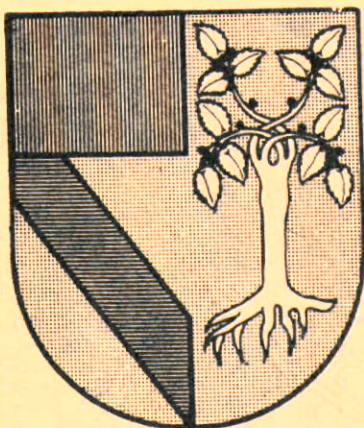


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

Con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA, según acuerdo No. 81693 con fecha 17-XII-81



LA CAPACITACION APLICADA COMO PARTE DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL

MARIA DE LOS ANGELES GIL ORBEZO

T E S I S

PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

ZAPOPAN, JALISCO.

MARZO 1990



49561

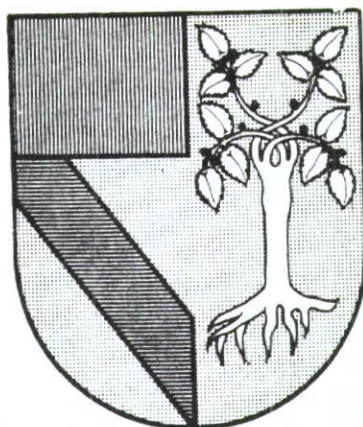


UNIVERSIDAD AMERICANA
SLOVACIA
BRATISLAVA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

Con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA, según acuerdo No. 81693 con fecha 17-XII-81



LA CAPACITACION APLICADA COMO PARTE DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL

MARIA DE LOS ANGELES GIL ORBEZO

T E S I S

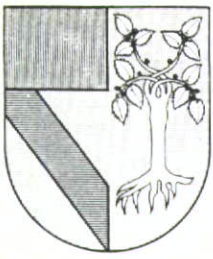
PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

ZAPOPAN, JALISCO.

MARZO 1990

CLASIF: 12 AN 12/05/03 612
ADQUIS: 49501
FECHA: 12/05/03
DONATIVO DE _____
\$ _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL.
TELS. 21-59-96, 21-09-97 Y 22-53-35

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

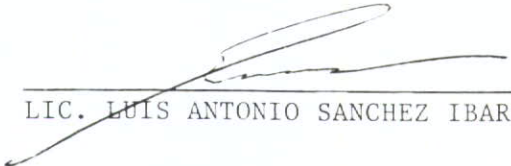
C. Sr.(ita.) MA. DE LOS ANGELES GIL ORBEZO

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes profesionales,
y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa
T E S I S

titulado " LA CAPACITACION APLICADA COMO PARTE DE UN SISTEMA
ORGANIZACIONAL "

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que --
obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jura-
do del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares
como parte de su expediente al solicitar el examen.

A t e n t a m e n t e
EL PRESIDENTE DE LA COMISION


LIC. LUIS ANTONIO SANCHEZ IBARROLA.

Zapopan, Jal., a MARZO 1° de 1990.

INDICE

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
I. PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACION DENTRO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL	4
A. SISTEMAS	5
B. LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	6
1. Requisitos para que una planeación de recursos humanos sea efectiva	8
2. La planeación de recursos humanos en las empresas pequeñas	8
3. Función de la políticas de personal en la planeación de recursos humanos	9
4. Integración de la Capacitación con la planeación de recursos humanos	10
C. LA CAPACITACION APLICADA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA	11
D. LA CAPACITACION INSTRUMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	14
II. LAS PREMISAS DE LA CAPACITACION	17
A. EDUCACION Y ENTRENAMIENTO	18
1. Educación	18
2. Entrenamiento	19

	Página
B. CAPACITACION	20
1. Objetivos de la Capacitación	20
2. Beneficios de la Capacitación	21
3. División de la Capacitación	22
4. La Capacitación como instrumento de cambio	22
C. DESARROLLO	24
D. APRENDIZAJE	24
E. MOTIVACION	28
+ Clases de motivación	31
F. LA EMPRESA Y EL TRABAJO	31
G. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION COMO MEDIO DE DESARROLLO HUMANO EN LA EMPRESA	35
 III. PROCESO Y DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	 37
A. 1. Proceso de la Capacitación de personal	38
+ El éxito en la Capacitación	40
2. Funciones específicas del proceso de Capacitación	42
B. 1. Métodos para identificar y determinar las necesidades de Capacitación	43
a. Análisis	43
b. Evaluación del trabajo	45
c. LLuvia de ideas	46

	Página
d. Consultores	46
e. Buzón de sugerencias	47
f. Entrevistas	47
g. Observación	49
h. Dramatización	49
i. Autoanálisis	50
j. Cuestionarios	51
2. Otras fuentes de información que son de gran ayuda para determinar las necesidades de Capacitación	51
a. Método de casos	51
b. Quejas	52
c. Solicitudes	52
d. Los rumores	53
e. Otras fuentes	53
3. Algunos hechos que pueden indicar una necesidad de Capacitación	54
IV. PROGRAMA DE CAPACITACION	57
DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	58
+ Como presentar el programa	59
1. CAPACITANDOS Y CAPACITADORES	61
a. Capacitandos	61
b. Capacitadores	63

	Página
2. GRUPOS	64
3. OBJETIVOS	69
+ Los objetivos en el proceso de aprendizaje	71
4. DETERMINACION DEL CONTENIDO DE LA CAPACITACION	74
+ Esquema de diagnóstico basado en el "ser" y "deber ser"	76
5. METODOS Y TECNICAS DE CAPACITACION	79
a. Método	79
b. Técnicas	82
c. Métodos y técnicas de Capacitación	84
1. Diálogo	85
2. Reunión en corrillos	85
3. Método de clases	85
4. Conferencias	87
5. Discusiones en grupos pequeños	88
6. LLuvia de ideas	88
7. Dramatización	88
8. Método de casos	88
9. Prácticas	88
d. Criterios para la selección de métodos y técnicas de Capacitación	89
e. Funciones de los métodos y técnicas de Capacitación	91

6. ASPECTO DIDACTICO	92
a. Material didáctico	92
b. Otras ayudas para la Capacitación	92
7. INSTALACIONES	94
a. Características de las instalaciones que se utilizan para llevar a cabo la Capacitación	94
b. Lugar de trabajo	94
c. Equipo básico	95
8. EVALUACION	95
a. Confiabilidad de la evaluación	99
b. Instrumentos de evaluación	99
c. Empleo de los resultados de la evaluación	100
9. SEGUIMIENTO	101
a. Aspectos importantes a tener en cuenta para el seguimiento	103
b. Obstáculos que nos podemos encontrar en el seguimiento	105
c. Beneficios	105
CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFIA	110
ANEXOS	114

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La organización es uno de los más grandes avances de la humanidad.

Pretende operar como una unidad, con todas sus partes o sistemas en eficiente coordinación.

Pero con mucha frecuencia no es así, ya que las partes operan a niveles disparejos de eficiencia, y esto ocasiona que no se alcancen de forma óptima los objetivos establecidos por la organización.

Existe mala comunicación y mala comprensión, en ocasiones por accidente y otras no.

Las cosas se hacen, el progreso se logra, pero no es tanto ni tan bueno como debiera, y esto no satisface las expectativas ni de la organización ni del personal que trabaja en ella.

Nos damos cuenta de que la organización no es perfecta, pero sabemos también que cuando todos los sistemas que la integran, trabajan unidos, es más posible que lleguemos al desarrollo pleno de su potencial.

Por todo esto, queremos presentar esta investigación, con la que se pretende hacer conscientes, principalmente al nivel directivo de la organización, de que la Capacitación no es una carga para la empresa, sino que es el mejor instrumento de desarrollo a nivel organizacional. Así, el ver la Capacitación

como parte de un sistema, será el medio que nos lleve a conseguir la unidad en el trabajo, y por lo tanto, la que lleve a la organización al logro de la efectividad y productividad.

Queremos también hacer conscientes a las personas responsables de la Capacitación, de que ésta es un instrumento que ayuda al crecimiento personal de cada individuo dentro de la empresa, y por lo tanto, de ella misma y de la sociedad que está compuesta de hombres, los que, si están bien capacitados, serán un elemento positivo para el país.

La guía que presentamos, sobre que pasos seguir para elaborar un programa de Capacitación, los queremos ofrecer como una ayuda que facilite la elaboración, implementación y evaluación de los programas, ya que hemos comprobado que si se sigue un método o sistema, los resultados serán mejores, más consistentes y palpables; cosa que satisface tanto al trabajador como a la empresa.

Hay que conseguir que la actitud ante la Capacitación, sea siempre positiva, aceptándola como un medio de superación y de mejora.

CAPITULO I

PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACION
DENTRO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL

CAPITULO I.

PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACION DENTRO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL

A. SISTEMAS.-

Un sistema se puede definir, como un organismo deliberadamente planeado compuesto de elementos que mantienen entre si una serie de relaciones de interdependencia y que son empleados de forma integrada, a fin de lograr la consecución de propósitos específicos. (1)

La interrelación de las partes de un sistema es la que determina su supervivencia, su desarrollo y su función.

Al conceptualizar la organización como un sistema, se observa cómo los aspectos humanos técnicos y económicos están relacionados entre sí; que un cambio en uno de ellos, altera a los demás. (2)

Algunas veces, las conexiones de unos elementos con los demás no es evidente, y se les ve dispersos, sin conexión directa con el resto.

(1) GAGO HUGUET, Antonio. "Modelos de sistematización del proceso de enseñanza aprendizaje" p. 26

(2) DESSLER, Gary. "Organización y administración. Enfoque situacional". p. 5

Es este el caso de la Capacitación, ya que únicamente, se le sitúa como una de las funciones del departamento de recursos humanos y no como parte del sistema organizacional en el que puede servir como instrumento para solucionar necesidades tanto a corto como a largo plazo, de todos los demás departamentos.

B. LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.-

Para entender mejor la planeación de recursos humanos, es importante que recordemos que una de las funciones que hay dentro del proceso administrativo, es la planeación, la cual se identifica en administración, como la función principal.

Consiste en la selección de alternativas de acción para la empresa como un todo y para cada departamento que la integre, así como para cada persona.

Al decir que la planeación es una función básica, nos referimos a que, del desarrollo que ésta tenga dependerá el buen curso de la organización, ya que comprende la selección de objetivos, metas y programas y los medios para alcanzarlos.

La planeación es necesaria para la organización, por razones de responsabilidad y de eficiencia, pues, además de reducir así las improvisaciones, se logra secuencia y progreso, asegurándose un buen control.

En base al concepto de planeación que hemos desarrollado,

podemos ahora afirmar, que la planeación de recursos humanos trata de establecer la armonía entre los recursos humanos disponibles y las necesidades de la empresa, (3) con lo que mejoran las contribuciones del personal a los objetivos de la misma.

Se ocupa de la futura colocación de las personas en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización (4).

La empresa se encuentra con una dificultad importante al tener que ajustar sus recursos humanos (contratos y despidos) según lo que pidan las condiciones que se van presentando a corto y a largo plazo.

Para que la planeación de recursos humanos sea una ayuda ante este problema, es importante que sea:

1- Una planeación detallada de los requerimientos en recursos humanos para todo tipo y nivel de empleado y durante todo el período del plan.

2- Una planeación de la provisión de recursos humanos para brindar a la organización el tipo de gente adecuada para cumplir los objetivos planeados. (5)

(3) ALPANDER, Guvenc. "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos" p. 33

(4) Mc. BEATH, Gordon "Organización y planeación de recursos humanos" p. 63

1. REQUISITOS PARA QUE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS SEA EFECTIVA.

a. Que los gerentes de línea, que más tarde la ejecutarán, ayuden a elaborarla, aunque no sean los responsables directos.

b. La guía para hacer la planeación, debe ser persuasiva y clara.

c. Se debe reconocer como un medio temporal, que sufrirá ajustes según vaya evolucionando la empresa.

d. Debe estar integrada a los demás planes de la organización. (6)

2. LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS PEQUEÑAS.

Dentro de las empresas pequeñas, la planeación de recursos humanos al igual que la planeación estratégica se pueden encontrar de manera menos formal y sistemática que en las empresas grandes.

Pero aún con este tipo de dirección, encontraremos la elaboración de planes de recursos humanos que buscan,

(5) Mc. BEATH, Gordon "Organización y planeación de recursos humanos" p. 63

(6) ALPANDER, Guvenc. "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos" p. 33-34

posiblemente de una forma más sencilla, pero de igual trascendencia, resolver los asuntos estratégicos de recursos humanos.

En el caso de las empresas pequeñas, la planeación de recursos humanos sirve para mostrar los problemas a los que se enfrentan en esta área, cuando se amplian o crecen con rapidez. Y, al igual que en las empresas grandes, mejora la utilización de los recursos humanos; adecúa eficientemente las actividades de personal con los objetivos futuros de la organización y evita gastos de contratación de nuevos empleados además de otros beneficios.

3. FUNCION DE LAS POLITICAS DE PERSONAL EN LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Podríamos definir las políticas como criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que le fijan límites y enfoques bajo los cuales la organización deberá trabajar.

Son una guía para los subordinados en la toma de decisiones, aunque éstas no necesariamente aparezcan escritas.

Las políticas son un medio para impulsar, interpretar y controlar la eficiencia de la organización, ya que guían el pensamiento y la acción durante el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

Las políticas deben estar bien definidas, para evitar perder el control sobre la manera en que los jefes están dirigiendo su personal, y así no actuarán con inseguridad al sentir que no saben qué norma aplicar en cada caso.

Las políticas de Capacitación deben por lo tanto, estar muy bien determinadas, para poder ayudar a la unidad del sistema organizacional que existe en torno a ella.

4. INTEGRACION DE LA CAPACITACION CON LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Capacitación abarca, tanto el enseñar a realizar bien un trabajo, como el mejorar el desempeño de éste.

Es por esto que consideramos a la Capacitación como un elemento importantísimo dentro de la planeación de recursos humanos, además de como un medio para facilitar la ejecución de los planes estratégicos.

La Capacitación dentro de la planeación de recursos humanos está orientada hacia las metas de la empresa, los cambios en el medio y los problemas específicos surgidos a causa de modificaciones realizadas en las metas empresariales o de cierta exigencia del medio. (7).

(7) ALPANDER, Guvenc. "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos" p.36

En el caso de la Capacitación, también es necesaria una planeación, ya que para que sea realmente útil a la planeación de recursos humanos, se debe saber:

QUE.- La materia debe ir en función de las necesidades de mayor importancia.

PORQUE.- Hay que ver la trascendencia de la Capacitación para alcanzar los objetivos que se propone la organización.

A QUIEN.- Estudiar peculiaridades y posibilidades de la organización.

COMO.- Recursos didácticos para alcanzar los objetivos.

C. LA CAPACITACION APLICADA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La planeación estratégica es un método de proceder, sistemático, en el que se planea por ciclos, generalmente anuales.

La gerencia se evalúa e integra en las decisiones, tanto en el estado actual, como en la repercusión futura de los cambios en su medio de operación.

La planeación a corto plazo en cambio, suele ser únicamente operacional y busca optimizar la eficiencia de las actividades cotidianas de la empresa. (8)

(8) ALPANDER. Guvenc. "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos" p.24

La planeación estratégica nos hace conscientes de que el éxito de una organización depende de su capacidad para adquirir y aprovechar los recursos que necesita para fabricar y vender sus productos y servicios, conociendo las fuerzas con las que cuenta, para hacer frente al futuro.

Los factores que más afectan a la planeación estratégica son:

a) Las condiciones del mercado que hacen necesario estar en constante vigilancia y evaluación de las estrategias de las demás organizaciones que compiten en un mismo mercado.

b) La tecnología. Se da un cambio constante en los insumos, procesos y artículos producidos, por esto, hay que planear de forma que la empresa esté preparada para reaccionar rápidamente ante estos requisitos.

c) La economía. Hay que observar y analizar las tendencias económicas nacionales e internacionales: precios, materias primas, sueldos y salarios, etc. Hay que tener en cuenta también, la disponibilidad y estabilidad de los recursos financieros.

d) Los recursos humanos. Ya que toda la planeación depende de la cantidad y el potencial de la gente con la que contamos. (9)

(9) ALPANDER, Guvenc. "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos" p. 27-28

Con el paso de los años, se ha podido observar y comprobar como el éxito o fracaso de una organización depende más directamente de sus recursos humanos, que de los aspectos económico, social, político o tecnológico, pues si tiene personal idóneo en el lugar y momento oportunos, será una organización competitiva. (10)

Es en este momento donde encontramos el papel de la Capacitación en la empresa, como el instrumento que facilitará el hacer capaces a las personas de saber utilizar mejor sus conocimientos, habilidades, etc., en beneficio de la organización.

La Capacitación ayuda a evitar la resistencia al cambio, dentro de la planeación estratégica, pues procura crear en los empleados actitudes favorables que cooperen con el crecimiento organizacional.

(10) ALPANDER, Guvenc. "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos." p. 38-39

D. LA CAPACITACION, INSTRUMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Los cambios son naturales en todas las organizaciones. Existen porque el mundo, tanto fuera como dentro de la organización, no es estático, sino dinámico. (11).

Existen constantes cambios tecnológicos, sociales, económicos, etc., ante los cuales las personas y las organizaciones deben saber enfrentarse.

Frente a este horizonte, las organizaciones cuentan con el desarrollo organizacional que se puede definir como: Una respuesta al cambio; una respuesta educativa compleja, que tiene por objeto modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, de modo que se pueda adaptar mejor a nuevas tecnologías, mercados y estímulos y a la rapidez vertiginosa del cambio mismo.

El desarrollo organizacional ayuda a la empresa a estar preparada para los constantes cambios imprevisibles a los que se enfrenta, y que le crean la necesidad de adoptar nuevas formas de organización, más adaptables, flexibles y abiertas.

(11) WERTHER, William. Y DAVIS, Keith. "Dirección de personal y recursos humanos" p. 243

Podemos observar que el desarrollo organizacional se interesa por la interacción de los sistemas que existen en la organización y el modo en que influyen unos en otros.

Le preocupa tanto las relaciones entre los grupos, como las interpersonales.

Le interesan también la estructura, los procesos y las actitudes. (12)

El desarrollo organizacional plantea, por lo tanto, la necesidad de un cambio en el clima organizacional que incrementará la cooperación de los grupos.

La Capacitación será pues, el instrumento que servirá para lograr esos cambios de actitudes, valores y comportamiento en los empleados, que se requiere para lograr el éxito del desarrollo organizacional.

El papel de la Capacitación dentro del desarrollo organizacional se puede concretar en:

1. Lograr que los grupos apoyen y cooperen. Que se involucre toda la organización incluso, con entusiasmo.
2. Que el clima organizacional propicie que las fuentes de información tengan la cantidad y calidad necesarias para servir como base en la toma de decisiones.

(12) WERTHER, William. Y DAVIS, Keith. "Dirección de personal y recursos humanos" p. 254

La Capacitación utiliza además, la misma estrategia que utiliza el desarrollo organizacional:

1. Recopilación de datos sobre las operaciones, actitudes y comportamiento organizacional.

2. Retroalimentación de los datos a las personas interesadas.

3. Planeación en equipo de las soluciones.

CAPITULO II

LAS PREMISAS DE LA CAPACITACION

CAPITULO II.

LAS PREMISAS DE LA CAPACITACION.

Este capítulo lo dedicaremos primero, a especificar el significado de algunos términos que tienen repercusión directa en nuestra exposición, ya que hay palabras que pueden utilizarse en forma análoga, u homóloga, dentro de la Capacitación; y después, a ver la importancia del hombre y su trabajo, dentro de la empresa.

A. EDUCACION Y ENTRENAMIENTO.-

1. EDUCACION.

Entendemos por educación el "perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas". (1)

Es un proceso continuo y sistematizado, que desarrolla y perfecciona las capacidades intelectuales y morales de los individuos, para conseguir una personalidad madura.

Dicho proceso es eminentemente humano; se organiza y planea siempre en función de un fin, de objetivos a alcanzar, y lleva al individuo a lograr el desarrollo de sus potencias, de sus facultades y de sus formas de comportamiento social.

(1) GARCIA HOZ, Victor. "Principios de pedagogía sistemática"
p. 23

Al educar a un hombre, lo estamos poniendo en posibilidades de saber cómo, cuándo y dónde aprovechar las alternativas, que se le van presentando, para sacar de ellas no sólo un provecho individual e interno, sino incluso, de trascendencia social.

2. ENTRENAMIENTO.

En la mayoría de los textos sobre este tema, el término entrenamiento tiene la misma acepción que el término adiestramiento, definiéndolas como el aprendizaje de una operación de tipo mecánica.

Se dirige a enseñar el aspecto práctico de un conocimiento, con el que se adquieren destrezas y se forman hábitos.

Cuando el entrenamiento va dirigido a obreros nuevos, o que han tenido un cambio o transferencia, conviene que lo imparta el supervisor inmediato, ya que además de conocer bien el puesto, le ayuda a adquirir prestigio entre los subordinados.

En cambio, cuando el entrenamiento se debe a que hubo o va a haber cambios en los sistemas, maquinarias, métodos de trabajo; o busca corregir defectos debidos a la mala supervisión o producción intensa, suele acudir a una escuela o persona especializada.

El entrenamiento se utiliza incluso, como un medio de Capacitación, que va unido a la adquisición de habilidades y

conocimientos intelectuales, para dar soluciones a problemas.

B. CAPACITACION.

Se define como el proceso permanente, consciente y deliberado de enseñanza-aprendizaje que ayuda a adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes, proporcionando al personal de la empresa, los conocimientos teóricos y prácticos de carácter administrativo, técnico y de desarrollo, necesarios para desempeñar con mayor eficiencia las labores encomendadas.

Como se explicó anteriormente, la Capacitación utiliza el entrenamiento como medio de ayuda al impartir conocimientos de tipo operacional, o cuando, como en la mayoría de los casos, la práctica fortalece e incrementa los conocimientos.

La Capacitación debe lograr que la persona no se estanque, motivándola por medio del trabajo.

1. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

Los objetivos de la Capacitación se pueden concretar en:

a. Preparar personal para la ejecución inmediata de diversas tareas peculiares de la organización.

b. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

c. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, por ejemplo: para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia, etc.

2. LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.

Se podrían enunciar de la siguiente manera:

- Ayuda a crear una mejor imagen de la empresa.
- Beneficia las relaciones personales entre los grupos.
- Contribuye al desarrollo de la organización, pues aumenta la productividad y/o calidad del trabajo.
- Ayuda a las personas a identificarse y comprender las normas y metas de la organización.
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- Aumenta la eficacia en la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos adecuados.
- Elimina las conductas poco adecuadas.
- Crea un ambiente propicio para el incremento de la comunicación, disminuyendo y/o evitando tensión y conflictos.
- Se ponen en práctica las variables de motivación, reconocimiento, realización, crecimiento y progreso.

- Se aumenta la confianza en ellos mismos, por lo tanto, la satisfacción, que los impulsa también hacia metas personales. (2)

3. DIVISION DE LA CAPACITACION.

Se divide en razón a su fin y a su método:

a. En razón a su fin:

- Conocimientos aplicables dentro de un puesto determinado.

- Conocimientos aplicables en todo un oficio.

- Conocimientos de toda una rama industrial, bancaria, etc.

b. En razón al método:

- Directa.- Se da expresamente con métodos de enseñanza.

- Indirecta.- Con cosas que de suyo tienen otro fin.

(3).

4. LA CAPACITACION COMO INSTRUMENTO DE CAMBIO.

a. Se transmite información.-

El elemento esencial en muchos programas de Capacitación es el contenido: repartir información entre los capacitandos como un cuerpo de conocimientos.

(2) WERTHER, William. Y DAVIS, Keith. "Dirección de personal y recursos humanos" p.207.

(3) REYES PONCE, Agustín. "Administración de personal" 1a. parte. p. 107-112.

Normalmente, las informaciones suelen ser sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas etc.

b. Se desarrollan habilidades.

Principalmente las habilidades y conocimientos dirigidos hacia el puesto actual o que posiblemente ocupe en el futuro.

c. Se desarrollan o modifican actitudes.

Por lo general se busca cambiar actitudes negativas por actitudes positivas; se aumenta la motivación; desarrollo de la sensibilidad en cuanto a los sentimientos y reacciones de las personas.

El auto-análisis es el medio que se ha demostrado como más eficaz para conseguir el cambio planeado.

d. Se desarrolla el nivel conceptual.

Facilita la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, y además, ayuda a pensar con una mentalidad más amplia. (4)

(4) CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de recursos humanos"
p. 460-461

C. DESARROLLO

Se llama desarrollo al cambio de actitudes del individuo a través del aprendizaje que éste obtiene dentro de la empresa, lo cual se ve reflejado en la formación total de su persona.

Por tanto, la superación del trabajador es integral y progresiva a partir del momento en que empezó a ser parte de la empresa.

Abarca la adquisición de conocimientos y habilidades; el fortalecimiento de la voluntad y la disciplina del carácter.

Se va adquiriendo, entre otras razones, por experiencia; por manejo de funciones importantes; por la toma de decisiones y por contacto con ideas y formas de comportarse de otras personas.

Hay también medios externos a la empresa que ayudan en el desarrollo de forma directa o indirecta, tales como el aspecto familiar, social, político o económico.

D. APRENDIZAJE.

Es un proceso de adaptación mediante el cual, el organismo logra nuevos modos de conducirse y responder a fin de ajustarse más apropiadamente a las demandas de la vida.

Es un cambio en el comportamiento basado en la experiencia.; es causa fundamental del comportamiento humano, pues afecta

poderosamente la manera como las personas piensan, sienten y actúan; sus creencias, valores y objetivos.

El aprendizaje puede ser consciente, cuando el individuo está atento a cuanto está recibiendo y a su contenido; o inconsciente, cuando el individuo no está atento a lo que recibe. Este es el caso del aprendizaje de valores religiosos, éticos, etc. (5).

Otros puntos importantes son:

- El aprendizaje es una gran ayuda en la solución de problemas o situaciones.

- El desafío estimula el aprendizaje.

- Mientras más vivida e intensa es una impresión, mayor es la posibilidad de recordar.

- El interés es esencial para el efectivo aprendizaje, por tanto, es necesaria la motivación.

- El aprendizaje debe ser: lógico, ordenado, real y concreto.

- Las personas aprenden mejor cuando deben tomar las iniciativas, sintiéndose responsables de lo que aprenden.

- El reconocimiento y el crédito son óptimos incentivos del aprendizaje.

- El éxito inicial facilita el aprendizaje, así como la

(5) CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de recursos humanos"
p. 497-499.

repetición acompañada del constante esfuerzo y mejoramiento personal.

- La evaluación continua y el conocimiento de los resultados son esenciales para el efectivo aprendizaje.

El aprendizaje es el meollo de la Capacitación, pues es lo que se busca conseguir, es decir, es el resultado de la Capacitación.

Una de las características de la Capacitación es: buscar que el personal que recibe el curso aprenda, aprovechando todos los medios a su alcance, es decir, por medio de los conceptos teóricos que recibe; por los comentarios de los demás integrantes del grupo; al autoevaluarse en relación a lo que recibe y que se da cuenta de que debería de conocer; al oír las experiencias de los demás; por las observaciones que le haga el propio capacitador, etc.

Para lograr conseguir todo esto, es importante que el capacitando tenga una actitud abierta y de aceptación ante lo positivo y lo negativo, y así estará en condiciones de dar lo mejor de él mismo.

El aprendizaje supone un cambio, ya que es parte de un proceso interior del hombre que lo lleva a adquirir conocimientos, ideas, etc.

Para que se dé el aprendizaje, hace falta que el individuo quiera aprender, por lo que son necesarios uno o más estímulos que lo motiven.

Estos estímulos pueden ir dirigidos hacia:

1. Las actitudes.- Cuando se busca una respuesta hacia el medio ambiente, pero que viene del interior del organismo, que actúa como un todo.

La mayoría de las veces, la interpretación de la conducta o de los hechos, está determinada por las actitudes.

Los estímulos pueden dirigirse hacia el aspecto psicológico, fisiológico y/o conductual de las actitudes.

Las actitudes contienen una pesada carga de emoción y sentimiento, agradable o desagradable, por lo que no cambian tan fácilmente.

Los métodos didácticos que permiten la discusión, concebidos para alentar una expresión plena de sentimientos y puntos de vista, influyen constructivamente sobre las actitudes, porque los miembros del grupo aprenden lo que los otros sienten y piensan.

2. Los conocimientos.- Es decir, hacia la inteligencia del hombre.

Se entiende por conocimiento la capacidad de recordar los hechos específicos y universales, métodos y procesos, o un

esquema, estructura o marco de referencia.

E. MOTIVACION.

Como acabamos de afirmar, para que exista el aprendizaje, es necesario que el hombre reciba una motivación, ya que toda conducta y todo aprendizaje, obedecen a algún tipo de motivación.

Por motivación entendemos: el proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica.

Motivar es hacer sentir al que va a aprender, la necesidad de adquirir aquellas modificaciones de su conducta que su persona requiere.

La motivación de los hombres, para que se adapten y estimen a la empresa, para que trabajen con y por ella, es la tarea más difícil que pueda existir y reviste una labor de paciencia y sumo cuidado.

Todo ser capaz y leal a una empresa es difícil de reemplazar, por lo que las empresas deben hacer todo el esfuerzo necesario para mantener debidamente motivado a su personal.

La motivación de una persona depende de las fuerzas de sus motivos.

Los motivos son a veces definidos como necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo, por

lo que es necesario crearlos e incrementarlos para darie un por qué al comportamiento de cada hombre.

La motivación, por lo tanto, está constituida por todos aquellos factores que originan conductas: serán, tanto de tipo estrictamente biológico, como puede ser el hambre, la sed, el sueño, etc.; así como factores de tipo psicológico y aún de tipo social y cultural, como los valores y las normas.

Hay tipos de conducta que son totalmente aprendidos en la sociedad, que va moldeando en parte la personalidad, pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse la podríamos explicar de la siguiente forma:

- a. Se presenta un estímulo que motiva a producir una reacción.
- b. La persona responde ante este estímulo.
- c. Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- d. En caso positivo, se otorga una recompensa. Si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción.
- e. La recompensa aumenta la probabilidad de que en futuro,

ante estímulos semejantes se repita la respuesta. Cada vez que ocurre esto, se refuerza la conducta y por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada.

f. El castigo es menos efectivo, pero disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

Tanto los premios como los castigos van a redundar en la motivación del individuo. Es por esto que la organización los emplea, para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes.

Desde luego, las actuaciones adecuadas contribuyen a lograr los objetivos de la organización.

Partiendo de lo anterior, podemos afirmar, que para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización, es decir, deben estar constituidos de forma que sirvan a cada individuo para lograr sus objetivos personales, teniendo en cuenta que las motivaciones y objetivos generales están matizados por la individualidad.

Es además muy importante tomar en cuenta que para cada hombre sus necesidades son personales, y que muchas veces, la forma que sirvió para cubrir alguna necesidad, ahora o después

puede no servirle, pues pudieron haber cambiado factores que influyen de forma directa o indirecta en el individuo.

De todo esto podemos concluir, que los propósitos de la motivación son:

- a. Provocar y mantener el interés.
- b. Estimular el deseo de aprender.
- c. Dirigir los esfuerzos para alcanzar las metas.

CLASES DE MOTIVACION.

1. Positivas.-

- a. Intrínsecas: - Cuando el sujeto por si mismo quiere aprender.
- Se provoca dentro de la persona.
- b. Extrínsecas: - Cuando el deseo de aprender es provocado para alcanzar algo positivo.

2. Negativas.-

Pueden ser física, y/o psicológica, y el aprendizaje se hace bajo el imperio de la fuerza.

F. LA EMPRESA Y EL TRABAJO.

El individuo para satisfacer sus necesidades y alcanzar sus fines, decide conjuntar sus esfuerzos y sus actividades con otros sujetos para producir bienes y servicios, desarrollándose

personal y profesionalmente, dando origen a un acto social: el nacimiento de la empresa.

Si la familia es la célula de la sociedad; la empresa, es su continuación y complemento. (6)

Diversos autores han dado a conocer sus conceptos sobre la empresa, algunos de ellos son:

a. Guzmán Valdivia, quien cita que "la empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad." (7)

b. Fernández Arena menciona que "la empresa es una unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos." (8)

c. Reyes Ponce considera que la empresa es la coordinación de capital, trabajo y funciones técnicas. "Su fin inmediato es la

(6) RIEDEL, J. "La formación para el trabajo en la empresa" p. 30.

(7) GUZMAN VALDIVIA , Isaac. "Humanismo trascendental y desarrollo" p.95

producción de bienes y servicios para un mercado. Su fin mediato: supone que se busca con esa producción de bienes y servicios." (9)

Lo anteriormente expuesto ha englobado solamente el concepto "Empresa", pero no podemos dejar de considerar el término "Trabajo", ya que ambos aspectos implican en sí mismos al ser humano y su actuar.

La empresa no podría subsistir sin el trabajo, y éste requiere darse dentro del contexto empresarial.

El trabajo es una actividad eminentemente humana, que si no lo consideramos implícito en el hombre, degradaríamos su significado, ya que es un medio que le permite al ser humano, adaptar, superar y desarrollar personal y profesionalmente todas sus facultades específicas.

Oliveros Otero menciona que "el trabajo humano es una actividad transformadora, realizada de modo personal por seres humanos." (10) "...es un acto humano realizado con libertad y responsabilidad". (11)

(8) FERNANDEZ ARENA, Jose Antonio. " El proceso administrativo" p.33

(9) REYES PONCE, Agustín. "Administración de empresas". Teoría y práctica. 1a. parte p. 83

Supone una comunicación inteligente del hombre con las cosas y el mundo, en las que puede plasmar la originalidad, iniciativa y creatividad propias de su personalidad.

El trabajo es personal e intencional, y es por medio del cual se pueden manifestar las dimensiones más íntimas de la persona y llevarle a su perfección; ya que satisface las necesidades personales y sociales, y en él es necesaria la cooperación y conjunción de esfuerzos con otras personas que unidas llegan al logro del bien común.

El simple hecho de contar con el trabajo, ayuda al hombre a respetarse a sí mismo y autocapacitarse, evitando la ociosidad que provoca el aburrimiento, y si en una organización no se supervisa y organiza el trabajo lo mejor que se pueda, los empleados estarán aburridos y sin estímulos.

El trabajo debe dividirse en unidades o tareas que puedan ser ejecutadas y que cumplan con las normas, procedimientos y sistemas programados.

Podemos concluir que el trabajo debe propiciar un clima favorable, en todos aquellos factores que influyen en las relaciones laborales, tales como, jornadas de trabajo, salario,

(10) OTERO, Oliveros. "Realización personal en el trabajo" p.31

(11) ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de recursos humanos" p.104

trato adecuado y demás prestaciones.

Ambos factores : Empresa y Trabajo, son posibles gracias a la existencia de los seres humanos, los cuales necesitarán de una adecuada Capacitación para la realización y satisfacción plena de su existencia.

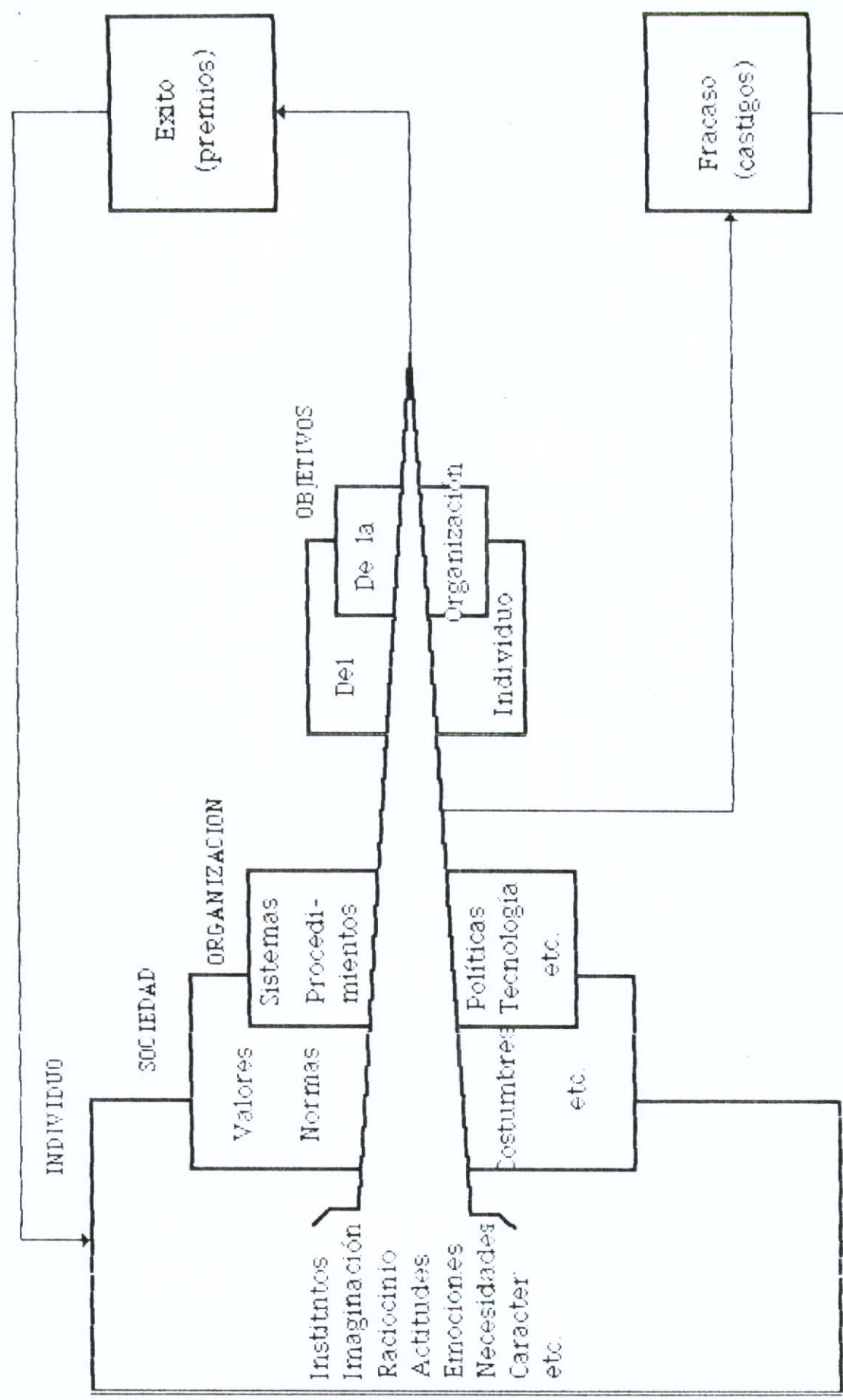
G. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION COMO MEDIO DE DESARROLLO HUMANO EN LA EMPRESA.

Las organizaciones que se manejan por sistemas, hacen posible predecir por anticipado algunos de los problemas que se presentarán y las posibles soluciones correctas; cuando esto es posible, también lo es organizar experiencias educativas a fin de dar a cada individuo el conocimiento particular y los métodos específicos que requiere para la resolución de los problemas.

Pero siempre debemos tener en mente preparar al individuo para resolver situaciones que no pueden ser previstas desarrollándole habilidades intelectuales y capacidades técnicas que lo hagan capaz de vencer por sí mismo los obstáculos que encuentre.

(12) ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de recursos humanos" p.69

El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización; está en relación a los objetivos individuales y de la organización y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación



CAPITULO III

PROCESO Y DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

CAPITULO III.

PROCESO Y DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

A.1 PROCESO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL.

Se debe considerar la Capacitación como el medio para lograr no sólo la superación personal, sino grupal, laboral y social de toda la empresa.

El objetivo general de la Capacitación es lograr que el personal reúna en cantidad, calidad y oportunidad, las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias, para el desempeño satisfactorio de las tareas que le son encomendadas, con el fin de incrementar la eficiencia, la productividad y la superación personal.

Para conseguir las metas antes mencionadas, se deberán de satisfacer una serie de pasos o etapas en forma sistemática.

Estas etapas conforman lo que se conoce con el nombre de proceso de la Capacitación.

PROCESO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL

QUE	INVESTIGAR NECESIDADES DE CAPACITACION	-Conocimientos -Habilidades -Actitudes -Relaciones interpersonales y grupales.
PARA QUE	ESTABLECER OBJETIVOS	-Plan de trabajo
COMO	DESARROLLAR PROGRAMA DE CAPACITACION	-Unidades o módulos
CON QUE	SELECCIONAR	-Métodos de enseñanza -Escoger: instructores, audiovisuales....
QUE Y COMO EVALUAR	EVALUAR RESULTADOS	-Tests -Cuestionarios -Observación, etc.
CUANDO	PROGRAMA CON LA EMPRESA	-Calendario -Horarios

SEGUIMIENTO

EL EXITO EN LA CAPACITACION.

El éxito de la ejecución de la Capacitación dependerá principalmente de los siguientes factores:

a. Adecuación del programa de Capacitación a las necesidades de la organización.

La necesidad de establecer determinados programas de Capacitación, depende del interés de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.

La Capacitación debe ser la solución a los problemas, que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

b. La calidad del material de Capacitación enseñado.

El material de enseñanza debe ser cuidadosamente planeado, para llevar a cabo la Capacitación.

El material de enseñanza concreta la instrucción, objetivándola por la utilización de recursos audiovisuales; aumenta el rendimiento de la Capacitación y racionaliza la tarea del capacitador.

c. La cooperación de los jefes y directivos de la empresa.

La Capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones.

Su mantenimiento incluye una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos aquellos que estén relacionados con el tema. (1)

Implica un costo que debe encararse como una inversión que capitalizará dividendos a corto y mediano plazo, y no será simplemente un gasto inactivo e infructífero.

Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar efectivamente en la ejecución del programa.

Sabemos que un director ejerce una influencia decisiva en la vida del resto del personal. Por lo tanto la mejor Capacitación que el personal puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta.

d. La calidad y preparación de los capacitadores.

El éxito de la ejecución dependerá del interés, de la calidad y de la preparación de los capacitadores.

Es sumamente importante el criterio de selección de capacitadores. Deben conocer perfectamente las responsabilidades que tienen como capacitadores y estar dispuestos a asumirlas.

La tarea no es nada fácil, e incluye algunos sacrificios personales.

Como el capacitador estará en constante contacto con los participantes y es responsable de la formación de los mismos, es importante que llene los requisitos de la persona que necesitamos

(1) CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de recursos humanos"

para ese curso en concreto; cosa que ayudará a que él mismo se sienta capaz y ponga su mayor esfuerzo al desempeñar su labor. (2)

2. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PROCESO DE CAPACITACION.

a. Procurar mantener una constante actualización del personal respecto a sus especialidades para un óptimo desarrollo individual y organizacional.

b. Actualizar permanentemente los sistemas y técnicas de Capacitación así como los materiales didácticos, sistematizando su evaluación e investigación.

c. Tratar de que todos los elementos materiales, didácticos y de apoyo tengan el sello característico y auténtico de la empresa que representa.

d. Orientar los programas de Capacitación a satisfacer necesidades de adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes.

e. Establecer relaciones con las organizaciones externas de Capacitación, con el objeto de intercambiar ideas, experiencias y conocimientos.

f. Solicitar y tramitar becas para cursos, en organizaciones externas, para aquellas personas que así lo requieran.

(2) CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de recursos humanos".

p.504-505

g. Controlar y seguir la información posteriormente al término de un programa, para poder evaluar los resultados prácticos.

h. Establecer programas complementarios y de seguimiento para el personal de recursos humanos.

i. Realizar una constante, sistemática y continua investigación de toda aquella información que ayudará al mejor desempeño de las actividades de Capacitación.

j. Elaborar y suministrar los materiales didácticos necesarios para facilitar la Capacitación del personal de la empresa a fin de que éstos puedan ampliar conocimientos, documentarse y tener acceso a la información de su especialidad.

k. Elaborar informes periódicos sobre el desarrollo de las actividades de Capacitación para entregarlas a las autoridades encargadas de su evaluación.

B.1 METODOS PARA IDENTIFICAR Y DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

a. Análisis.

Consiste en fraccionar el material en sus partes constitutivas determinando la relación que existe entre ellas, comprendiendo de qué manera están organizadas. (3)

También se le puede definir como el descubrimiento, identificación y ordenamiento de los elementos y factores que integran un sistema, y de los errores del mismo, así como de la organización que conviene dar a los elementos para obtener un rendimiento óptimo y para mejorarlo. (4)

Dentro del análisis encontramos:

- Análisis organizacional.- Consiste en determinar en qué puntos puede y debe colocarse el énfasis principal de la Capacitación en la organización.

- Análisis de operaciones.- Se determinará cuál debe ser el contenido de la Capacitación en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar una determinada tarea, puesto o asignación en una forma efectiva.

- Análisis del hombre.- Busca determinar qué habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar un empleado para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo en la organización.

- Análisis del puesto.- Es el método cuya finalidad estriba en determinar las conductas del empleado, que son necesarias para desarrollar con éxito su trabajo. (5)

(3) BLOOM, Benjamín. "Taxonomía de los objetivos de la educación" p.121

(4) GAGO HUGUET, Antonio. "Modelos de la sistematización del proceso enseñanza- aprendizaje" p. 70

Tanto en el análisis como en los demás métodos, será necesario:

- Reconocer supuestos no explícitos.
- Distinguir entre los hechos y las hipótesis.
- Reconocer las relaciones causales , los detalles importantes ,y los poco significativos.

b. Evaluación del trabajo.-

Se puede definir como la evaluación del progreso de cada individuo y de cada departamento, que nos proporcionará la base para hacer los ajustes que parezcan convenientes a la luz de su progreso.

La evaluación del trabajo es constante, ya que los hombres estamos siempre evaluando, tanto a los demás como a nosotros mismos, aún de manera informal.

Existe además la evaluación formal, que es periódica y organizada y busca mejorar la productividad. (6)

La evaluación en el trabajo tendrá más valor si se hace del conocimiento de la persona, informándole sus puntos débiles y fuertes, que ayudará a su vez a la empresa para planear un curso de acción para vencer sus debilidades. (7)

(5) CRAIG, Robert y BITTEL, Lester. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" p.34-35

(6) Ibid p.36

(7) CHRUDEN/SHERMAN. "Administración de personal" p.22

c. Lluvia de ideas.

Se utiliza cuando se trata de grupos homogéneos y consiste en plantearles una pregunta, a la que todos los miembros responden.

Después se examinan las respuestas, se aclaran, y se sacan conclusiones que nos darán la pauta de necesidades de Capacitación, que existen en ese grupo. (8)

d. Consultores.

El empleo de especialistas externos a la compañía es una forma común de determinar las necesidades de Capacitación, y también la forma de resolverlas o satisfacerlas. (9)

Es muy positivo que la persona encargada de la Capacitación en la empresa, les transmita sus inquietudes y todos los datos que pueden ser significativos y por lo tanto, de gran ayuda para cubrir las necesidades de Capacitación y hacer un estudio más objetivo y profundo.

La consultoría se puede utilizar únicamente en su aspecto teórico, es decir, que se les transmitan dudas y necesidades que tiene la empresa para que ellos aporten sus experiencias, transmitan sus conocimientos y den sugerencias.

El aspecto práctico de la consultoría consiste, tanto en el detectar necesidades, como en impartir la Capacitación y evaluarla.

(8) CRAIG, Robert y BITTEL, Lester. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" p. 36.

e. Buzón de sugerencias.

Conviene que esté en un lugar donde los empleados puedan poner sus sugerencias sin que todo el personal se dé cuenta.

Se utiliza para que con libertad, el empleado exteriorice sus inquietudes, sugerencias, quejas u observaciones, tanto positivas como negativas.

El hecho de que se escriban, ayuda a que se estudien más, tanto de parte del empleado como de los directores.

f. Entrevistas.

Es uno de los métodos más utilizados, ya que la experiencia ha llevado a las empresas a ver en ellas una forma objetiva, rápida y directa de encontrar las necesidades de Capacitación y además se conoce lo que al mismo empleado le interesa cubrir o reforzar dentro de su trabajo y el desempeño de éste.

La entrevista es una interrogación de una persona a otra, en la que se produce un intercambio de información con un propósito determinado.

Con el fin de lograr los objetivos de la entrevista y no sólo "platicar" , conviene:

- Fijar una guía a seguir.

- Completar o exponer más explícitamente los datos de la solicitud de trabajo y de otras entrevistas, si las ha habido.

(9) CRAIG, Robert y BITTEL, Lester. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" p.39

- Preguntarle al entrevistado qué espera de su trabajo y qué necesidades tiene.

- Presentarle un listado de sus actividades en general y preguntarle en cuáles siente más seguridad y en cuáles requiere más ayuda.

- Preguntarle sus inquietudes de trabajo, culturales, de diversión, etc., pues esto nos ayuda a conocer lo que le gusta y así, podremos utilizar de apoyo estas situaciones, conocimientos, etc.

Estos puntos son sólo una guía que ha ayudado a algunas empresas, pero que se debe acoplar a los requerimientos concretos de cada empresa. (Anexo 1)

Los puntos que se deben tener en cuenta al ir conduciendo la entrevista son:

1. Que los empleados sepan de antemano que serán entrevistados.

2. Que se procure un ambiente de amabilidad y confianza que invite al diálogo.

3. Iniciar la plática haciendo notar nuestro interés de lograr resultados positivos, tanto para el entrevistado, como para la empresa.

4. Cuidar de entrevistar y de no ser entrevistado.

5. Tratar de observar sus reacciones, actitud, etc.

6. Cerrarla siempre de una forma positiva y agradeciéndole su tiempo e interés.

Hay otros tipos de entrevista en la organización, como las de selección, rotación y promoción.

Pero una especialmente útil para el capacitador, es la de salida.

Una persona que deja la empresa, nos puede indicar cómo podrían mejorar las cosas. (10)

g. Observación.

El encargado de la Capacitación tiene absoluta libertad de movimiento en la empresa, por lo que puede ir por todos los departamentos observando situaciones o conversaciones indicadoras de necesidades de Capacitación, que únicamente se conocen de esta forma.

Para que la observación resulte benéfica, es importante evitar prejuicios y juicios inmediatos.

Se debe estar con la mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos, y boca cerrada. (11)

h. Dramatización.

Es la interpretación teatral de un problema o situación presente o en proceso urgente.

La escena la pueden representar dos o más personas.

(10) CRAIG, Robert Y BITTEL, Lester. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" p. 41.

(11) Ibid. p. 41.

Es uno de los más eficientes medios conocidos por el cual se puede comunicar y motivar un grupo.

- Este método:
- Crea informalidad.
 - Es flexible.
 - Establece una experiencia común.
 - Proporciona intervención psicológica del individuo.
 - Libera inhibiciones.
 - Es fácil de planear, pero requiere habilidad para aplicarlo.

Se utiliza principalmente para crear un ambiente de comprensión, al colocarse la persona en el lugar de otro. Ayuda además a que el grupo se compenetre.

i. Autoanálisis.

Como hemos dicho anteriormente, sabemos que todas las personas se auto-evalúan constantemente.

El hombre quiere hacer siempre lo mejor que puede y critica su trabajo, confrontándolo con la noción de un trabajador ideal.

Así va captando qué conocimientos, destrezas y habilidades requiere.

Cuando se les dá una oportunidad de manifestarlo, suelen hacerlo con claridad.

Esto puede darse dentro de la entrevista, en encuestas o en otro momento concreto. (12)

j. Cuestionarios.

Es un método muy aceptado para determinar las necesidades de Capacitación, y se utiliza para reunir información de una o más materias.

Consiste en una lista de preguntas que conviene que sean breves, específicas; que por la forma en que están planteadas se obtengan respuestas concisas e indicadoras de una o más necesidades de Capacitación. (13)

B.2 OTRAS FUENTES DE INFORMACION QUE SON DE GRAN AYUDA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

a. Método de casos.

Consiste en la presentación de un caso o problema a un grupo, que tendrá un coordinador, quien, posteriormente al estudio que hace cada persona del caso, se convertirá en moderador de las sugerencias, opiniones y soluciones.

El caso se convierte en el motivo para discutir ¿Qué hacer?. ¿Cómo podría haber evitado el problema?, etc. (14)

Al estudiar una situación práctica, se descubren, según las circunstancias reales o hipotéticas, el modo en que actúan otros y la persona misma en esas circunstancias.

(12) CRAIG, Robert Y BITTEL, Lester. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" p. 42

(13) Ibid. p. 44

Ayuda además, a desarrollar capacidades para la toma de decisiones.

Este método se utiliza, tanto para detectar necesidades de Capacitación, como para cubrirlas.

b. Quejas.

Es la manifestación de inquietudes o insatisfacciones de un grupo o de un individuo.

Se hacen de manera formal e informal. (15)

Algunas se harán por escrito en el buzón de sugerencias pero otras serán orales, entre los trabajadores, o directamente con el supervisor.

c. Solicitudes.

Pueden ser formales, - escritas o por entrevistas - o informales - generalmente orales -.

A menudo, llegan inmediatamente después de una crisis, o cuando ésta es inminente.

Pueden también surgir durante la planeación a largo plazo de un sector de la organización. (16)

(14) MAIER, Norman. "Psicología industrial" p. 345

(15) CRAIG, Robert Y BITTEL, Lester. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" p. 46-47.

(16) Ibid p.48

d. Los rumores.

El rumor es una fuente de información rápida, y algunas veces, exacta.

Puede suministrar al capacitador de percepción fina, una serie de datos imposibles de conocer por otro medio.

La red de circulación de los rumores, entre otras cosas, tiene la cualidad de ser retroactiva, es decir, además de difundir la información, proporciona datos que reflejan las reacciones a esa información sobre hechos pasados, actuales o futuros, y los modos como la gente imagina que van a afectarle personalmente.

Los rumores suelen causar tensión y preocupación, afectando la moral y disipando la atención. (17)

e. Otras fuentes.

Podríamos agregar una larga lista de medios y fuentes para detectar necesidades como son: discusiones, políticas, síntomas de cambio, etc.

Pero el objetivo de este trabajo es únicamente dar una guía de las fuentes y medios que la experiencia de algunas empresas nos dicta.

(17) CRAIG, Robert Y BITTEL, Lester. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" p. 48.

3. ALGUNOS HECHOS QUE PUEDEN INDICAR UNA NECESIDAD DE CAPACITACION.

- A priori.-
1. La admisión de nuevos empleados.
 2. La reducción del número de empleados.
 3. El cambio de métodos y de procesos de trabajo.
 4. La substitución o movimiento de personal.
 5. Faltas, licencias y vacaciones de personal.
 6. Expansión de servicios.
 7. Cambios en los programas de trabajo o de producción.
 8. Modernización de la maquinaria.
 9. Producción o comercialización de nuevos productos o servicios.

- A posteriori.-
1. Problemas de producción:
 - a. Baja productividad
 - b. Averías frecuente en equipos e instalaciones.
 - c. Comunicaciones defectuosas.
 - d. Tiempo de aprendizaje e integración prolongada al cambio.
 - e. Gastos excesivos del mantenimiento de las maquinarias y de los equipos.
 - f. Exceso de errores y desperdicios.
 - g. Elevado número de accidentes. (18)
 - h. Poca versatilidad de los empleados.

i. Mal aprovechamiento del espacio disponible.

2. Problemas de personal:

a. Relaciones deficientes entre el personal.

b. Número excesivo de quejas.

c. Poco o ningún interés por el trabajo.

d. Falta de cooperación.

e. Ausencia; reemplazos constantes.

f. Dificultades en la obtención de nuevos elementos.

g. Tendencia a atribuir fallas a otros.

h. Errores en la ejecución de las órdenes (19).

Al detectar necesidades de Capacitación, es importante estar conscientes de que la Capacitación no puede:

1. Resolver los problemas de una organización defectuosa, que generalmente crea bloqueos en el aprendizaje, e impide la realización de los conocimientos y habilidades adquiridas mediante una ejecución mejorada.

2. Servir como reemplazo de una selección de nuevos empleados.

(18) CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de recursos humanos" p. 480-481.

(19) Ibid p.481

3. Aumentar el potencial de aprendizaje, ya que sólo puede estimular el uso posterior de habilidades innatas, pero no puede crear potencial.

4. Asegurar aumento de ejecución o de eficiencia. Debe haber una transferencia de conocimientos adquiridos, habilidades o actitudes mejoradas en una determinada situación de trabajo.

Sin embargo, esa transferencia no es automática y es controlada por factores situados fuera de los objetivos de la función de la Capacitación.

La Capacitación proporciona los medios para que se efectúe el aprendizaje, pero si los capacitandos en potencia no quieren aprender, entonces la Capacitación será inútil.

5. Ignorar el hecho de que el olvido es más fácil y más rápido que el aprendizaje.

Sólo la práctica continuada en el uso de un nuevo conocimiento, habilidad o actitud adquirida, puede combatir el olvido. (20)

(20) CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de recursos humanos" p. 508.

CAPITULO IV

PROGRAMA DE CAPACITACION

CAPITULO IV.

PROGRAMA DE CAPACITACION

DISENO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

La efectividad del programa de Capacitación, exige que se conozca qué es el programa en sí mismo.

El programa es el punto de partida para la planeación del proceso de Capacitación que consiste en: la descripción, enumeración, jerarquización, agrupamiento y secuencia de todas las actividades informativas que tiene como fin lograr cambios de conducta en las personas, para alcanzar los objetivos fijados.(1)

En el programa se encuentra todo lo que los empleados han de aprender, para que se puedan conseguir los objetivos de la empresa y de superación personal.

Cada tema se deberá dar en una o más sesiones, según se vea conveniente.

El capacitador debe partir de lo conocido a lo desconocido por los empleados; debe tomar en cuenta las características del grupo y adecuarse al calendario.

(1) ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de recursos humanos" p. 320

Debe hacer los ajustes necesarios según las circunstancias del momento.

COMO PRESENTAR EL PROGRAMA

A continuación presentaremos dos formas que pueden servir como guía para la presentación de los programas, que será de gran ayuda ya que se pueden acoplar a las características de cada empresa.

EJEMPLO I.

1. TITULO.

2. CAPACITANDOS:

Número ...

Puesto de trabajo ...

Antigüedad promedio en el puesto ...

Edad promedio ...

Nivel de escolaridad promedio ...

Características generales del grupo ...

3. CAPACITADORES:

Nombre...

Tema...

4. OBJETIVOS

General ...

Específicos ...

5. TIEMPO POR TEMA

Tema ...

Tiempo ...

6. METODOS
7. MATERIAL DIDACTICO
8. BIBLIOGRAFIA
9. EVALUACION
 - Del capacitador ...
 - Del curso propiamente dicho ...
 - Del capacitando ...
10. CALENDARIO Y HORARIOS
 - Mes ... Día ... Hora ...

EJEMPLO II.

1. TITULO
2. OBJETIVO GENERAL
3. HORAS
4. OBJETIVO ESPECIFICO
5. TEMARIO
6. METODOLOGIA
7. MATERIAL DIDACTICO
8. REFUERZOS
9. BIBLIOGRAFIA
10. EVALUACION

1. CAPACITANDOS Y CAPACITADORES.

a. CAPACITANDOS.

Si los participantes son adultos, es importante considerar que, por ese sólo hecho, tienen ya características especiales que el capacitador debe conocer.

Los adultos han tenido muchas experiencias en diferentes campos, han aprendido muchas cosas, tienen costumbres, opiniones, preferencias y actitudes que se han formado a lo largo de los años.

Generalmente son conservadores, porque han encontrado una forma personal de reaccionar, y presentan "resistencia al cambio" cuando el cambio se les impone, es decir, es difícil interesarlos en aprender algo nuevo si no sienten que ésto puede ayudarlos a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien, que les ayuda a destacar entre sus compañeros, o a progresar; en suma, sólo les interesa aprender aquello que satisface una necesidad personal.

Con frecuencia los adultos piensan que ya no están a tiempo para aprender.

Es cierto que los años disminuyen la agudeza de los sentidos y la rapidez y exactitud de los movimientos, y ésto puede ser alguna desventaja para que los adultos aprendan algunas cosas; pero también es cierto que las experiencias que han adquirido compensan algunas de estas limitaciones y que, frecuentemente,

los adultos aprenden más rápido y mejor que los niños.

Generalmente el adulto se subestima en su capacidad para aprender, porque piensa que su época de aprendizaje ya pasó; necesita que se le demuestre - haciéndole notar sus progresos - que es tan capaz de aprender como cuando era joven.

Por otra parte, no le gusta que lo traten como a un escolar; y si se le señalan sus deficiencias delante de los demás miembros del grupo, se sentirá agredido e incómodo.

Le interesa que los demás compañeros tengan una buena opinión respecto a él.

Tiene que cuidar su prestigio y su seguridad, si se enfrenta a objetivos que considere difíciles de alcanzar, o fuera de sus posibilidades, tal vez prefiera no intentar conseguirlos, por no arriesgarse a fracasar. No es tan audaz como los jóvenes.

Debido a que ocupa la mayor parte de su tiempo en desempeñar un trabajo que le resuelve sus necesidades vitales, la asistencia a un curso significa un esfuerzo extra para él, por lo que le interesan sólo aquellos cursos que en corto tiempo, le ofrezcan algún beneficio.

Habiendo pasado la época en que podría dedicar gran parte de su tiempo a estudiar y a prepararse, necesita encontrar una utilidad inmediata a lo que aprenda, para justificar el tiempo y el esfuerzo que invierta en ello.

b. CAPACITADORES.

Se debe conocer el número de capacitadores que participarán en la Capacitación, y la forma en que lo harán.

Conviene que los capacitadores sean los que realicen la detección de necesidades de Capacitación.

Posteriormente diseñarán, supervisarán y coordinarán los programas de Capacitación; tanto a los capacitadores, como el lugar, los horarios, el personal, el material necesario, etc.

Hay que tener en cuenta que, el adulto, por haber llegado a una época de independencia económica y autodeterminación de su conducta, muestra resistencia ante cualquier forma de autoridad que intente manejarlo. Los capacitadores autoritarios no son bien aceptados.

Además de las características comunes de los adultos, el capacitador debe considerar que hay algunos rasgos personales que diferencian a cada participante de los demás: su agilidad para comprender las explicaciones, sus conocimientos previos sobre el asunto que se va a tratar, la dificultad que tenga para leer, su capacidad de trabajo en equipo, etc.

Una presentación inicial de los participantes y la discusión sobre los motivos que les hicieron asistir al curso, así como la observación constante de sus actitudes, y su participación durante las sesiones de trabajo, darán elementos al capacitador

para estimular a cada uno, darle ocasión de ejercitar sus habilidades y hacer aportaciones valiosas para el grupo, o señalarle tareas complementarias que le permitan cubrir sus deficiencias.

La sensibilidad del capacitador juega un papel importante en este conocimiento; y siempre es posible afinarla, habituándose a observar las reacciones y actitudes de los participantes y reflexionando sobre las respuestas obtenidas en cada sesión.

Los capacitadores deberán:

- Favorecer el ambiente positivo, alegre y servicial.
- Evitar ambiente de cansancio.
- Buscar siempre fijar el aprendizaje lo más que se pueda.
- Ser puntuales al empezar y terminar cada sesión.
- Prestar atención a preguntas y respuestas.
- Crear ambiente de comunicación.
- Tener buena presentación.
- Presentar temas de forma atractiva.

2. GRUPOS.

Es muy importante especificar las características del grupo que se va a capacitar:

- a. Número de personas.
- b. Puesto de trabajo.

- c. Antigüedad promedio.
- d. Edad promedio.
- e. Escolaridad promedio.

La Capacitación puede ir dirigida a un sólo participante, o bien a un grupo, y el capacitador debe saber que, aunque conozca las características personales de un individuo, este reaccionará de diferente manera cuando está aislado que cuando forma parte de un grupo.

De ahí, la importancia de analizar algunas características y propiedades de los grupos.

La reunión de varias personas, no constituye necesariamente un grupo, si consideramos que un grupo es: la asociación de dos o más personas que se reúnen e interactúan de determinada manera para lograr uno o más propósitos comunes, ya sean recreativos, económicos, de seguridad, religiosos, culturales, etc.

De acuerdo con lo anterior, un grupo está constituido por:

- Miembros: sujetos que participan de algún modo en el grupo.
- Propósitos: objetivos que persiguen los miembros del grupo y por los cuales se reúnen y actúan.
- Interacción: relaciones generadas entre los miembros de un grupo.

La forma particular en que los miembros de un grupo se relacionan entre sí, tanto psicológica, como culturalmente constituye la dinámica interna de un grupo.

En tanto, que la dinámica externa, está representada por el conjunto de fuerzas provenientes de factores ajenos al grupo, como: las normas, expectativas de la comunidad, etc., que, actuando sobre él, contribuyen a determinar su comportamiento.

De acuerdo con esto, consideramos que la dinámica de un grupo es: la interacción de fuerzas internas y externas que actúan sobre él, determinando su estructura y su comportamiento.

En un grupo, los miembros se reúnen y participan en las actividades, para lograr objetivos comunes.

La estructura y la conducta de los grupos están determinadas, en gran parte, por los valores y características que cada miembro aporte, así como los objetivos específicos del grupo y el estilo de dirección a que se someta.

Cada grupo adquiere estructura y formas de conducta propias.

Los sujetos se reúnen en grupos para satisfacer necesidades tales como:

- Sentir el apoyo y la protección de los demás.
- Adquirir nuevas experiencias.
- Lograr que los méritos propios sean reconocidos por los

demás.

- Sentirse útil y necesario.

En la medida en que las actividades realizadas en el grupo, contribuyan a la satisfacción de estas necesidades, el sujeto se sentirá integrado al grupo y se esforzará por lograr los objetivos comunes.

Para que un grupo logre alcanzar el mayor grado de productividad, debe favorecerse el establecimiento de relaciones cordiales y estimulantes para el trabajo, tratando por tanto, de eliminar las relaciones inadecuadas y las tensiones.

La interacción que se produce entre los miembros de un grupo, debe ser aprovechada por el capacitador, como apoyo para lograr el aprendizaje de los participantes, ya que éstos aprenderán más, en cuanto más intervengan activamente en las sesiones.

Esta interacción está influenciada poderosamente por el estilo de conducción del capacitador.

- Si es autoritario, la interacción se reduce y, aunque no estorba el aprendizaje específico, limita el desenvolvimiento de los participantes.

- Si es demasiado permisivo, la interacción se realiza pero el grupo puede perder de vista los objetivos y desviar su actividad.

Si la actitud es de entusiasmo por el trabajo y de estímulo hacia la participación del grupo, pero dentro de un marco organizado y sistemático, se favorece el aprendizaje, manteniendo el interés por los objetivos.

En los grupos suele haber participantes muy diversos, cuyos rasgos, positivos o negativos, influyen tanto en las relaciones interpersonales, como en la conducción de las sesiones.

Ciertos participantes ayudan a mejorar la conducción; el participante conciliador, el que comenta las informaciones, el que coopera con entusiasmo, etc.

También es importante tener en cuenta, que las relaciones de otros participantes, pueden llegar a causar incidentes que indican que necesitan un trato especial por parte del instructor: el participante monopolizador, el criticón, el que lo sabe todo, el apático, etc.

El capacitador debe de tomar en cuenta, además, que su actuación y su estilo de conducción varían según la técnica que emplee, y la situación especial de que se trate.

A veces, es muy importante hablar para romper una tensión, otras veces hay que escuchar a los participantes sin interrumpirlos, en algunas ocasiones hay que estimular la discusión y la crítica del grupo, en tanto que otras, el capacitador sólo debe supervisar el trabajo del grupo.

Es importante hacer hincapié en que cada grupo es diferente a los demás, primero, porque todas las personas son distintas o, cuando la mayoría o algunos se conocen ya entre ellos por haber trabajado en grupo, las circunstancias necesariamente van a tener alguna variación, que va a repercutir en las actitudes, estados de ánimo, etc.

3. OBJETIVOS.

Al desarrollar un programa de Capacitación, es muy importante que se tengan muy claros los objetivos que se piensan alcanzar con él, ya que serán nuestra guía de trabajo, es decir, los que nos indicarán hacia dónde debemos dirigir nuestros esfuerzos.

Son ellos los que nos dicen QUE debemos hacer.

Al fijar los objetivos hay que tener en cuenta dos aspectos muy importantes:

a. 1. Los objetivos a corto plazo.- Son los que se presentan de forma más inmediata, y por lo tanto los que requieren una solución más rápida, más urgente.

Se deben cubrir en base a las necesidades que plantean, tanto la empresa, como el departamento concreto, como el propio empleado.

a. 2. Los objetivos a largo plazo.- La necesidad de darles

solución, no se presenta en forma tan inmediata.

Nos dan oportunidad de planearlos mejor, profundizando más en ellos y en la manera de cubrirlos o alcanzarlos, incluso, poniendo los medios para que toda la empresa, en la medida adecuada los haga suyos.

b. 1. Los objetivos de la empresa:

- Genéricos.- La productividad, el crecimiento, la competitividad, etc.

- Específicos.- Los que tiene para ella misma, y para cada departamento, en las circunstancias concretas que le influyen, ya sea en ese momento o de forma general.

b. 2. Los objetivos de cada departamento o área:

- Genéricos.- De acuerdo a los que la dirección le fija, según el papel que tenga dentro de la organización, la cantidad de gente que maneje, la repercusión de su trabajo para el buen funcionamiento de la empresa, etc.

- Específicos.- Cada uno de los departamentos, se plantea sus propios objetivos, en base a sus metas de desarrollo, en función a los problemas e inquietudes que se le van planteando, etc.

b. 3. Los objetivos de cada individuo:

- Genéricos.- El que le plantea su jefe inmediato, en función de los objetivos de la empresa, y de su propio departamento.

- Específicos.- Los que el mismo empleado se plantea

como metas, ante lo que espera conseguir de su trabajo y de él mismo.

LOS OBJETIVOS EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Hemos definido el aprendizaje como un proceso que se da en el interior del individuo cuando éste vive experiencias significativas que traen por consecuencia un cambio de conducta.

Digamos ahora que ese cambio de conducta obtenido, no puede ni debe ser fruto de la casualidad o de lanzar el aprendizaje sin rumbo fijo, como probando.

Los cambios de conducta deben ser obtenidos como respuesta a un propósito de conseguir exactamente ese cambio; lo cual supone que, antes de cualquier intento de plantear un aprendizaje a los capacitandos, es necesario saber qué cambio o cambios de conducta pretendemos lograr.

Los cambios de conducta que deseamos propiciar en nuestros empleados, como consecuencia del aprendizaje, son expresados a través de enunciados que conocemos con el nombre de objetivos.

Hablando específicamente del aprendizaje, los objetivos tienen un papel tan importante, que se podría afirmar, que si el capacitando no conoce el saber al que le encamina el aprendizaje, no lo deseará ni lo aceptará; y si no lo desea ni lo acepta, el aprendizaje será para él una actividad sin sentido.

Cualidades que deben reunir los objetivos de aprendizaje:

1. Tener como sujeto de la acción, al capacitando, no al capacitador ni a la empresa.

2. Comunicar en una forma sencilla y completamente comprensible, lo que se desea alcanzar en un curso, en una clase o una actividad determinada.

3. Determinar el área de contenido que se abarcará. (2)

Los niveles objetivos de aprendizaje son:

1. Los objetivos generales.- Expresan conductas últimas, capacidades adquiridas por el empleado cuando el proceso de aprendizaje de una unidad, un curso o programa ha concluido.

2. Los objetivos particulares.- Expresan aquellas conductas básicas que, integradas, nos llevan al logro de los objetivos generales.

Estas conductas básicas necesitan estar cuidadosamente seleccionadas, ya que constituyen las piezas que si faltan o son deficientes, nos impiden alcanzar las conductas últimas.

3. Los objetivos específicos.- (operacionales) Expresan conductas observables que se manifiestan en el empleado como evidencia de haber logrado el aprendizaje. (3)

(2) MORENO BAYARDO, Maria Guadalupe. "Didáctica fundamental y práctica" p. 51

(3) Ibid p.51-53

Las condiciones que muchos autores señalan como indispensables para la elaboración de objetivos, se refiere precisamente a las que se relacionan con los objetivos específicos:

- Deben emplear un verbo que defina la conducta principal, de manera que no se preste a múltiples interpretaciones.

- Deben permitir investigar, después del proceso de aprendizaje, si el objetivo fue alcanzado y en qué grado.

- Deben describir las condiciones importantes bajo las cuales se espera que se verifique el comportamiento. (4)

La redacción de objetivos de aprendizaje debe incluir:

1. El sujeto implícita o explícitamente.
2. Verbo en futuro y predicado (que).
3. Nivel de precisión individual. Es decir, precisar el objetivo con palabras o números.
4. Condiciones de operación. Condiciones para que aprenda el sujeto.

Los verbos que se utilizan en esta redacción son:

1. Conocimientos: Identificará, apreciará, distinguirá, expresará, enumerará.

(4) MORENO BAYARDO, María Guadalupe. "Didáctica fundamental y práctica" p. 53.

2. Comprensión: Relacionará , designará , ubicará , jerarquizará, explicará.

3. Aplicación: Manejará, aplicará, diseñará, elaborará, utilizará, ejecutará, realizará.

4. Análisis: Profundizará, fundamentará, argumentará, analizará, cuestionará.

5. Síntesis: Planeará, concluirá, deducirá, formulará.

6. Evaluación: Calificará, criticará, examinará, valorará, modificará.

Estos verbos que se utilizan en la redacción de los objetivos de aprendizaje, son una gran ayuda para determinar lo que se busca con cada uno de los objetivos que vamos a manejar y que el propio individuo usará.

Nos ayudarán además, a no perder de vista lo que nos proponemos.

4.DETERMINACION DEL CONTENIDO DE LA CAPACITACION.

El contenido de la Capacitación, se determinará en base a la diferencia entre lo que los sujetos son capaces de hacer antes de la Capacitación (eficiencia actual) y lo que queremos que sepan hacer después (eficiencia deseada).

Esto debe ser el punto de partida de las decisiones sobre el contenido de la Capacitación, ya que su objetivo principal es eliminar o por lo menos reducir esa diferencia.

La Capacitación debe, si es posible, estar orientada hacia un doble objetivo:

a.- Perfeccionar al personal que desempeña adecuadamente su cargo actual.

b.- Crear condiciones para que puedan ocupar en el futuro posiciones más elevadas y complejas.

En general es recomendable examinar tres facetas del comportamiento en el trabajo:

1. Lo que el trabajador recibe: lo que oye, ve, toca, huele.

2. Lo que el trabajador da: movimientos corporales, palabras habladas, otras acciones.

3. Lo que sucede entre lo que recibe y lo que da. (5)

Una vez identificados los comportamientos ideales del trabajo, hay que restar aquellos que el individuo ya tiene.

Debemos saber hasta qué grado predominan estos comportamientos, para saber hasta dónde debe llegar la Capacitación.

Para ésto tenemos como base los resultados que obtuvimos al detectar las necesidades.

(5) CRAIG, Robert Y BITTEL, Lester. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" p. 63

Hay otros factores que deben influir en la decisión del capacitador:

- Frecuencia de los cambios de personal.
- Si hay mucha gente que realiza el mismo trabajo.
- Características de la supervisión.

ESQUEMA DE DIAGNOSTICO BASADO EN EL SER Y DEBE SER.

1. Definición de objetivos.

- Primero se identifican las necesidades de Capacitación.
- En base a los datos que se han conseguido, se determina cuáles de estas necesidades son de Capacitación, y cuáles de otras áreas.
- Definidos nuestros problemas de Capacitación, se determinan las prioridades: * a quiénes vamos a capacitar
* a qué áreas nos vamos a dedicar.

2. Fuentes de información.

En una situación idónea, la obtendremos de manuales de la organización, de la descripción de funciones, de los standares y procedimientos.

En una situación real, es decir, por la que la mayoría de las empresas pasa, la obtendremos de las entrevistas, de las encuestas, de las pruebas, de los cuestionarios y de la observación.

3. Determinación de parámetros.

En una situación idónea se determinan en base a los recursos materiales, a los recursos financieros, al índice de eficiencia y a las actividades que se deben realizar.

En la situación real, se verán en base a la eficiencia real, a las actividades reales, y al ambiente laboral.

4. Análisis comparativo.

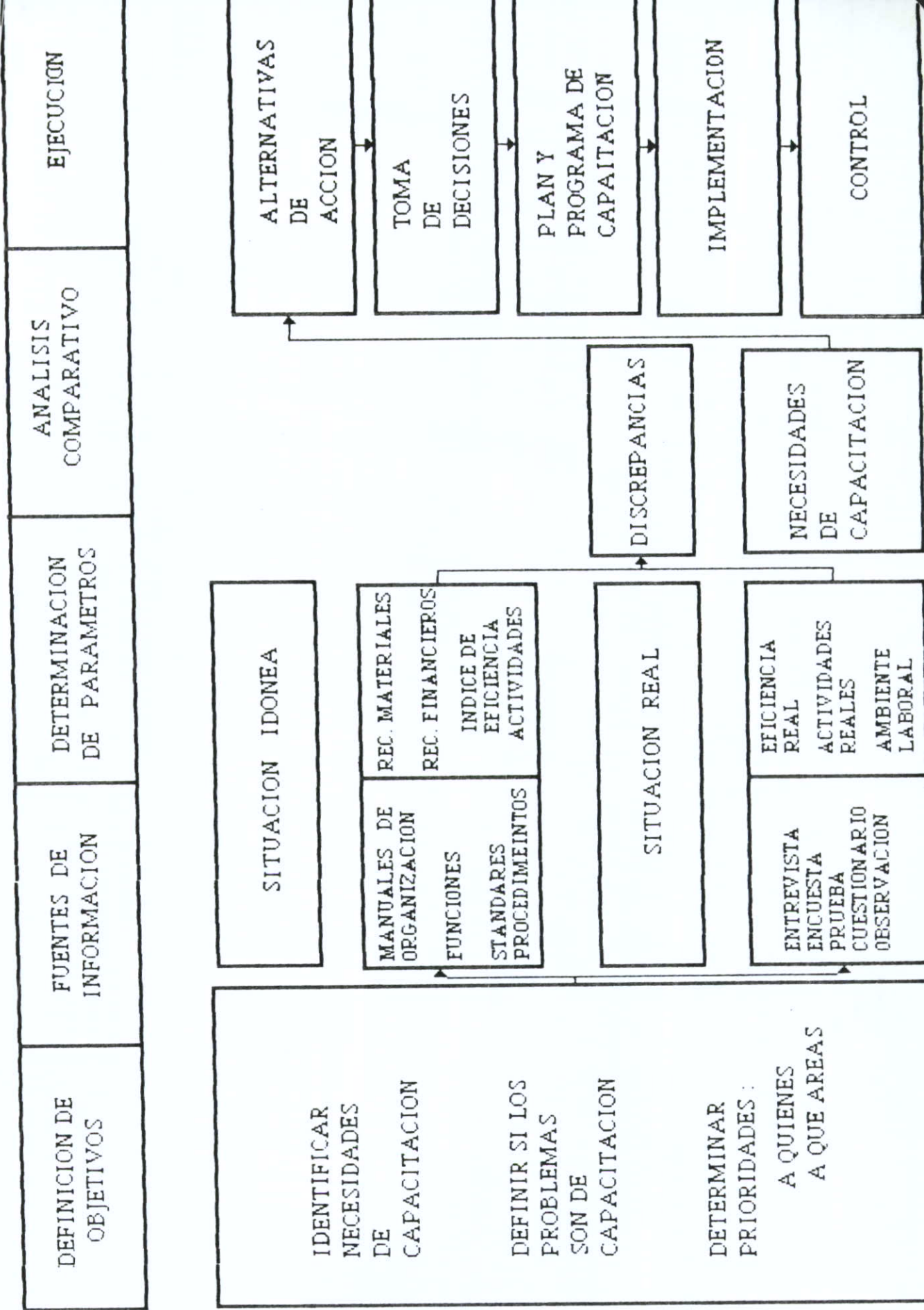
Consiste en analizar las discrepancias que existen en base a los datos obtenidos por la comparación entre la empresa en una situación idónea, y la situación real por la que está pasando la empresa.

Estas discrepancias serán las necesidades reales de Capacitación que hay que cubrir.

5. Ejecución.

En base a las necesidades de Capacitación se plantean las alternativas de acción, se toma la decisión del camino que vamos a seguir, se hace el plan y el programa de Capacitación, se implementa y se mantiene un control.

ESQUEMA DE DIAGNOSTICO BASADO EN EL SER Y DEBER SER.



5. METODOS Y TECNICAS DE CAPACITACION.

a. METODO.

Se puede decir que el método es un conjunto ajustado de operaciones realizadas para alcanzar uno o varios objetivos; un conjunto de principios que rigen cualquier acción educativa organizada; un conjunto de normas que permiten seleccionar y coordinar las técnicas. (6)

Se puede definir también como el conjunto de técnicas y dinámicas vivenciales, lógicamente ordenadas para facilitar el aprendizaje del contenido del programa.

Los métodos deben de elegirse de acuerdo con las materias que se impartan.

Los métodos se pueden dividir:

1. En cuanto a la forma de razonamiento:

a. Método deductivo.- Cuando se procede lógicamente de lo general a lo particular. Por ejemplo, se presentan conceptos o principios, definiciones o afirmaciones de las cuales se sacan conclusiones y consecuencias.

b. Método inductivo.- Cuando el asunto se presenta por medio de casos particulares, sugiriéndose que se descubra el principio general que los rige.

(6) GONZALEZ ORNELAS, Virginia. " Didáctica general " p. 92

Se basa en la experiencia, en la observación, en los hechos. Es muy aprovechable para la enseñanza de las ciencias. (7)

c. Método analógico o comparativo.- Cuando los otros particulares que se presentan permiten establecer comparaciones, que nos llevan a una conclusión sacada por semejanza.

2. En cuanto a la coordinación de la materia.

a. Método lógico.- Se presentan los datos o hechos en orden de antecedente y consecuente, obedeciendo a una estructura de hechos, que va de lo menos a lo más complejo o desde su origen a la actualidad.

b. Método psicológico.- Se sigue un orden más cercano a los intereses, necesidades y experiencias del capacitando. (8)

3. En cuanto a las actividades de los participantes.

a. Método pasivo.- Lo podemos entender como el método en el cual el capacitando recibe conocimientos, ideas etc., sin que él tenga que poner iniciativa ni aportar cosas nuevas o ideas.

También se entiende como el método en el que el sujeto recibe la acción sin cooperar en ella.

b. Método activo.- Se cuenta con la participación del capacitando.

Es un recurso de activación e incentivo para el

(7) GONZALEZ ORNELAS, Virginia. " Didáctica general " p. 97-98

(8) Ibid p.98

participante, para que sea él quien actúe física o mentalmente, para propiciar un mejor aprendizaje. (9)

4. En cuanto a la relación del capacitando y el capacitador.

a. Método individual.- Un capacitador, para cada capacitando. Se utiliza en caso de necesidad de atención especializada, ya sea por que tiene muchas deficiencias, o por el contrario, tiene muchas habilidades, etc.

b. Método recíproco.- El capacitador encamina a los participantes, para que ayuden a los demás.

c. Método colectivo.- Cuando hay un capacitador para muchos capacitandos.

En este método es importante tener en cuenta a todos los participantes de forma individual, pues todos son diferentes, con diferentes necesidades, etc. Esto incluso hace más eficaz la Capacitación. (10)

5. En cuanto al trabajo del capacitando.

a. Método de trabajo individual.- Se trabaja con tareas individuales y diferenciadas, estudio dirigido, etc.

Nos ayuda a explorar al máximo las posibilidades del participante.

(9) GONZALEZ ORNELAS, Virginia. " Didáctica general " p. 100

(10) Ibid p.101

b. Método de trabajo colectivo.- Se apoya principalmente en la enseñanza de grupo. Se busca dar responsabilidad a todos.

Desarrolla el espíritu de grupo y prepara para trabajos de cooperación en la oficina.

c. Método mixto de trabajo.- Se planea en base a actividades socializadas e individualizadas. (11)

6. En cuanto al abordaje del tema de estudio.

a.- Método analítico.- Este método implica el análisis, es decir, la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos.

Por medio de este método se puede conocer y entender mejor un fenómeno, pues se conocen las partes que lo componen.

b. Método sintético.- Pasa de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo.

Se estudian los fenómenos a partir de sus elementos constitutivos en marcha progresiva, hasta llegar al todo, es decir, al fenómeno. (12)

b. TECNICAS.

Son los instrumentos didácticos que utiliza el capacitador, para propiciar un mejor aprendizaje.

(11) GONZALEZ ORNELAS, Virginia. " Didáctica general " p. 102

(12) Ibid. p. 103.

La técnica es, como el método, una respuesta a un COMO.

Es un medio de lograr un fin, en nuestro caso, en relación al conocimiento.

Se usan siempre en función a un método, que las utiliza y organiza.

Las técnicas que se utilizan con más frecuencia dentro de la Capacitación son:

a. Explicativa.- Es una exposición muy clara que busca motivar, demostrar, aclarar, interpretar o dar a conocer ideas o conceptos.

b. Narrativa.- Es la exposición sobre un hecho, proceso, fenómeno, cuestión, problema, etc., desde su origen hasta su evolución actual haciendo énfasis en las diferentes etapas por las que ha pasado.

c. Interpretativa o exegética.- Se hace por medio de explicación y/o interpretación. Dentro de esta encontramos la lectura comentada de textos, notas técnicas, etc.

d. Descriptiva.- Se representa a una persona o cosa gráficamente, o por medio del lenguaje o escritura, con los detalles suficientes para dar una idea cabal de ellas. Por ejemplo, las conferencias, las clases, etc.

e. Dogmática.- El expositor impone una opinión a los participantes, y ellos la aceptan sin esperar verificarla.

f. Argumentativa o polémica.- Se utiliza un razonamiento para probar o demostrar una proposición, o para convencer a otro

de algo. Con ella, el empleado puede demostrar o comprobar lo que debería saber.

g. Interrogativa.- Busca provocar el interés y despertar la atención, así como estimular la actividad reflexiva del alumno, fortificando el aprendizaje por medio de preguntas. (13)

h. Experiencia directa.- Es dentro de la propia área de trabajo, donde se realizan las prácticas sobre los nuevos conocimientos, ideas e iniciativas sobre el trabajo.

i. Investigación.- Se da la oportunidad al capacitando de conocer cosas nuevas, inculcándole el espíritu de investigación sobre su trabajo.

c. METODOS Y TECNICAS DE CAPACITACION.

Algunos de los métodos y de las técnicas de Capacitación, se han explicado ya ampliamente cuando se explicó la detección de necesidades en el capítulo anterior.

En el inciso anterior dimos una breve explicación global de los nombres genéricos que tienen tanto los métodos, como las técnicas de educación que existen, lo que nos ayudará a tener más opciones de dónde escoger al planear nuestro curso, dependiendo del tema, del expositor, del grupo, de las necesidades, de las circunstancias tanto personales como materiales que tenemos en

(13) GONZALEZ ORNELAS, Virginia. "Didáctica general" p. 106 - 107.

ese momento, etc.

Por todo esto, en este punto, únicamente presentaremos una pequeña lista de los más útiles y prácticos, explicando lo necesario para entenderlos mejor.

1. Diálogo.

Consiste en una discusión llevada a cabo ante un grupo por dos personas eruditas, es decir, que manejan y conocen perfectamente la materia, capaces por lo tanto, de sostener una conversación equilibrada y expresiva sobre el tema específico.

2. Reunión en corrillos.

Se descompone un grupo grande en unidades pequeñas, de 4 a 6 personas, que discuten, durante 6 minutos, un tema de interés que se les presenta.

Características:

- Ayuda a la participación.
- Reúne ideas.
- Facilita la comunicación.
- Ayuda a obtener acuerdos.
- Asegura la identificación individual con el problema.

3. Método de clase.

La clase formal es uno de los más antiguos y directos métodos de Capacitación, por lo que nos extenderemos un poco más en su explicación.

La clase, consiste en la presentación preparada de conocimientos, información o aptitudes, cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje de la persona que la imparte.

La mayoría de las clases pretenden informar o instruir al auditorio.

Este es el objetivo que nos interesa más cuando la usamos como método de Capacitación. (14)

El capacitador debe definir, analizar y explicar el contenido de la clase, de modo que su explicación oral cumpla con las siguientes características:

- a. Que la clase sea activa y participativa.

Debe lograr una compenetración, integración y concentración de los empleados.

Hay que lograr que intervengan positivamente de forma constante, mediante preguntas, repetición de los conceptos, ejemplos dados por ellos, etc.

- b. Que la clase lleve el ritmo adecuado.

Tomando en cuenta las posibilidades de atención del grupo, se debe dar la oportunidad de tomar notas y reflexionar sobre el tema.

(14) CRAIG, Robert Y BITTEL, Lester. " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal " p. 161.

Conviene que el capacitador calcule el tiempo y prevea el término de la clase, con serenidad, sin precipitaciones y logrando mantener el mismo interés durante toda la sesión.

c. Que la clase sea ordenada.

Tanto en la manera de presentar el contenido, como en la manera de manejar el grupo.

d. Que sea puntual.

Tanto para empezar como para terminar.

Se recomienda dividirla de la siguiente manera:

- 10 min. para un resumen breve de la clase anterior.
- 30 min. para la exposición del tema a tratar.
- 10 min. para hacer un resumen o recopilación del tema expuesto.

e. Conviene que al exponer la clase, se parta de lo conocido, a lo desconocido.

f. Propiciar un ambiente que favorezca que el empleado se exprese y participe; que se sienta bien.

4. Conferencia.

Consiste en que un expositor calificado pronuncie un discurso ante un auditorio.

Es un método muy económico, pero requiere un conocimiento previo sobre el tema.

Se utiliza sobre todo cuando se busca transmitir ideas.

5. Discusiones en grupos pequeños.

Es un intercambio mutuo, cara a cara, de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño (entre 5 y 20 personas).

Sus características son:

- Incrementa la motivación y la comprensión.
- Mejora las actitudes.
- Ayuda a identificar y/o explorar preocupaciones.
- Enseña a trabajar en grupo. Se incita al individuo a escuchar atentamente, a razonar, a participar, a reflexionar y a contribuir.

6. Lluvia de ideas.

7. Dramatización.

8. Método de casos.

9. Prácticas.

Este método lo exponemos al final, ya que es una ayuda para incrementar y reforzar los conocimientos adquiridos con los métodos anteriores. Es decir, es un método de motivación.

Los objetivos de las prácticas son:

- a. Genérico.- Que los empleados comprueben la importancia y utilidad de los conocimientos, en la calidad de trabajo. Esto ayuda a que la actitud frente al trabajo sea profesional.
- b. Específicos.- Ayudar a los empleados a descubrir y desarrollar sus aptitudes. Desarrollar habilidades.

d. CRITERIOS PARA LA SELECCION DE METODOS Y TECNICAS DE CAPACITACION.

a. Quién.- Determina las características del grupo que va a recibir la Capacitación.

Toma en cuenta las diferencias individuales.

b. Por qué.- Establecer los objetivos del programa desde el punto de vista del capacitando y desde el punto de vista de la empresa.

Determinados instrumentos, técnicas o combinación de métodos, nos darán mayor oportunidad de alcanzar nuestros objetivos dentro de nuestras limitaciones presupuestales.

c. Qué.- Organiza el contenido del programa en relación con los objetivos.

d. Dónde.- Decidir cuál es la mejor localización para cada parte del programa. Es muy probable que el aula no sea el mejor lugar para llevar a cabo todo el curso.

Examinar las soluciones de aveniencia que se tendrán que tomar en relación con una o más restricciones comunes de tiempo, viajes, costos, etc.

e. Cómo.- Planear la implantación del programa con anticipación.

Hay que administrar bien nuestros recursos, el material, las instalaciones, etc.

f. Cuando.- Conseguir los medios que se adapten a la situación integral, o sea, a todos los factores de la

Capacitación en las circunstancias específicas que va a efectuarse. (15)

Utilizando estas preguntas como criterio, - algunas de las cuales ya habremos de tener contestadas - nuestros cursos podrán realizarse con una mayor seguridad de éxito, tanto para el capacitador, como para el capacitando, y para la misma empresa.

Para facilitar el uso adecuado de los métodos y técnicas de Capacitación, nos puede ayudar además, el tomar en cuenta estas recomendaciones:

- Al iniciar el curso, pedir a los participantes que se presenten, uno por uno, dando su nombre, el puesto que desempeñan y la experiencia que tienen en el trabajo. Esto propicia el establecimiento de un clima cordial.

- Dar a cada participante la oportunidad de que tome parte activa durante cada sesión de trabajo.

- Evitar desviaciones que provoquen problemas y dificulten el logro de objetivos.

- No hacer distinciones ni comparaciones entre los participantes.

- Evitar que haya rivalidad entre ellos.

- Evitar actitudes agresivas hacia los participantes: ironía, respuestas descorteses o expresiones ofensivas.

(15) CRAIG, Robert Y BITTEL, Lester. " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal " p. 332 - 333.

- Hacer preguntas a las personas de aprendizaje más lento para asegurarse de que han entendido las explicaciones; darles más atención personal, corregir con paciencia sus errores.

Es útil organizarlos en equipos para trabajar; queda a juicio del capacitador asignarles más ejercicios de acuerdo a su nivel.

- Verificar constantemente el trabajo de quienes discuten por todo, critican sin razón, creen saber todo, o no cooperan y tratar de aprovechar sus inquietudes en aportaciones útiles para el grupo.

- Estimular a las personas timidas, distraidas o apáticas para que participen en las actividades. Evitar que se aislen o eludan sus responsabilidades.

- Tratar con imparcialidad a los participantes, mantenerlos al corriente de sus progresos, elogiar discretamente sus progresos y brindar en forma oportuna la ayuda necesaria para corregir sus errores y confusiones.

- Organizar y fomentar el trabajo en equipo.

- Aprovechar la experiencia personal de cada uno de los participantes; esto ayuda a que todos se sientan útiles.

- Procurar que el grupo acepte, desde un principio las criticas y comentarios mutuos sobre el trabajo.

e. FUNCIONES DE LOS METODOS Y TECNICAS DE CAPACITACION.

- Generar el estímulo que se presentará al individuo.

- Presentar el estímulo al capacitando.

- Procurarle al capacitando un medio para manifestar su respuesta al curso. (16)

6. ASPECTO DIDACTICO.

1. MATERIAL DIDACTICO.

Son los métodos materiales que van a ayudar a la fijación del aprendizaje.

El material puede ser:

- a. Permanente.- pizarrón, gis, borrador, cuadernos, etc.
- b. Informativo.- libros, revistas, periódicos, etc.
- c. Ilustrativo visual o audiovisual.- esquemas, dibujos, carteles, películas, etc.

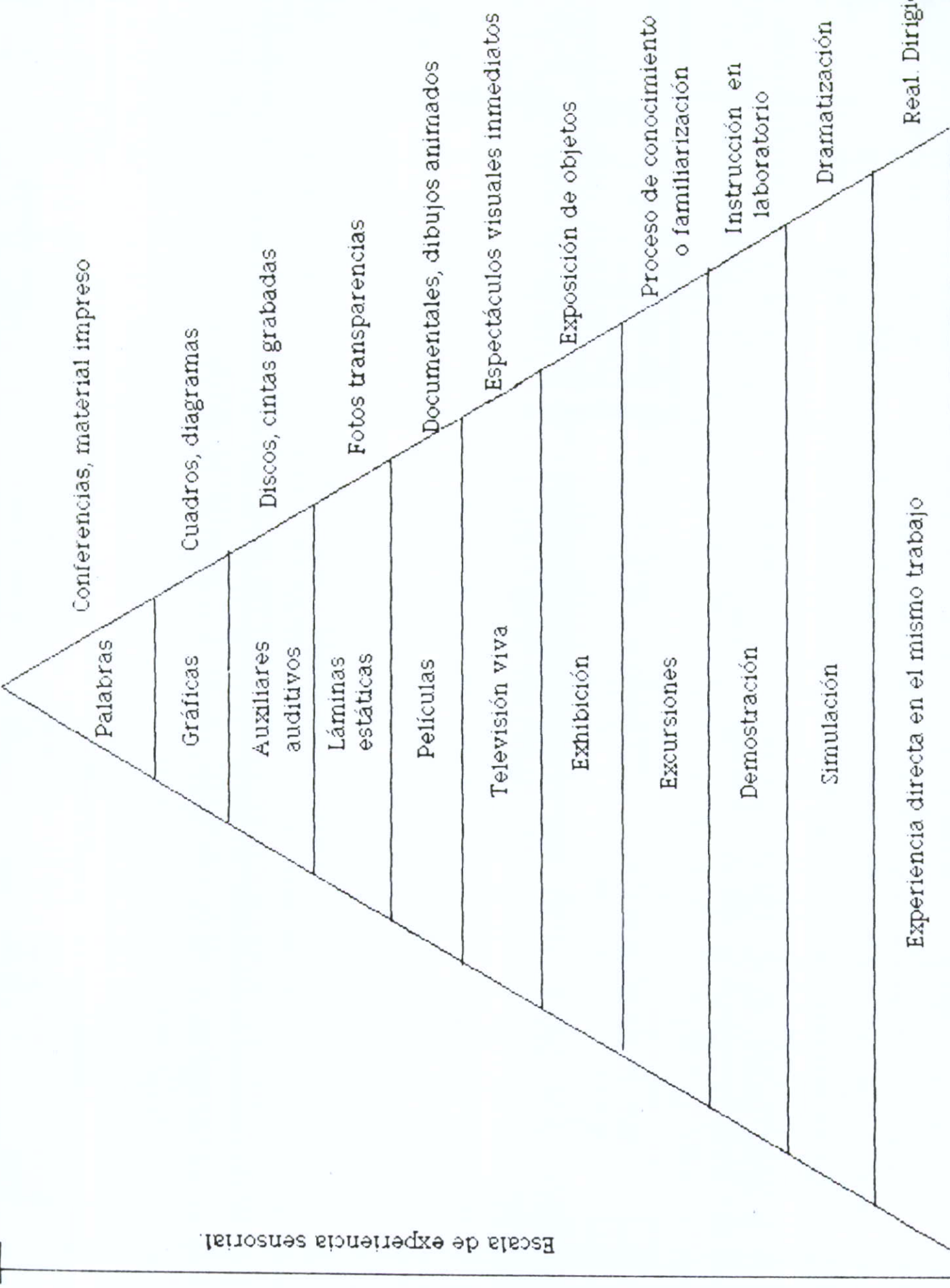
b. OTRAS AYUDAS PARA LA CAPACITACION.

En la siguiente figura, se muestran varios medios de comunicación, en una escala que va de lo concreto a lo abstracto y nos representa además las herramientas técnicas que cada medio pone a nuestro alcance. (17)

(16) CRAIG, Robert Y BITTEL, Lester. " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal " p. 67.

(17) Ibid p. 331

Escala de experiencia sensorial.



Conferencias, material impreso

Palabras

Cuadros, diagramas

Gráficas

Discos, cintas grabadas

Auxiliares auditivos

Fotos transparencias

Láminas estáticas

Documentales, dibujos animados

Películas

Espectáculos visuales inmediatos

Televisión viva

Exposición de objetos

Exhibición

Proceso de conocimiento o familiarización

Excursiones

Instrucción en laboratorio

Demostración

Dramatización

Simulación

Experiencia directa en el mismo trabajo

Real. Dirigido

7. INSTALACIONES.

a. CARACTERISTICAS DE LAS INSTALACIONES QUE SE UTILIZAN PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION.

Las condiciones físicas y el equipo, cuando están bien seleccionados, hacen que el contenido del curso se comprenda con mayor facilidad.

Las instalaciones, por lo tanto, deben propiciar la comodidad y el bienestar.

El equipo debe ejemplificar las ideas o acontecimientos aclarando su propósito y aplicación.

b. LUGAR DE TRABAJO.

Conviene - que exista cierta facilidad de movimientos, es decir, que la gente no se sienta amontonada.

- que exista ventilación suficiente, movimiento de aire. Hay que cuidar que la temperatura siempre sea agradable.

- que el local cuente con persianas o cortinas para poder dirigir la luz.

- que exista suficiente luz.

- que se eviten en la medida de lo posible, los ruidos externos, ya que distraen mucho la atención.

- que no exista demasiado contraste en la decoración pues esto cansa la vista.

c. EQUIPO BASICO.

- a. Que los asientos sean cómodos.
- b. Que tenga mesas para poder trabajar cuando sea necesario.
- c. Ceniceros.
- d. Un basurero para el aula.
- e. Tener cerca un garrafón de agua, para beber.
- f. Sanitarios, en buenas condiciones, y con todo el material necesario.
- g. Equipo para tomar notas, papel, plumas, etc.
- h. Poner a cada participante su nombre, ya sea sobre la mesa o en un gafete.

B. EVALUACION.

La evaluación se puede definir, como la formación de juicios sobre el valor de ideas, obras, soluciones, métodos, materiales, etc., según algún propósito determinado. (18)

La evaluación educativa.- Es la valorización de los rendimientos del proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de establecer un juicio sobre la cantidad y calidad de lo aprendido; sobre las ventajas del método apropiado y sobre la

(18) WERTHER, William Y DAVIS, Keith. " Dirección de personal y recursos humanos. " p. 217

proporción en que los planes y programas se han cumplido. (19)

Esta es la evaluación que se utiliza para la Capacitación.

La evaluación final.- Es aquella que se efectúa al finalizar un periodo de trabajo docente, o al término del curso, para apreciar en qué medida se han logrado o alcanzado los objetivos de la enseñanza. (20)

La evaluación consiste pues, en la medición de los resultados del aprendizaje en el empleado, mediante la aplicación de un proceso continuo y sistemático, por el cual se puede determinar en qué medida se están logrando, o se lograron los objetivos fijados.

Es conveniente que la evaluación refleje el aprendizaje, tanto del aspecto teórico, como el práctico, de lo que se le ha enseñado.

Se deberá evaluar:

- Conocimientos.- a través de pruebas escritas u orales.
- Habilidades.- por medio del control y seguimiento de la realización del trabajo del empleado.

(19) GAGO HUGUET, Antonio. " Modelos de sistematización del proceso enseñanza - aprendizaje " p. 73.

(20) Ibid. p. 73

Se recomienda seguir cuatro criterios:

Reacción.- ¿Les gusta a los aprendices el programa?

Aprendizaje.- ¿Cuánto aprendieron de los hechos, principios y enfoques incluidos en el programa?

Conducta.- ¿En qué grado cambió su comportamiento en el oficio que tiene, como resultado del programa?

Resultados.- ¿Qué resultados finales se consiguieron?

En base a los criterios anteriores, podemos concretar nuestra evaluación en función a las áreas de evaluación, que podemos dividir en:

1. Objetivos: - Obtención del cambio esperado.
- Desarrollo de las habilidades.
- Creación de atmósfera organizacional.
- Desarrollo individual.

2. Prácticas, desempeño y métodos:

- Desempeño del capacitador, capacidad de conquistar la aceptación, comprensión y empleo de métodos; capacidad de desarrollar el programa.

- Desempeño del capacitando antes y después.
- Validez del método: Solidez de los procesos de instrucción.

- Aplicación de los auxiliares de enseñanza.
- Velocidad del aprendizaje; progreso de los capacitandos.

3. Programas: - Aplicación del contenido a una necesidad particular.

- Tipos de habilidades requeridas.

4. Producto: - Calidad: mejoramiento o empeoramiento.

- Cantidad: aumento o disminución.

- Tiempo: velocidad o ritmo de producción.

- Costo. (21)

Si el programa de Capacitación ha sido desarrollado con un buen conjunto de objetivos, la batalla está casi ganada.

Establecer los objetivos claramente, nos permite saber qué vamos a evaluar y sobre qué base.

La falta de evaluación, puede ser el defecto más grave en la mayoría de los esfuerzos de Capacitación.

Los encargados de la Capacitación, suelen suponer que el curso tuvo valor, ya que el contenido era importante.

También se suele caer en evaluar únicamente en base a lo que opinan los capacitandos, sin evaluar el contenido ni los resultados.

Es importante que en la evaluación incluyamos, tanto los aspectos que le interesan conocer al capacitador, al capacitando, y a la empresa.

(21) CHIAVENATO, Idalberto. " Administración de recursos humanos " p. 507.

Esto ayuda a que todos sean conscientes de lo que son y de lo que pueden y deben ser; de lo que pueden exigir o exigirse.

49501

a. CONFIABILIDAD DE LA EVALUACION.

Cuando medimos los efectos de la Capacitación, debemos estar suficientemente seguros de que la actitud que observamos, es consistente.

Si es posible, debemos hacer varias mediciones sobre el mismo comportamiento.

Algunas veces la naturaleza de la actitud, acción o función evaluada, no permite una medición cuantitativa, claramente definida. Es aquí donde debe intervenir el buen juicio del capacitador.

Un procedimiento en el que el evaluador, hace juicios particulares, sobre cada aspecto de la función evaluada, es más confiable que uno en el que haga sólo juicios generales que comprendan toda la situación del trabajo en bloque.

b. INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

La siguiente clasificación se refiere a la evaluación de los conocimientos adquiridos:

- Para obtener el nivel medio de los participantes se utilizan las pruebas de exploración.

- Para organizar grupos conforme a un perfil; pruebas de clasificación.

- Para acreditar y certificar la adquisición de conocimientos: prueba de promoción.

- Para detectar y corregir deficiencias e insuficiencias del aprendizaje: pruebas de supervisión.

- Para probar la capacidad para resolver cuestiones simples: pruebas tradicionales.

- Para probar la capacidad de respuestas amplias a problemas planteados: pruebas objetivas. (22)

- Para medir específicamente el aprendizaje de un grupo determinado: pruebas informales o de aula.

- Para medir el rendimiento de aprendizaje respecto de una norma general: Pruebas estandarizadas.

c. EMPLEO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION.

Además de que la evaluación nos permite identificar los aciertos y los errores del programa de Capacitación, nos puede servir ya que:

1. La evaluación representa un elemento poderoso para esclarecer los objetivos de la Capacitación, que no aparecieran suficientemente aclarados en la planeación del programa.

(22) GONZALEZ ORNELAS, Virginia. " Didáctica general. " p. 56 - 57

2. Los procedimientos de evaluación, tienen también gran importancia en la orientación individual de los alumnos.

No sólo es importante conocer la base de conocimiento, sino también su rendimiento en base a los distintos tipos de objetivos, con el fin de aprender tanto sus necesidades como sus aptitudes.

3. La evaluación representa una de las maneras importantes de lograr la información que interesa al capacitando, respecto a lo que la empresa espera de él y el rendimiento real conseguido.

9. SEGUIMIENTO.

En este inciso desarrollaremos el último paso del proceso de Capacitación, que no por ser el último es el término de este proceso, sino por el contrario, ya que es este el inicio o punto de partida para volver a planear, organizar, implementar y evaluar uno o más cursos con nuevas alternativas e iniciativas de Capacitación en la empresa, con el fin de que lo que se ha aprendido y se sigue aprendiendo perdure y llegue a ser parte de la personalidad y forma de trabajar de cada empleado.

Dentro del seguimiento podemos encontrar tres momentos que lo caracterizan:

1. Consiste en la verificación de que el proceso de Capacitación ha logrado alcanzar sus objetivos, pero no únicamente desde el punto de vista que explicamos en el inciso

anterior, es decir, no únicamente como una evaluación, sino preguntándonos además: cómo los alcanzó y hasta qué punto; por qué no los alcanzó; y en qué aspectos se pueden mejorar y en qué forma.

Para poder obtener mejores resultados, es bueno descender a detalles tales como:

- Qué esperábamos como capacitadores, comparado con lo que se logró.

- Qué esperaba el empleado y qué encontró. Por qué hubo esta diferencia, y cómo se puede solucionar.

- Por qué no logramos todos los objetivos o por qué únicamente se logró cubrirlos parcialmente o de forma poco profunda. Qué medios se pueden poner para solucionarlo y cómo lo podemos hacer.

- Qué obstáculos encontramos que no teníamos previstos, logramos superarlos, cómo, por qué?

2. En base a las conclusiones anteriores, tomando como referencia las experiencias positivas y negativas del curso, volver a planear uno nuevo, pero ahora, con la mentalidad de mantener e incrementar esos conocimientos, ya sea a base de nuevos cursos o bien por medio de otro tipo de experiencias que los mismos empleados nos pueden proponer, tales como visitas a otras empresas, entrevistas o cursos de apoyo, etc.

3. Este tercer momento, hace referencia directa al nombre

del tema que estamos tratando: seguimiento, ya que, a partir de los datos anteriores, y después de un estudio completo de ellos, se debe buscar el mantener un proceso constante de Capacitación dentro de la empresa, tanto de forma personal como grupal. Tomando muy en cuenta - pues ya tenemos la experiencia pasada - el puesto, las circunstancias personales tanto del instructor como de los empleados con los que contamos, etc.

a. ASPECTOS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA PARA EL SEGUIMIENTO.

1. Cada empresa es diferente de las demás, ya sea por su tamaño, el producto que trabaja, la cantidad de empleados, el sistema organizacional que se maneja, las políticas, objetivos, etc., lo que ocasiona que pase por diferentes situaciones que hacen a su vez diferente cada departamento, área, o persona.

Por todo esto, la objetividad tiene que ser una característica primordial del seguimiento, dentro del proceso de Capacitación, ya que si no, el trabajo será en vano, pues, se atacarán problemas que a lo mejor son menos importantes que otros, etc.

Para alcanzar esta objetividad se debe hacer un análisis profundo, claro y concreto de los objetivos pretendidos y de los objetivos alcanzados; obstáculos previstos, y obstáculos imprevistos; si el método o métodos fueron o no adecuados; las necesidades de Capacitación que se captaron durante el curso;

y otros aspectos que puedan ser de utilidad.

Este debe ser el camino para garantizar así buenos resultados, pues todas las fuerzas, iniciativas, etc., se usarán directamente enfocados al logro de metas bien establecidas y claras.

b. Es muy importante que las personas encargadas de la Capacitación, tengan siempre una actitud activa, es decir, que planeen, organicen, efectúen y evalúen de forma continua, para lograr obtener mejores resultados, que ayudarán a mantener la curva de aprendizaje siempre en un buen nivel, tal como se enseña en la gráfica.

Conviene que la secuencia que exista entre los cursos sea por lo menos de cada dos meses.

climax

CONOCIMIENTO

Ignorancia

Olvido

b. OBSTACULOS QUE NOS PODEMOS ENCONTRAR EN EL SEGUIMIENTO.

1. Falta de disponibilidad de los jefes inmediatos: suelen tomar una actitud de rechazo ante la posibilidad de que el empleado no trabaje directamente en su puesto, las veces que sea necesario, según el caso.

2. Actitud de los empleados: - Ya cubrimos lo que nos pedían, ahora tengo otros problemas más importantes.

- Otra vez no !

- Ya me lo sé.

3. Actitud de los encargados de Capacitación: - Eso ya lo vieron, para qué lo volvemos a ver, mejor hay que darles solo cosas nuevas.

- Este paso del proceso de Capacitación, requiere mucha más atención personalizada para cada empleado, no hay bibliografía que me sirva de apoyo, tendría que documentarme demasiado, y además la dirección no me apoya.

c. BENEFICIOS.

- Tiene más posibilidades el curso de darnos mejores resultados, pues tenemos la experiencia anterior que nos sirve como base.

- El método o métodos que emplearemos, se irían mejorando

poco a poco con la experiencia que vayamos adquiriendo, tanto de parte de los instructores como de los capacitandos.

- Los conocimientos y el aprendizaje los mantenemos en constante actualización.

- Se adecúan los conocimientos que se imparten a la realidad, pues además ayuda el ponerlos en práctica en el trabajo.

- Los instructores, basándose en la evaluación anterior, ponen un mayor esfuerzo para lograr mejores resultados, en lo que a ellos corresponde.

- Se mantiene la empresa en un continuo proceso de detección de necesidades, lo que les podrá ayudar a corregir defectos, que a lo mejor no son de Capacitación sino del propio sistema organizacional.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- El elemento humano es el más importante dentro de la empresa y si se le dá la oportunidad de ser mejor, seguramente la aprovechará.

Utilizará de la mejor manera los elementos materiales y técnicos que se le pongan en sus manos.

Todo esto, redundará en beneficios palpables tanto para la empresa, como para él mismo.

- Si la Capacitación es vista como parte del sistema organizacional y se le utiliza, tanto en la planeación de recursos humanos como en la planeación estratégica, llevará a la empresa a un desarrollo organizacional.

Esto ayudará a aumentar las posibilidades de tener el personal idoneo en el lugar y momento oportunos, preparado para enfrentarse a las diferentes situaciones conocidas o desconocidas que se le puedan presentar.

- La Capacitación sirve para enseñar a nuestros empleados a descubrir y utilizar sus capacidades, habilidades y conocimientos, que al ponerlos en juego en su trabajo, serán un elemento positivo y de verdadera ayuda para la consecución de los objetivos, tanto de la organización como de ellos mismos.

- La Capacitación es un proceso educativo que debe ser constante, para lograr en el sujeto el equilibrio y desarrollo de

su personalidad.

Esto solo es posible cuando existe la intencionalidad de la propia persona de autoperfeccionarse y de " llegar a ser lo que debe ser " y " lo que se espera de él ".

- La Capacitación es un complemento de la educación que los hombres reciben en su familia, en la escuela, en la sociedad.

Si ésta, está bien implementada, logrará disminuir el conformismo y apatía que suele tener el hombre ante los problemas de la empresa, a base de la lucha personal de cada empleado por conseguir su superación y para ayudar a la superación de su empresa.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos Editorial Trillas. México 1973.
- ALPANDER, Guvenc. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma. Colombia 1985
- BLOOM, Benjamin. Taxonomía de los objetivos de la educación. Editorial el Ateneo. Buenos Aires 1981
- CARREÑO, Fernando. Enfoques y principios teóricos de la evaluación Area: Sistematización de la enseñanza 5. Editorial Trillas. 1a. edición 1977. Reimpresión 1986. México
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc. Graw Hill. Traducción Maria Isabel Fittipaldi de Ruiz. México 1983
- DESSLEY, Gary. Organización y administración. Enfoque situacional Editorial Prentice Hall. Internacional. Madrid 1979
- FERNANDEZ ARENA, Jose Antonio. El proceso administrativo. Editorial Herrero Hermanos Sucesores S.A. 10a edición. México 1975

- GAGO HUGUET, Antonio. Modelos de sistematización del proceso enseñanza aprendizaje Sistema de la enseñanza 1. Editorial Trillas. 1a edición. México 1977. Reimpresión 1983
- GARCIA HOZ, Victor. Principios de pedagogía sistemática. Editorial Rialp. 7a. edición. Madrid 1974
- GONZALEZ ORNELAS, Virginia. Didáctica general. Editorial Siglo nuevo editores S.A. México 1980
- GUZMAN VALDIVIA, Isaac. Humanismo trascendental y desarrollo. Editorial Limusa. México 1978
- KEPNER, Charles y TREGOE, Benjamin. El nuevo directivo racional. Editorial Mc. Graw Hill. México 1983
- KNOWLES, W.H. Principios de dirección de personal Editorial Rialp. 2da. edición. Madrid 1965
- MAIER, Norman. Psicología industrial. Editorial Rialp. 6a. edición. España 1975
- Mc. BEATH, Gordon. Organización y planeación de recursos humanos. Editorial Logos consorcio editorial S.A 2a. edición. México 1981

- MORENO BAYARDO, Maria Guadalupe. Didáctica fundamental y práctica 1. Editorial Progreso S.A. 2da. edición. México 1984
- NAPIER, Rodney y GERSHENFELD, Matti.. Grupos: teoría y experiencia. Editorial Trillas. 1a. edición. México 1975.
Reimpresión 1983
- NERICI Imideo. Hacia una didáctica general dinámica. Editorial Kapeluz. Buenos Aires 1973
- OTERO, Oliveros F. Realización personal en el trabajo. Editorial EUNSA. Pamplona España 1978
- REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas teoría y práctica. 1a parte. Editorial Limusa. 1a. edición. México 1975
- RIEDEL, J. La formación para el trabajo en la empresa. Editorial Rialp. Madrid España 1965

ANEXOS

ANEXO

CUESTIONARIO DE CAPACITACION

Nombre _____

Fecha _____

Nombre del puesto _____

Duración en el puesto _____

Cursos de Capacitación que ha recibido _____

Le han sido de ayuda ? Si _____ No _____ Porque ? _____

Nivel escolar _____

En cuales de estas actividades quisiera ser capacitada ?

	NO	POCO	BASTANTE
Taquigrafía	—	—	—
Mecanografía	—	—	—
Ortografía	—	—	—
Archivo	—	—	—
Organización de agenda	—	—	—
Control de documentos	—	—	—
Administración del tiempo	—	—	—
Relaciones humanas	—	—	—
Arreglo personal	—	—	—
Motivación en el trabajo	—	—	—

Hay algún otro curso que le interese ? _____

Cuales son las responsabilidades que tiene que mas le gustan ? _____

Por el contrario, las que menos le gustan ? _____

En que área se siente más capaz ? _____

En que área se siente con mas necesidades de Capacitación ? _____

Se siente integrada al ambiente de la empresa ? Si _____ No _____
porque ? _____

Alcanza a cubrir su agenda de trabajo, o le suele faltar tiempo ?

Las causas por las que no alcanza a cubrir su agenda de trabajo
son: Tiende a distraerse _____ Falta de organización _____
Otros _____

Siente que es rutinario su trabajo ? Si _____ No _____
Porque ? _____

Conoce los objetivos de la empresa ? Si _____ No _____ Porque ?

Se siente identificada con ellos ? _____

Como es la comunicaci3n		BUENA	MALA	REGULAR
Con su jefe	formal	—	—	—
	informal	—	—	—
Con sus compa#eros	formal	—	—	—
	informal	—	—	—
Siente que existe la retroalimentaci3n		—	—	—

Tiene alguna propuesta que hacernos ? _____

Observaciones _____

Elabor3 _____ Fecha _____

Revis3 _____ Fecha _____



... las hacemos mejor ...!!

TESIS • COPIAS • ENCUADERNADOS • TRANSCRIPCIONES • REDUCCIONES • AMPLIFICACIONES • IMPRESIONES • ACETATOS • ALBANENES • COPIAS DE PLANOS • ENCUADERNADOS FINOS EN PIEL

AV. UNION No. 135 esq. López Cotilla
Tel. 166-271

