (100)}{\text{\# total de p}}$</p>
TOTALES:				

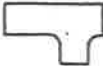
CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS

CURSO DE: _____ Nombre completo _____ PROGRAMA: _____ Nombre completo _____

INSTRUCTOR: _____ Nombre completo _____ MODULO: _____ Nombre y/o número _____

Objetivo general	Objetivos específicos	Temario	Técnicas de instrucción	Material didáctico	Evaluación	Núm. de horas	Núm. de participantes	Requisitos
Del curso	Del curso	Contenido del curso por tema	Especificar las que se van a utilizar para el desarrollo de cada tema	Enumerar el necesario para el desarrollo de cada tema	Especificar la forma de evaluación, en caso de ser necesario llevarla a cabo	Requeridas para cada tema	Máximo y mínimo	Si fuera necesario de antigüedad, escolaridad, etc., que debe reunir el participante

OBSERVACIONES:



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISOR SOCIAL
 SUBSECRETARÍA "A"
 DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
 FORMA DE REGISTRO DE PROGRAMA ESCOLAR

Nº DE REGISTRO DEL
 AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

DIRECCIÓN GENERAL

NOMBRE	DIRECCIÓN	DAT.
--------	-----------	------

PUESTO AL QUE SE DIRIGE	ÁREA DOMICILIAR
-------------------------	-----------------

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVO (SI GENERAL ES)

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

MECANISMOS DE LA INSTRUCCIÓN

HOJA 1

FORMA DC-3C

Nº DE REGISTRO DEL
 AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

NOMBRE DEL MODELO DURACIÓN TOTAL DAT.

OBJETIVO(S) PARTICULAR (ES)

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	GRUPO DE MES	
			FORMA	PRÁCTICA
	EL PARTICIPANTE			

HOJA 2

FORMA PG-AR-

TEMAS Y SISTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACION EN HORAS	
			TEORÍA	PRÁCTICA
	EL PARTICIPANTE:			

HOJA 2A DE _____

FORMA DC-3C

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
INDICAR LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR	INDICAR EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR	INDICAR EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

BIBLIOGRAFIA

HOJA 3

FORMA DC-3C

EVALUACION DEL CURSO

NOMBRE DEL CURSO	HORARIO
FECHA DE INICIO Y TERMINACION	EXPOSITOR
LUGAR	

Su opinión será muy valiosa para la planeación y realización de futuros eventos. No es necesario que anote su nombre

TEMAS DEL CURSO	RELEVANCIA EN SU TRABAJO	EFECTO DEL APRENDIZAJE	PARTICIPACION DE LOS ASISTENTES	CALIDAD DE LA PRESENTACION/ SESION	TIEMPO DEDICADO AL TEMA	DETALLES DE LA SESION
	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho
	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho
	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho
	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho
	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho
	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho
	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho
	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Si	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho

	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Sí	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Sí	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho
	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Sí	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Sí	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho
	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Sí	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Min. Máx.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + No Sí	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Malo Bueno	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - + Poco Mucho

- A. ¿Cuáles fueron las partes más útiles del curso y por qué?
- _____
- _____
- _____
- _____
- B. ¿Cuáles fueron las partes menos importantes del curso y por qué?
- _____
- _____
- _____
- _____
- C. Dentro del límite de tiempo del curso ¿qué cambios recomienda y qué sugiere para futuras exposiciones?
- _____
- _____
- _____
- D. ¿Obtuvo lo que quería del curso? Sí () No () ¿Por qué? _____
- E. Por favor evalúe el curso: Excelente___ Arriba del Promedio___ Promedio___ Abajo del Promedio___ Pobre___
- F. ¿Tiene algunos comentarios adicionales o sugerencias relacionadas con el curso, u otro aspecto del entrenamiento? Si es así, indíquelo
- _____
- _____
- _____

MATERIALES DEL CURSO: Por favor evalúe y promedie las diferentes herramientas de entrenamiento usadas:

1	2	3	4	5

- A. Películas _____
- B. Transparencias/Acetatos _____
- C. Juegos participativos _____
- D. Material para los asistentes _____
- E. (Otros) _____

SU EXPOSITOR

1. Por favor evalúe a su expositor usando una X en las siguientes áreas:
 - A. Entendimiento y conocimiento de los materiales del curso.
 - B. Personalidad del expositor: habilidad para presentar los materiales con una estimulación constante y entusiasta.
 - C. Sus técnicas de instrucción a través de la voz, dicción, términos, formas de control, etc.
 - D. (Otros):

	1	2	3	4	5
Pobre	Abajo del promedio	Promedio	Arriba del promedio	Excelente	

2. Por favor indique cualquier comentario que pueda tener para ayudar a su expositor a mejorar:

La siguiente evaluación tiene como objetivo conocer sus impresiones, ya que son valiosas para el mejoramiento de nuestros futuros programas de Capacitación y Desarrollo.

Nombre del programa, curso o evento de Capacitación: _____

Nombre del expositor: _____ Duración: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuáles fueron sus expectativas sobre este evento? _____
2. Se cumplieron sus expectativas en un: 100% () 80% () 60% () 40% () 20% () ¿Por qué? _____
3. El contenido del evento lo encontró:

Excelente ()	Satisfactorio ()	Bueno ()	Regular ()	Malo ()
---------------	-------------------	-----------	-------------	----------

 ¿Por qué? _____
4. Las aportaciones que adquirió en este evento ¿las considera aplicables a su vida personal? SI () NO () ¿Por qué? _____
5. El manejo del expositor sobre el tema ¿Cómo lo pareció?

Excelente ()	Satisfactorio ()	Bueno ()	Regular ()	Malo ()
---------------	-------------------	-----------	-------------	----------

 ¿Tiene alguna sugerencia? _____

6. El material:
 Muy adecuado () Poco adecuado ()
 Adecuado () Totalmente inadecuado ()
7. Considera que las técnicas didácticas empleadas fueron
 Muy adecuadas () Poco adecuadas ()
 Adecuadas () Totalmente inadecuadas ()
8. El lugar:
 Excelente () Satisfactorio () Buono () Regular () Malo ()
 ¿Por qué? _____
9. El horario:
 Excelente () Satisfactorio () Buono () Regular () Malo ()
 ¿Por qué? _____

Comentarios o sugerencias adicionales para mejorar el evento: _____

¡MUCHAS GRACIAS!

EVALUACION DEL EVENTO

DEPENDENCIA QUE IMPARTE EL CURSO _____
 NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____
 IMPARTIDO DEL ____ AL ____ DE ____ DE 19 ____
 NOMBRE DEL EVENTO _____

INSTRUCCIONES: Lea atentamente y marque con una (X) en la columna que exprese su opinión sobre el evento. El mínimo es (1) y el máximo (5). No use lápiz; por favor use tinta.

ORGANIZACION

— SE PROPORCIONARON MATERIALES DE TRABAJO Y CONSULTA

— CONDICIONES DEL LOCAL

— DURACION

— HORARIO

	1	2	3	4	5

CONTENIDO DEL CURSO

— SE ESTABLECIERON LOS OBJETIVOS

— ES DE APLICACION A SU TRABAJO

— COMBINA TEORIA Y PRACTICA

— APORTA NUEVOS CONCEPTOS Y TECNICAS

— FUE DE INTERES PARA EL GRUPO

	1	2	3	4	5

Seminario: _____
 Fecha: _____

Instructor: _____
 Horario: _____

¿Cuál es su clasificación del evento que hoy culmina, para cada uno de los siguientes puntos? Rodee con un círculo el número correspondiente.

	Muy Baja 1	Baja 2	Regular 3	Alta 4	Muy alta 5
1. Arreglos y comodidades materiales					
2. Orientación previa al evento	1	2	3	4	5
3. Atmósfera grupal	1	2	3	4	5
4. Interés y motivación	1	2	3	4	5
5. Participación	1	2	3	4	5
6. Productividad	1	2	3	4	5
7. Elección de técnicas didácticas	1	2	3	4	5
8. Utilización de materiales de apoyo.	1	2	3	4	5

Tenga a bien responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo clasificaría este seminario?
 Malo _____ Mediocre _____ Regular _____ Bueno _____ Excelente _____
- Para usted, ¿cuáles fueron los puntos más sobresalientes?
- ¿Cuáles fueron los puntos más flojos?
- ¿Qué mejoras sugiere?

Gracias por su atención. No es necesario que escriba su nombre

INSTRUCTOR

- CUMPLIO CON LOS OBJETIVOS DEL CURSO
- DOMINO EL TEMA
- FUE PRECISO EN LA COMUNICACION Y CLARO EN EL VOCABULARIO
- PROPICIO UN AMBIENTE DE CONFIANZA
- PROMOVIO EL INTERES Y LA PARTICIPACION
- MANEJO EL TIEMPO
- UTILIZO MATERIALES DE APOYO
- FUE PUNTUAL

	1	2	3	4	5

COMENTARIOS: _____

EVALUACION ESPECIFICA

Seminario: _____ Instructor: _____
Fecha: AT _____ Horario: _____

Le solicitamos dé respuesta a cada una de las preguntas. Ello nos será de mucha utilidad.

1. Como resultado de lo aprendido en el evento, ¿Qué mejoras espera lograr en su trabajo?

En su empresa, ¿qué cambios pueden lograrse?

2. De los temas tratados, indique cuáles son de total aplicación y utilidad para su trabajo o el de otras personas, cuáles son parcialmente aplicables y útiles y cuáles totalmente irrelevantes

a) Temas totalmente aplicables En mi área En otras áreas

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

b) Temas parcialmente aplicables:

_____	_____	_____
_____	_____	_____

c) Temas irrelevantes:

_____	_____	_____
_____	_____	_____

3. De los temas totalmente aplicables, indique la urgencia con la que se requiere aplicarlos, y lo que se necesita para poner en práctica los conocimientos:

4. Cómo piensa aplicar lo aprendido en el evento, tanto en su vida particular como en la empresa.

5. Por favor, anote qué otros cursos o literatura considera necesitar para reforzar lo aprendido en este evento.

6. De los temas parcialmente aplicables, por favor indique qué modificaciones o qué partes de ellos podemos aprovechar para la empresa y cómo podrían utilizarse.

7. A continuación indique los temas que considera debieron tratarse en el evento y que no se trataron

8. ¿Qué cambios haría usted al séminario?

9. ¿Recomendaría este evento a sus compañeros? SI _____ NO _____ ¿Por qué?

10. Lo que más le gustó del evento fue:

11. Lo que menos le gustó fue:

12. Si desea agregar otros comentarios, se lo agradecemos:

EVALUACION DEL EVENTO

Con el deseo de mejorar continuamente las actividades de capacitación, requerimos de su opinión para orientar la toma de decisiones en futuros eventos.

Le pedimos que su apreciación en los diferentes conceptos sea:

- Objetiva: Enfocada a hechos y no a sentimientos
- General: Que abarque los aspectos comunes y no casos aislados

NO ES NECESARIO QUE ESCRIBA SU NOMBRE

CURSO: _____ INSTRUCTOR: _____
 Fecha de realización: _____ Horario: _____

CONCEPTOS A EVALUAR

1. Respeto al dominio del tema:
 - Conocimiento y dominio del instructor sobre la materia
 - Manejo de ejemplos
 - Interés del instructor por el tema

2. Respeto a la enseñanza:
 - Claridad en la exposición
 - Participación de los capacitandos en el proceso

 - Mayor énfasis en el razonamiento que en la memorización o en aspectos mecánicos
 - Realización de suficientes prácticas que apoyen al tema

3. Respeto al cumplimiento:
 - Puntualidad del instructor para iniciar y finalizar la sesión
 - Aprovechamiento del tiempo.
 - Está atento y disponible durante la realización de los ejercicios

4. Respeto al trato con los participantes:
 - Mantiene la atención del grupo
 - Motiva a los participantes
 - Promueve el interés
 - Se dirige a los participantes con cordialidad
 - Aclara las dudas

5. Respeto a la conducción del grupo:
 - Mantiene la atención del grupo
 - Está pendiente de la dinámica grupal.

6. Otros comentarios:

Deficiente 1	Aceptable 2	Buena 3	Muy buena 4

EVALUACION DE REACCION AL EVENTO

Curso: _____ Instructor: _____
 Fecha: _____ Horario: _____

Su ayuda al suministrar esta información, contribuirá a la mejora de futuros eventos de capacitación. Marque con una "X" lo que según su criterio corresponda.

1. ¿Cómo le parece que fué el evento?
 Malo _____ Regular _____ Buena _____ Muy buena _____ Excelente _____

2. ¿Hubo momentos durante el evento en que hubiera deseado decir cosas que no dijo?
 En ningún momento _____ Pocas veces _____ Bastantes veces _____ Muy frecuentemente _____

3. ¿Hubo razones para no contribuir?
 Si _____ No _____ En caso afirmativo, tenga a bien especificarlas: _____

4. ¿Hasta qué punto fueron diferentes las cosas que usted personalmente esperaba lograr del seminario en relación a los objetivos alcanzados?
 Completamente diferentes _____ Diferentes _____ Diferentes pero no incompatibles _____ Bastante similares _____

Gracias por sus respuestas. No es necesario que escriba su nombre.