

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN C S H**

**LA CAPACITACIÓN COMO FACTOR DE IMPULSO AL
INCREMENTO DE CONOCIMIENTOS Y AL MEJORAMIENTO
DE ACTITUDES EN UNA INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL.**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTAN:
ARACELI N. RÍOS NUÑEZ
JOSÉ LUIS OLALDE CHÁVEZ**

MÉXICO, D.F. OCTUBRE 1994.

LA CAPACITACIÓN COMO FACTOR DE IMPULSO AL INCREMENTO DE CONOCIMIENTOS Y MEJORAMIENTO DE ACTITUDES EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

La presente investigación buscó realizar un estudio sobre la capacitación que una institución pública brinda a sus trabajadores y, evaluar a corto plazo, los alcances obtenidos reflejados en el incremento de conocimientos y en un mejoramiento de actitudes. Tal objetivo nos exigió analizar un curso de capacitación, en este caso fue el de “Desarrollo Humano” que se aplica en los EBDI (Estancia de Bienestar y Desarrollo Infantil); la forma en que se llevó a cabo el proceso fue mediante la aplicación de cuestionarios anteriores y posteriores al curso de capacitación, esto con la finalidad de obtener información que nos condujera a conclusiones objetivas. Otra variable que manejamos fue el tiempo transcurrido entre la aplicación del curso y la aplicación de los cuestionarios; se trabajó con tres grupos, uno de 6, 3 y 0 meses, así como un grupo sin capacitación.

El supuesto que se manejó fue que con el paso del tiempo los conocimientos adquiridos podrían incrementarse con la práctica directa en el trabajo, o bien, olvidarlos y no lograr ningún mejoramiento en actitudes ni en el incremento de conocimientos.

Una vez realizada la investigación, se detectaron aspectos sumamente importantes que deben controlarse para que las EBDI alcancen mejores niveles de calidad y productividad.

Las personas o recursos humanos de una organización constituye la principal fuente de riqueza, al mismo tiempo que se sirven de la misma para alcanzar muchos y muy variados objetivos personales, los cuales difícilmente podrían ser alcanzados a través del esfuerzo individual. Y si partimos del hecho de que los recursos humanos y su desempeño son imprescindibles para lograr óptimos resultados, es inevitable llegar al punto en el que la capacitación no debe fallar en ninguna organización que quiera día tras día fortalecerse y convertirse en la número uno con respecto a la competencia.

La capacitación como lo menciona Siliceo Alonso es un medio efectivo para encausar positivamente al personal de una empresa, pues genera una auténtica automotivación e integración en la misma.

Los cursos de capacitación constituyen una de las modalidades educativas que se brindan al personal para actualizarlo; con ello se pretende alcanzar una mejor productividad, mayor eficiencia en el trabajo, seguridad para la organización y sus integrantes, prestigio para la organización, además de incrementos en utilidades.

Un personal capacitado coadyuvará a la *consecución* de metas organizacionales, es por ello que la capacitación no debe verse como un despilfarro de dinero y tiempo si no como una inversión en sobrevivencia y desarrollo.

En México parece no aceptarse del todo este planteamiento y a pesar de que incluso brindar capacitación al trabajador resulta ser una disposición obligatoria, no se le da la importancia que se debe.

Una vez expuesto lo anterior es fácil comprender que para nosotros profundizar en el tema de capacitación al trabajador fue francamente irresistible

La presente investigación se dividió en dos áreas, una en la que usted podrá encontrar una amplia gama de información documental con la que se pretende informar sobre los aspectos teóricos más importantes sobre el proceso de capacitación.

Se trataron temas tales como: antecedentes sobre el surgimiento de la capacitación, tipos de esta, como se da éste proceso, detección de necesidades de capacitación y otros aspectos sobre programas, objetivos, papel de los instructores y en fin todo lo relacionado a la planificación, programación, dirección y control del proceso de capacitación.

Un complemento importante a este marco teórico lo constituye una aportación práctica, por ello a partir del I capítulo encontrará el planteamiento y desarrollo de una investigación llevada a cabo en una EBDI .

Nuestro diseño experimental trató de encontrar relaciones entre variables que por un lado refuerzan lo aprendido en la exposición del marco teórico y por otro conducen a importantes conclusiones surgidas de la investigación de campo.

Nuestra averiguación se llevó a cabo en una estancia perteneciente al ISSSTE, esto limitaría cualquier posibilidad de generalizar, sin embargo, la delimitación en cualquier investigación es fundamental y para nosotros con tiempos reducidos y no muchos recursos económicos resultaba vital; de cualquier manera, nos conforta saber que las conclusiones a que se llegó fueron bastante importantes al menos para la EBDI y que es la misma dirección de capacitación para todas las estancias, Unidades Médicas, Velatorios y por lo tanto, la capacitación que se imparte contiene lo mismo, se dosifica de igual manera y se difunde bajo la misma normatividad en todo el D.F.; esto no nos faculta para generalizar, pero sí nos abre un panorama más amplio sobre lo que se entiende por capacitación y lo que se obtiene de la misma en una institución de Seguridad Pública como lo es el ISSSTE.

En la investigación documental se citaron autores tales como Arias Galicia, Siliceo Alfonso, Guzmán Valdivia, Mendoza Nuñez, entre otros.

La parte legal que se expone, se fundamenta en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo.

También se considera importante mencionar los principales lineamientos que el régimen salinista planteó para lograr la modernización de la capacitación; se analizó el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa para la Modernización de la Empresa Pública y el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994.

Finalmente y para contar con un panorama más amplio sobre el proceso de la capacitación en el ISSSTE recurrimos al Lic. Samuel González Estudiante y la Lic. Rosa Ma. Soto, jefe de capacitación y coordinadora de capacitación respectivamente, quienes amablemente nos brindaron su total apoyo aportando además de su experiencia en el caso, información escrita en documentos tales como Organigramas, Manuales, Folletos, etc.

Por tanto, la investigación de campo tiene como objetivo fundamental el conocer más profusamente los resultados o efectos reales, que los cursos de capacitación en relaciones humanas tienen sobre los trabajadores de una Estancia de Bienestar y Desarrollo Infantil; esto es, pretendemos determinar si una vez aplicado un curso, se pueden apreciar variaciones tanto en conocimientos como en actitudes, ambas sustentadas en el curso y enfocadas al desempeño laboral.

Consideramos que nuestra investigación es muy importante además de interesante, esto por varios aspectos; a continuación enumeramos tan solo algunos:

- Generalmente se considera, que en las instituciones gubernamentales, no se brinda una correcta atención al usuario como un objetivo primordial; partiendo de este juicio, nos preguntamos, ¿existen cursos de capacitación con los que se pretende incrementar la calidad y calidez de cada servidor? Si hay capacitación para los trabajadores del ISSSTE, entonces debe existir un desarrollo interno, un movimiento específico, ¿cómo se da este desarrollo? ¿logra los objetivos que se propone? ¿cuál es el móvil principal de la existencia de tales cursos...? ¿cubrir un requisito? o realmente intentar un cambio positivo para la institución y el derechohabiente.

Estos y otros muchos cuestionamientos llegaron a nosotros. Consideramos que el factor más importante para una empresa de servicios es el factor humano y que del buen funcionamiento de éste factor dependerá el éxito o fracaso de la misma. Pensamos que cursos como el que nos propusimos estudiar son necesarios, pero también creemos que algo

falla, pues a la fecha la realidad no es muy alentadora, ¿qué sucede entonces? ¿qué está pasando con este tipo de capacitación?

Para la realización de la presente investigación, se recurrió a información actualizada y completa con la que obtuvimos las herramientas mínimas para estar en condiciones de aportar resultados, análisis y conclusiones.

Una vez desarrollado un esbozo del contenido de esta investigación, se expondrá la detección del problema y la hipótesis que se planteó.

Nuestro problema en la investigación quedó determinado de la siguiente manera:
¿Es real que al brindar cursos de capacitación sobre desarrollo humano, los conocimientos del tema se incrementan y las actitudes en relaciones humanas mejoran?

Por tanto, la hipótesis quedó así definida:

Si el personal de una Estancia Infantil, es sujeto a cursos de capacitación en Relaciones Humanas, entonces se logrará incrementar conocimientos y mejorar actitudes.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I	pág
ANTECEDENTES	
A. Referencias históricas	11
1. Surgimiento de la capacitación	11
2. Evolución de la capacitación en México	12
3. Marco legal en materia de capacitación en México	13
a. Capacitación para trabajadores del apartado "B"	14
b. Derechos y obligaciones de los trabajadores	15
c. Derechos laborales de los trabajadores	17
d. Obligaciones laborales del trabajador	18
CAPÍTULO II	
PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE CAPACITACIÓN	
A. El administrador y la capacitación	20
B. La educación como base de la capacitación	21
C. Teorías y principios del aprendizaje y la capacitación	23
1. Conceptos y diferencias de los términos: Adiestramiento, Entrenamiento, Desarrollo y Capacitación	24
2. Principios del aprendizaje	25
a. Cambios que se dan en las personas	26
3. Tipos de capacitación	27
4. Técnicas auxiliares didácticas para brindar capacitación	28
a. Objetivos generales de las técnicas didácticas.	30
b. Selección de las técnicas didácticas	30
c. Técnicas didácticas más utilizadas	31
5. Importancia de la comunicación en el proceso de enseñanza	33

CAPÍTULO III

LA CAPACITACIÓN, SU PROCESO, DETECCIÓN DE NECESIDADES, OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y EL PAPEL DEL INSTRUCTOR

A. El proceso de capacitación	36
1. Diagrama del proceso de capacitación	36
a. Detección de necesidades de capacitación	36
b. Planeación y programación	37
c. Ejecución	38
d. Evaluación	39
2. Análisis sobre programas específicos de capacitación	39
a. Decisión sobre programas específicos de capacitación	40
b. Tipos de capacitación	41
c. Métodos	43
d. Condiciones para una capacitación eficaz	44
e. Metas de la capacitación	45
f. Motivación para la capacitación	45
g. Principios y procedimientos de la capacitación	46
h. Seguimiento de la capacitación	47
3. Objetivos administrativos de la capacitación	48
4. El papel de los instructores	49
a. Importancia del instructor en la capacitación	50
b. Características del instructor	51

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

A. Importancia de planificar y controlar la capacitación	54
1. Elaboración de los instrumentos de evaluación e importancia de la evaluación	54
a. Importancia de la evaluación	55
b. Clasificación de la evaluación	55
2. Adopción de medidas sobre el diseño de instrumentos	57
3. Observación y control del proceso	58
4. Seguimiento de la capacitación	59

CAPÍTULO IV

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA, UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA.

A. Antecedentes sobre la capacitación en el sector público	61
B. La modernización de la capacitación en el régimen salinista	63
1. Plan Nacional de Desarrollo 1990-1994	63
2. Programa para la modernización de la empresa pública	64
3. Programa Nacional de capacitación y productividad 1990-1994	65

CAPÍTULO VI

LA CAPACITACIÓN EN EL ISSSTE

A. Desarrollo de la capacitación en el Instituto de Servios Sociales y de Seguridad para los Trabajadores del Estado	68
1. Jefatura de Servicios de Desarrollo de Personal en el ISSSTE,	68

Departamento de Desarrollo y Evaluación.	
a. Objetivo general	68
b. Funciones	69
2. Oficina de implantación de programas	69
a. Objetivo general	69
b. Funciones	70
3. Oficina de Evaluación y Seguimiento	70
a. Objetivo general	70
b. Funciones	71
4. Instructores	71
a. Objetivo general	71
b. Funciones	72
B. La capacitación sobre las relaciones humanas en la EBDI	72
1. Programa para mejorar la calidad y calidez del trabajo en las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil con el derechohabiente	72
a. Metodología	73

CAPÍTULO VII

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A. Sujetos	75
B Instrumentos	76
Anexo 1	78
Anexo 2	80
Anexo 3	83
Bibliografía	85

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

A. REFERENCIA HISTÓRICA

1. SURGIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Para comprender el proceso de aprendizaje, es necesario remontarnos a épocas pasadas con el fin de conocer la trayectoria de la preparación del hombre desde el principio de su existencia.

En los pueblos primitivos se empezó a obtener conocimientos mediante la experiencia con el fin de satisfacer sus necesidades primarias y es así que se les enseñaba a los aprendices la manera de como realizar los trabajos. Originándose con esto un intercambio de conocimientos que avanzaban de acuerdo a las circunstancias.

En la primera mitad del siglo XVIII el aprendizaje alcanza pleno auge, surgen escuelas industriales, cuya meta era lograr conocimiento de métodos y procedimiento empleados en el desarrollo del trabajo.

Durante este siglo observamos como el hombre ha venido realizando esfuerzos constantes para alcanzar un nivel más adecuado que le permita desarrollarse dentro de su trabajo de forma óptima.

A partir de 1940 cuando se empezó a entender que la labor de enseñanza debía de ser una función organizada y sistematizada, en donde aparece la figura del instructor adquiriendo una especial importancia.

La capacitación, tema de importancia para nosotros y principalmente para el desarrollo del hombre, ha revolucionado en forma sorprendente.

2. EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Las organizaciones para llevar a cabo sus planes de trabajo demandan gran cantidad de personal calificado, sin embargo, las escuelas superiores como las Universidades o bien otros Institutos no cubren dichas necesidades debido a la existencia de un bajo número de personas con nivel académico superior, lo que trae como consecuencia que en muchas organizaciones del país se encuentren laborando personas con escaso nivel de estudios.

El desarrollo de la capacitación en México va en aumento. Los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que se presentan, obligan a las organizaciones a superarse de manera dinámica, por lo que requiere de la capacitación, a fin de adaptar a su elemento humano a estos cambios.

En México puede decirse que sí se le ha dado cierta importancia a la capacitación, se han creado diversos Institutos que la imparten y a los cuales las empresas acuden para satisfacer sus necesidades.

A los trabajadores les resulta sumamente benéfico asistir a los cursos de capacitación que le conceda su organización, ya que ello lo faculta para reducir riesgos y mejorar su calidad y productividad, independientemente de que está en mejores condiciones para incrementar su nivel de ingresos.

A la organización le resulta benéfico otorgar la capacitación ya que, como es natural, esta sujeta a un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de ésta, ya sea que ella misma la imparta, o bien inscribiendo a sus trabajadores en algún Instituto o Centro de Capacitación según sean sus políticas.

3. MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Conocer la Constitución es uno de los primeros deberes de todo mexicano. La Constitución contiene las bases de la organización política de México.

En cuanto a los antecedentes concernientes a la legislación sobre capacitación, es importante destacar que en la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931, se señala que las empresas están obligadas a tener aprendices; La Ley de 1970 considerando la enorme importancia que tiene la capacitación, la institucionaliza.

La productividad es un fenómeno complejo que contiene entre otras cosas a la capacitación.

El concepto de capacitación hace referencia en principio al tratamiento de un solo insumo: la fuerza de trabajo.

El Decreto del 31 de mayo de 1983, que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo, responsabiliza a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la coordinación del Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

Para cumplir con estas obligaciones se establece en el Reglamento Interior de la misma Secretaría, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 4 de marzo de 1983, la creación de la Dirección General de Capacitación y Productividad, también, y de acuerdo a las reformas a la Ley Federal del Trabajo, publicado en el Diario Oficial del 30 de diciembre de 1983, se llevaron a cabo modificaciones estructurales que permite que las funciones asignadas a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), fuesen desempeñadas en forma directa por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con la consecuente disolución de la citada unidad.

Las atribuciones conferidas a la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento, tienen como finalidad promover, asesorar y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; supervisar el desempeño de las instituciones que imparten capacitación; implantar programas de capacitación para y en el trabajo, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, aprobar o rechazar planes y programas de capacitación.

Por otra parte, en el acuerdo expedido el 3 de mayo de 1978, se creó como órgano asesor del Ejecutivo Federal de la Comisión Consultiva del Empleo; más tarde por acuerdo presidencial publicado el 12 de enero de 1981, que modificó el del año de 1978, fue establecida la Comisión Consultiva del Empleo y la Productividad, integrado por 14 Secretarías de Estado. Esta comisión, logró integrar investigaciones que sirvieron de base para la toma de decisiones en el sector público.

Al reformarse la fracción XXXI, Apartado A del Artículo 123 Constitucional, se establece la competencia exclusiva de las autoridades federales del trabajo para aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones relativas a la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores, creándose el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento y estableciendo en principio la responsabilidad del mismo a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, cuyas atribuciones, como antes se precisó, fueron asignadas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

a. CAPACITACIÓN PARA TRABAJADORES DEL APARTADO "B"

La fracción III del Artículo 141 de la vigente Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales a los Trabajadores del Estado, previene que dicho organismo deberá proporcionar servicios de capacitación.

Es importante mencionar que la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal otorgaba la normatividad sobre capacitación y productividad para los trabajadores de la Administración Pública Federal a la hoy extinta Secretaría de Programación y Presupuesto,

en el contexto de los programas de modernización de la Administración Pública y del Servicio Civil de Carrera.

En efecto, el Artículo 32, Fracción X y XIV de la ley Orgánica de la Administración Pública Federal atribuía a la Secretaría de Programación y Presupuesto para establecer la normatividad de los programas institucionales en materia de capacitación.

b. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

La capacitación y el adiestramiento se instauraron como parte de los derechos sociales que garantiza la Constitución General de la República, como son los derechos al trabajo y la estabilidad en el empleo y que como tal, complementan instituciones básicas consagradas y desarrolladas a partir del Congreso de Querétaro de 1917.

La capacitación y el adiestramiento se contemplan de esta forma en el mundo del trabajo, constituyendo un elemento básico de sistemas de normas de protección del trabajador.

El derecho a la capacitación consagrado en el texto constitucional y en la Ley Federal del Trabajo tiende a concretarse dentro de las relaciones laborales en función de la dinámica de ésta y de la necesidad de asegurar oportunidades de promoción individual, prevenir los siniestros laborales, facilitar el progreso tecnológico, incrementar los niveles de productividad, etc. De ello se desprende la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el contexto del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Estas consideraciones no implican de modo alguno, negar que la capacitación y el adiestramiento sean partes constitutivas del esfuerzo nacional en materia educativa. En este sentido la capacitación y el adiestramiento, al elegirse como derecho laboral social de los trabajadores, también deben ser considerados como componentes del proceso de educación permanente.

La peculiaridad del proceso radica, en otros aspectos, en la regularización establecida para alentar la participación del Estado, los empleados y los trabajadores en la modalidad de las acciones diseñadas para la ejecución de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

A través de la capacitación se persiguen, no sólo desarrollar las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, sino también perfeccionar su nivel cultural y facilitar la adopción de responsabilidades individuales y sociales, cada vez mayores en la vida cotidiana y en el proceso de trabajo.

Teniendo en cuenta estas orientaciones, se entenderá por capacitación el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, aptitudes y a través de un conjunto de contenidos y procedimientos de un determinado campo tecnológico para lograr una formación integral que responde a las exigencias de un determinado puesto de trabajo; y por adiestramiento, el proceso de perfeccionar las habilidades para la adquisición de destrezas psicomotoras a través de conocimientos teóricos prácticos elementales que permitirán un óptimo desempeño en un determinado puesto de trabajo.

Considerando su dimensión operativa y teniendo en cuenta la población a la que se dirige, la capacitación y el adiestramiento adquiere dos modalidades: capacitación y adiestramiento para el trabajo.

La capacitación y adiestramiento en el trabajo se refiere a la habilidad o mejoramiento de un trabajador sujeto a una relación formal de trabajo. En otras palabras, la capacitación y el adiestramiento hacen referencia a las obligaciones patronales de otorgarlos, y el derecho de los trabajadores a recibirlos, para incrementar la productividad y el mejoramiento y bienestar de los mismos.

La capacitación y adiestramiento para el trabajo están definidos como la habilidad de una persona que no tiene relación formal de trabajo, mediante el desarrollo de sus capacidades para el ejercicio de un puesto de trabajo al que eventualmente puede tener acceso.

c. **DERECHOS LABORALES DE LOS TRABAJADORES**

Los derechos de los trabajadores se enumeran de la siguiente manera:

- Recibir capacitación y adiestramiento.
- Hacerse acreedores a la constancia de habilidades laborales que le corresponden:
 - a) cuando hayan aprobado los exámenes de capacitación y adiestramiento.
- Figurar en los registros de constancia de habilidades laborales. El Artículo 153-V menciona: "la constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación"; este inciso es importante ya que es de suponer, que en virtud de que se enriquece el curriculum vitae del trabajador, este lo use como principal punto de negociación para obtener aumento salarial o un puesto mejor en otro lado.
- Hacer constar en el Contrato Colectivo de Trabajo las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- Hacer constar en el escrito de condiciones individuales de trabajo que será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la organización.
- Hacer constar en el Contrato Colectivo de Trabajo, las disposiciones sobre la capacitación y el adiestramiento inicial que debe impartir al que ingrese a laborar a la empresa.

d. OBLIGACIONES LABORALES DEL TRABAJADOR

Los deberes que corresponde a los trabajadores son los siguientes:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones grupo y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación y adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos. Artículo 153-A.

CAPÍTULO II
PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LA CAPACITACIÓN

A. EL ADMINISTRADOR Y LA CAPACITACIÓN

Las organizaciones son unidades sociales creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos la organización para alcanzar estos objetivos requiere de una serie de recursos, los cuales son:

- 1) HUMANOS
- 2) MATERIALES
- 3) TÉCNICOS

De los tres recursos el más importante es el factor humano, ya que sin ellos no se pueden conjugar los otros dos elementos.

El administrador busca la conjugación óptima de estos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización se lo más productivo posible, es decir, que se obtenga el mayor rendimiento de los recursos disponibles.

A principios de siglo, las funciones de administración de recursos humanos se reducía a contratar, despedir y tomar tiempos. Quienes la desarrollaban eran, directamente, los jefes de línea.

Conforme pasó el tiempo las funciones relacionadas con los recursos humanos fueron más específicos, como es llevar registros, elaboración de nóminas, capacitación, etc., fue hasta entonces cuando una persona especializada en estas tareas se encargaría de ésta área.

El rápido crecimiento de algunas organizaciones hizo que fuera preciso crear departamentos especializados para cada función, teniendo frente a ella a un profesional especializado.

B. LA EDUCACIÓN COMO BASE DE LA CAPACITACIÓN

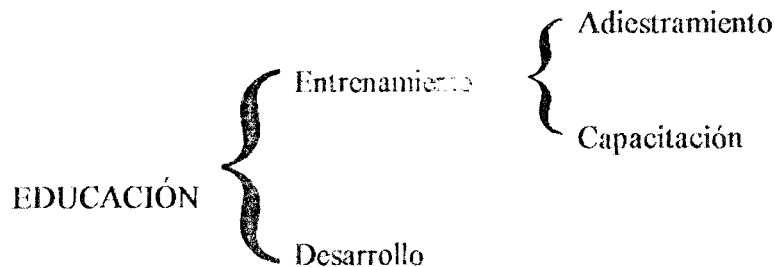
En términos generales, la educación es importante para un país y para una organización; por un lado permite el aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro, la educación puede significar mayores niveles de vida por el conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecentan la salud, así como por un mejor ingreso que permita un incremento en el consumo.

Actualmente la educación se puede considerar como una inversión en el ser humano. Arias Galicia, define la educación como: "La adquisición intelectual por parte del individuo, de los bienes culturales que le rodean, o sea de los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor:

- a) Como productor.- Porque el mejor conocimiento de los aspectos técnicos y científicos va a elaborar un producto mejor.
- b) Como consumidor.- Al contar con mayores ingresos va a destinar parte de ellos al consumo, con lo cual se crearán nuevas fuentes de trabajo".

La educación tiene un impacto económico muy radical ya que para que nuestro país progrese debe planear programas de investigación con el objetivo de coadyuvar en el desarrollo económico, puesto que ésta permite el aprovechamiento de los recursos y la invención de métodos, sistemas o tecnología. Para ello, la investigación necesita de personal altamente capacitado en la ciencia y tecnología.

En México se da cierta importancia a la educación por lo que el Gobierno Federal ha aumentado el presupuesto dedicado a ésta área; ha creado instituciones como el CONACYT que otorga becas a mexicanos que desean perfeccionar sus estudios en el extranjero, etc.



Definiciones:

- Educación.- “Es la adquisición intelectual de parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios herramientas, así como las características personales consideradas válidas en la sociedad.
- Entrenamiento.- Educarse para poder desarrollar un esfuerzo físico y mental.
- Adiestramiento.- Es proporcionar destreza a una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.
- Capacitación.- Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
- Desarrollo.- Comprende íntegramente al hombre en toda formación de la personalidad.

Por otro lado se afirma que la educación no solo debe ser preocupación del gobierno, es una situación que interesa a los individuos y naturalmente a las organizaciones donde éstos van a laborar.

C. TEORÍAS Y PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE Y LA CAPACITACIÓN

Para implantar la capacitación dentro de una organización se debe fundamentar esta en el aprendizaje, debe tener como objetivo el lograr que un programa de capacitación sea efectivo a través de sus principios, esto es, proporcionar en el individuo cambios de conducta en forma "positiva", esto es, que convenga a los intereses de la organización.

A continuación se mencionan algunas generalidades que incluyen las teorías del aprendizaje para la obtención de las condiciones óptimas para el funcionamiento de un programa de capacitación:

- 1) Es de suma importancia que el programa este planeado en forma lógica para que cada paso subsiguiente se apoye sobre los anteriores.
- 2) La experiencia anterior del individuo influye en sus posteriores experiencias de aprendizaje.
- 3) La capacitación es una actividad que se puede transferir a alguna otra, si contiene componentes y principios similares.
- 4) El aprendizaje se logra a través de impresiones que se reciben e interpretan mediante los sentidos. El aprendizaje de nuevas capacidades se logra viendo, escuchando y actuando.
- 5) Las diferencias en capacidades, antecedentes, experiencias y velocidad para aprender, además de muchos otros factores hacen que los individuos adquieran nuevos conocimientos y actitudes y se desarrollen a distintos niveles de velocidad.

1. CONCEPTOS Y DIFERENCIAS DE LOS TÉRMINOS:

ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

Con el fin de aclarar problemas semánticos, consideramos importante detenernos a definir y diferenciar los términos: adiestramiento, entrenamiento, desarrollo y capacitación.

Isaac Guzmán Valdivia dice:

“El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo físico”.

“La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En tal virtud, la capacitación se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuya labor tiene un aspecto intelectual de bastante importancia”.

“El desarrollo, tiene aún mayor amplitud, significa el proceso integral del hombre y por consiguiente abarca la adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, disciplina del carácter y la adquisición de todas las actividades que se requieren para la evolución de los ejecutivos, incluso aquellos de la más alta jerarquía en la organización de las empresas”.
(Guzmán Valdivia, Isaac. 1988)

Fernando Arias Galicia, dice:

“Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz”.

“Entrenamiento, de acuerdo a su nombre genérico es, prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve, el entrenamiento forma parte de la educación. Entendiéndose ésta, como la adquisición intelectual de bienes culturales”.

“Desarrollo, comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano”.

“Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”. (Arias Galicia, Fernando, 1974)

A. Reyes Ponce, dice:

“El entrenamiento es toda clase de enseñanza que se da con el fin de preparar a los trabajadores y empleados para un puesto de oficio, al convertir sus aptitudes innatas en capacidades.

La capacitación es más bien de carácter teórico, de amplitud mayor para trabajos calificados.

El adiestramiento es de carácter más bien práctico y para un puesto específico; es necesario en toda clase de trabajos e indispensable aun suponiendo una capacitación previa.

El desarrollo es necesario para formar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc., que no se pueden dar en la capacitación y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, orientado y decidido”. (Reyes Ponce, A. 1994).

2. PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

Para que sean efectivos los cursos de capacitación dentro de una organización, es necesario tener en cuenta los principios del aprendizaje cuyo proceso puede conceptuarse como la adquisición de nuevos modos de conducta y de nuevas posibilidades de comportamiento. A continuación mencionamos algunos tipos de cambios que se dan en las personas:

a) Las diferencias individuales.

Desempeñan una parte muy importante, una persona puede aprender con suma facilidad; en cambio, otra requiere más atención pues tarda en aprender debido a su bajo avance cultural, habilidades, etc., es decir, que se deben investigar y comparar los requerimientos funcionales con las necesidades específicas de capacitación de cada empleado, a nivel individual.

b) La motivación.

Facilita el aprendizaje cuando el individuo desea hacerlo, quien considera una necesidad al aprender algo o lo tiene como meta, a diferencia de aquellos que sienten el aprender como una obligación impuesta, y si la motivación no es la adecuada será necesario

posponer o cancelar el programa a menos que se noten mejoras en cuanto a que la persona cuenta con la inteligencia, madurez y automotivación suficiente.

c) Los estándares.

Saber cuanto va alcanzando, como va progresando la persona o si el aprendizaje es reducido en relación al tiempo y dedicación empleado. Es importante también fijar un criterio o estándar para decidir cuanto aprendió la persona.

d) Las recompensas.

Sin que sean en todos los casos, las de orden económico resultan buenas, son también el reconocimiento, la palabra de estímulo o aliento, el certificado, el diploma, etc., éstas ayudan a que la persona vea la necesidad de capacitación creándole conciencia de los beneficios personales que puede lograr mediante un mejor desempeño.

e) Planeación.

Consiste en planear el programa de tal manera que se relacione con las experiencias anteriores y las necesidades de los trabajadores.

a) **CAMBIOS QUE SE DAN EN LAS PERSONAS**

f) El refuerzo.

El programa debe evolucionar mediante pequeños pasos, cada uno basado en los anteriores, logrando con esto que el individuo reafirme lo aprendido, ya que algunas cosas se aprenden mejor si se repasan totalmente, otras, es necesario dividir las en partes repasando cada sección por separado y después unir todo asegurándose que se cuenta con un plan ordenado de revisión.

g) Crear las condiciones organizacionales (formales e informales) que conducirán a un buen ambiente de aprendizaje. Así como dejar muy en claro porque son necesarios los cambios y evitar distracciones en el ambiente de capacitación.

h) Seleccionar una combinación de métodos de enseñanza para que haya variedad en la misma y se utilicen la mayoría de los sentidos.

i) Conforme el individuo adquiere nuevos conocimientos y desarrolle sus actitudes y las aplique a las situaciones de trabajo asegurándose de que reciba la recompensa adecuada por sus esfuerzos al practicar el nuevo comportamiento dentro de la organización.

j) Proporcionar al individuo retroalimentación regular y constructiva referente a sus progresos en la capacitación y al mejoramiento de sus habilidades recién adquiridas ya aplicadas en el trabajo.

k) Proporcionar ayuda al individuo cuando se enfrente con obstáculos en el aprendizaje.

3. TIPOS DE CAPACITACIÓN

En la elaboración de programas de eventos o actividades dentro de la capacitación, debemos comprender la tipología de la misma para determinar cual de ellas se utilizará en una organización. A continuación se mencionan algunos de los tipos de capacitación:

- La capacitación en aulas.

Es aquella que se imparte en un centro establecido con ese fin un grupo de instructores especializados; también conocida como capacitación residencial o colectiva.

- Capacitación externa.

Es aquella por lo cual debido a las limitaciones que una organización pueda tener, requiere de la ayuda de otras instituciones educativas para satisfacer sus necesidades de desarrollo. Enviando a su personal a tomar cursos fuera de la organización porque ésta no puede mantener sus propios centros de capacitación.

- La capacitación pre-laboral.

Es aquella que se imparte al personal de nuevo ingreso con el fin de que conozca las funciones que va a desempeñar en su actividad laboral, este tipo de capacitación normalmente es impartida por instructores internos y dentro de los centros de trabajo.

- Capacitación inductiva

Ésta es proporcionada por la organización con el objeto de que el personal que en ella labora se integre al medio ambiente de trabajo.

- La capacitación para el desarrollo.

Esta se lleva a cabo con el objeto de que el personal se supere en cuanto a su educación, conocimientos, técnicas y métodos.

4. TÉCNICAS AUXILIARES DIDÁCTICAS PARA BRINDAR CAPACITACIÓN

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, las técnicas didácticas deben ser las más adecuadas de acuerdo con los programas de capacitación. Ya que el éxito del aprendizaje y del comportamiento depende de la selección de éstas.

Primeramente analizaremos qué son las técnicas didácticas, para qué se utilizaran, cuándo se aplican, dónde, quién y cómo se aplican, así como sus objetivos generales y específicos.

Las técnicas didácticas:

- ¿Que son?

Son los procedimientos que sirven para desarrollar las actividades de instrucción, son caminos que orientan al instructor cómo enseñar y le indican la ruta a seguir facilitándole la consecución de los objetivos del aprendizaje.

- ¿Para qué se utilizan?

Las técnicas didácticas se utilizan para:

- * Facilitar el aprendizaje.
- * Estimular la motivación, haciendo más atractiva la instrucción.
- * Dar oportunidad a los principiantes de ejercitar la información, y
- * Reforzar el aprendizaje

- ¿Cuándo se aplican?

Las técnicas se aplican durante la fase de ejecución de un programa de instrucción, para propiciar un cambio de conducta en los sujetos que participan en él.

- ¿Dónde se aplican?

Se aplican en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que es un conjunto de actividades dirigidas al establecimiento de una dinámica de un grupo para la consecución de objetivos determinados.

- ¿Quién las aplica?

Las técnicas didácticas las aplican los responsables de las tareas de capacitación en las organizaciones, y que generalmente son el instructor o el capacitador, quien debe tener como características:

- * Conocimiento del tema o actividad laboral.
- * Habilidad para lograr una buena comunicación.
- * Habilidad para adecuar su lenguaje al nivel de los participantes.
- * Capacidad para comprender las explicaciones de los capacitados.

- ¿Cómo se aplican?

Aunque cada una de las técnicas didácticas tiene sus propias reglas derivadas de su naturaleza, pueden establecerse ciertas normas de carácter general en su aplicación, y que son:

- * Conocer suficientemente la estructura de la técnica, su dinámica, sus posibilidades y riesgos.
- * Planear cuidadosamente el desarrollo de las actividades (elaborar un guión).

- * Que se apliquen con un objetivo bien definido.
- * Preparar oportunamente el material y equipo didáctico (si se requiere) a utilizar.
- * Si se evalúa, no improvisar.
- * Sensibilizar previamente a el grupo y crear un clima de cordialidad.

a. OBJETIVOS GENERALES DE LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS.

- a) Proporcionar a los instructores, los conocimientos que apoyen su labor como tales.
- b) Facilitar a los instructores las herramientas adecuadas para el manejo de grupos.
- c) Describir en forma precisa y detallada la mecánica a seguir en la aplicación de las técnicas didácticas, dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- d) Orientar a los instructores en la ejecución de programas señalando los criterios de selección para el uso adecuado de las técnicas didácticas.

b. SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS

Los instructores, seleccionarán las técnicas didácticas de acuerdo a:

- a) Los objetivos que se persiguen.
- b) Las características del grupo.
- c) Los recursos disponibles.
- d) La experiencia del instructor.
- e) Las ventajas y desventajas de las técnicas.

c. TÉCNICAS DIDÁCTICAS MÁS UTILIZADAS

a) Debate dirigido.

Sobre la base de la preparación de una lectura, problema, exposición, etc., el grupo desarrolla una discusión la que será dirigida por el instructor.

Se utiliza con el objeto de propiciar la participación de los miembros del grupo y desarrollar la capacidad de análisis.

b) Técnica demostrativa.

El instructor ejecuta una tarea y la explica de manera detallada para que posteriormente los observadores la realicen.

Se lleva a cabo con el objetivo de unir a los participantes en una situación real de trabajo y aplicar los conocimientos teóricos en una tarea específica del área psicomotriz y perfeccionar una habilidad motora.

c) Expositiva.

Es una técnica centrada básicamente en el instructor y consiste en la exposición verbal de un contenido.

Es con el objeto de proporcionar información amplia en poco tiempo, proporcionar la reflexión y verificar la comprensión de los conceptos.

d) Foro.

Es una técnica generalmente complementaria a otras, consiste en la discusión acerca de un tema, en la que todos participan, dirigida por un moderador.

Se aplica con el objeto de permitir la libre expresión de ideas de todos los miembros del grupo, plantear diversos enfoques y propiciar la integración de grupos.

e) Interrogativa.

Consiste en explorar y utilizar los conocimientos de los miembros del grupo a través de preguntas orientadas hacia un tema o problemas específicos.

Se lleva a cabo con el objeto de despertar el interés del grupo, determinar el grado de aprendizaje y propiciar la participación.

f) Desempeño de papeles.

Técnica en la que los participantes resumen o desempeñan papeles, sobre algún problema real o imaginario.

g) Phillips 60.

Esta técnica consiste en dividir un grupo en equipos de seis a siete personas para discutir o analizar durante 6 minutos una información previamente adquirida, con el objeto de promover la participación activa de todos los miembros del grupo, obtener una solución democrática del mismo ante un problema y reforzar el aprendizaje escuchando otras opiniones.

h) Dramatización.

Este método, además de la instrucción y enseñanza como tales, tiene un objetivo básico que es la integración de actitudes individuales y colectivas, su aplicación se da en el campo de las relaciones humanas. Se trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la organización, pudiendo tratarse también en situaciones sociales ajenas.

i) Técnicas del riesgo.

Consiste en plantear preguntas al grupo para que puedan manifestarse sus temores o posibles riesgos frente a una situación futura.

Se aplica con el objeto de concientizar a los participantes de una posible situación, desarrollar la creatividad del grupo y cuestionar alternativas de solución a un problema futuro.

j) Torbellino de ideas.

Técnica que consiste en que los miembros de un grupo hablen con toda libertad, sin ninguna restricción frente a un tema o problema. Se efectúa con el objeto de ejercitar la imaginación creadora, encontrar nuevas soluciones y propiciar la participación de todos los miembros del grupo.

k) Conferencias.

Técnica en la que el instructor desempeña toda la parte dinámica, pues se trata de una exposición unilateral, se orienta especialmente a presentar información con la ventaja de que en poco tiempo se presenta mucho material informativo al no haber interrupciones. (SEP. Manual de técnicas didácticas).

5. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA




Sin duda el fenómeno de la comunicación es el eje de todo proceso de aprendizaje; debemos entender que el emisor debe tener en cuenta el nivel de conocimientos, los antecedentes socio-culturales, las habilidades y las actividades del receptor. Las ayudas didácticas en el entrenamiento acelera el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo. Dicho de otra manera: los auxiliares didácticos son el conjunto de técnicas que utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de los mismos.

El medio de comunicación es por tanto, cuestión de especial interés, mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor. “Una figura vale más que mil palabras”. Por lo tanto los medios de comunicación en el campo de la

enseñanza han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología.

A continuación se mencionan algunos medios auxiliares de la capacitación en diferentes grupos:

Auxiliares Didácticos:

Auxiliares Gráficos		Pizarrón Rotafolio Franelógrafo Gráficas Cuadernos para escritura
Proyección de Imágenes		Proyector de cine sonoro, 8 y 16 mm. Proyector de transparencias y filminas Retroproyector y proyector al hombro Proyector de cuerpos opacos Circuito cerrado de TV
Medios sonoros		Grabadora Tocadiscos

Es menester que las organizaciones desarrollen sus políticas de capacitación relacionadas con un sistema de valores y con las posibilidades de cursos de determinadas necesidades dentro de un tiempo determinado. (ver anexo 1).

CAPÍTULO III
LA CAPACITACIÓN, SU PROCESO, DETECCIÓN DE
NECESIDADES, OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS DE
LA CAPACITACIÓN Y EL PAPEL DEL INSTRUCTOR

A. EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

1 DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Una de las áreas más importantes de la dirección de personal, es la relativa a la capacitación y desarrollo del personal, es por ello que la mayoría de las organizaciones hacen esfuerzos por aplicar técnicas de entrenamiento, capacitación y desarrollo.

La más importante justificación para el desarrollo de un programa de capacitación planeado y sistemático, es la naturaleza compleja de las tareas, ya que éstas requieren una atención consistente y sistemática.

La capacitación se aplica como un proceso en el cual se observan las siguientes fases:

1. Detección de necesidades.
2. Planeación y programación.
3. Ejecución de eventos.
4. Evaluación.

Cada fase interactúa y se complementa con la siguiente, lo que le da dinámica al proceso; no se puede prescindir de ninguna etapa puesto que entonces la fundamentación de las otras no existiría; restándole validez a las acciones que se realicen y limitándolas.

La capacitación al igual que muchos otros procesos debe observarse dentro de un enfoque sistémico, en el cual se tendrá que considerar las variantes de los otros sistemas que inciden en alguna medida en la realización de las metas que pretenda lograr el sistema.

a. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es la primera parte con que se inicia el proceso y se refiere, principalmente, a la investigación que debe realizarse para conocer las necesidades reales de capacitación y de la organización y lo que corresponde a los puestos y personas que los ocupan, teniéndose así

un diagnóstico objetivo de la misma. Se ha sintetizado las actividades que se realizan en esta fase, en:

- Definición del perfil del personal objeto de la capacitación.
- Investigación y determinación del medio ambiente en el que actúa y se desenvuelve el sujeto y la capacitación.
- Definición de los cambios que se desean y pueden obtener a través de la capacitación.
- Definición del temario que se desea desarrollar durante el evento y el nivel de profundidad ideal de cada tema.
- Definición de las variables que permitirán medir el resultado de la capacitación y su medición.

b. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

En esta parte, se trata de estructurar la forma adecuada de solucionar la problemática identificada en la detección de necesidades de capacitación; definiendo el tipo de evento que se requiere, el nivel de información que deberá tratarse, las técnicas didácticas, los apoyos visuales que se utilizarán, los tiempos que se asignarán para cada explicación y las evaluaciones que se aplicarán a los participantes, los lugares y las fechas probables de los eventos, éstas acciones integran la parte metodológica; un punto de gran importancia son también los presupuestos y la asignación de recursos para la realización de los eventos que integrarán el plan de acción de la organización una vez que se obtenga la aceptación de las áreas que participan como asistentes al programa y con la autorización de los recursos financieros se podrá confirmar la programación de los eventos, que integran el plan general. Se citan las principales actividades que componen esta fase, y son:

- Clasificar y jerarquizar las necesidades dentro del marco de acción de la organización.
- Definición del tipo de evento a realizar de acuerdo a las características específicas establecidas en la detección de necesidades.
- Selección de actividades y técnicas adecuadas al tipo de evento por realizar.
- Establecimiento de la carta descriptiva correspondiente a los eventos prioritarios.
- Validación de la estructura del evento con el área que lo requiera.
- Concretación de acciones.
- Determinación de los recursos necesarios para la realización de los eventos.
 - * Formulación del presupuesto tentativo.
 - * Factibilidad financiera.
 - * Programación de los eventos.

e) EJECUCIÓN

En virtud de que la ejecución del plan de capacitación es el punto más conocido y en el cual se puede observar con claridad cada una de las acciones que se plantearon, y que además se ampliarán más adelante, sólo se mencionarán los puntos fundamentales de ésta fase. Éstos puntos son:

- Proporcionar los elementos necesarios para la realización del evento de acuerdo a sus requerimientos específicos.
- Definir los elementos necesarios para el apoyo logístico del evento.
- Definir los elementos necesarios para definir la metodología del trabajo.
- Verificación de las condiciones generales del lugar donde se lleva a cabo el evento.
- Observación de los controles necesarios para la impartición de explicaciones y desarrollo del proceso de enseñanza.

- Desarrollo de los temas siguiendo la actividad predefinida en la carta descriptiva, por el instructor y los capacitados.
- Aplicación de las evaluaciones.
- Reporte de los resultados de la evaluación.

d. EVALUACIÓN

La fase final dentro del sistema de capacitación lo es la evaluación, en donde se verifica si los objetivos que al inicio se plantearon se cumplieron, también sirve para reorientar las acciones realizadas y corregirlas si existiese alguna desviación.

Las actividades que comprende esta fase son:

- Elaborar las pruebas necesarias y aplicar la evaluación del proceso predefinido.
- Contrastación de las variables de control.
- Obtención de resultados y conclusiones a partir de la contrastación.
- Elaborar el reporte final de los resultados.
- Retroalimentación de los resultados y reincorporación de experiencias en el proceso. (RECORDER. R.)

2. ANÁLISIS SOBRE PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE CAPACITACIÓN

Como se ha visto una de las etapas más importantes en el proceso de capacitación es, la detección de necesidades de capacitación. Para que ésta detección sea, consistente con las necesidades, se sugiere se lleven a cabo tres tipos de análisis:

a) Análisis Organizacional.

Establece el marco dentro del cual se puede definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.

b) Análisis de Funciones.

Se enfoca sobre la tarea del trabajo sin tomar en cuenta el desempeño del empleado. Este análisis revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupo, resolución de conflictos, implantación de cambios, habilidades técnicas y toma de decisiones.

c) Análisis de personas.

Examina el conocimiento, las actividades y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimientos, actividades o habilidades debe adquirir y qué tipo de modificaciones debe hacer en su comportamiento, si quiere contribuir de forma satisfactoria al logro de los objetivos de la organización.

UN BUEN ANÁLISIS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DEBE CONTENER:
* ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
* ANÁLISIS DE FUNCIONES
* ANÁLISIS DE PERSONAS

a. **DECISIÓN SOBRE PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE CAPACITACIÓN**

Habiendo detectado las necesidades, hay que tomar la decisión sobre el programa específico a implementar. Para tal efecto se consideran: el puesto actual, el puesto siguiente y las necesidades futuras de la organización.

Puesto Actual. La capacitación y desarrollo de los empleados debe basarse en un análisis de las actividades y habilidades actuales.

Puesto Siguiete. Se implementa un proceso para identificar las necesidades del puesto, esto es hacer una comparación de las habilidades actuales con las habilidades que se necesitan para el siguiente puesto.

Necesidades Futuras. Las organizaciones progresivas van más allá de sus esfuerzos de capacitación, y se preparan para un futuro más distante. Esto requiere un pronóstico de las capacidades nuevas que se necesitarán por cambios en la tecnología y en los métodos.

<p>PARA LA TOMA DE DECISIÓN SOBRE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICOS SE TOMARÁ EN CUENTA:</p>
<ul style="list-style-type: none">* EL PUESTO ACTUAL* EL PUESTO SIGUIENTE* LAS NECESIDADES FUTURAS

(PUGA MURGÍA C.)

b. TIPOS DE CAPACITACIÓN

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, se procede a establecer el tipo de la misma. Aunque son varios los tipos de capacitación, si se hace un análisis más profundo de los mismos, se llega a la conclusión de encuadrar a todos aquellos en cuatro, y éstos son:

- a) Inducción.
- b) ADE (Adiestramiento Dentro de la Empresa).
- c) Escuela vestibular.
- d) Escuela general de la organización.

Inducción. El objeto de este tipo de capacitación es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres partes principales: a) información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado de capacitación; b) información proporcionada por el supervisor; y c) entrevista de ajuste varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

ADE. Adiestramiento Dentro de la Empresa. Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son: a) determinar un programa de producción; b) elaborar un plan específico; c) desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos: uso del principio multiplicador, consiste en capacitar a las personas que han de enseñar a otros lo que a su vez irán enseñando a repetidos grupos; uso del principio de proyectar labores, consistente en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro; uniformar la instrucción.

Escuela Vestibular. Su objeto es enseñar rápidamente los lineamientos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador; generalmente ésta escuela se sitúa en lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos). Este tipo de capacitación conviene a organizaciones que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número de clases o especies diferentes de trabajo. Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que esto dificulte la adaptación. Dentro de ésta escuela se realiza también la inducción.

Escuela General de la Organización. Es un tipo más amplio que la escuela vestibular; se encarga de su adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. En

otras palabras, se ocupa de capacitación y desarrollo. No sólo se programan cursos vestibulares, sino también de recordatorio, y más avanzados.

TIPOS DE CAPACITACIÓN
* INDUCCIÓN
* ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA
* ESCUELA VESTIBULAR
* ESCUELA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

c. MÉTODOS

Los métodos son formas de organización de los participantes que utilizan instructores para lograr los objetivos de adiestramiento y capacitación. Estas formas constituyen un ordenamiento lógico y secuencial de acciones y un modo sistemático de trabajo.

Clasificación de los métodos: si la clasificación se da en función de el número de participantes que se integran a los cursos estos pueden ser:

1. Individuales.

- Capacitación en el puesto.
- Curso por correspondencia.
- Programas de lecturas.
- Rotación de puestos.

2. Grupales.

- Reuniones de trabajo
- Cursos en aula.

Las técnicas son el conjunto de métodos, procedimientos y la variedad de los mismos, que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las técnicas forman parte importante de la manera en que se realiza la capacitación.

d. **CONDICIONES PARA UNA CAPACITACIÓN EFICAZ**

Las condiciones para una capacitación eficaz son:

- 1) Las personas que han de tomar parte en el programa, tienen que sentir la necesidad de instruirse.
- 2) El programa tiene que estar dirigido a los problemas propios de los alumnos teniendo que estar adaptado en forma realista a sus necesidades.
- 3) Hay que alentar a los alumnos para que lleguen a sus propias conclusiones particularmente en la esfera de la enseñanza emocional, las personas aprenden primordialmente por medio de la experiencia y no escuchando pasivamente.
- 4) La capacitación es materia de relaciones humanas, suele ser más efectiva cuando se da en grupos, puesto que la mayor parte de las actividades de ésta esfera son circunstancias de grupo.
- 5) Los programas de capacitación deben permitir al alumno externar sus ideas, perspectivas, emociones, etc.
- 6) Los programas de capacitación resultan más efectivos si se deja un margen para la dificultad de abandonar la antigua manera de hacer las cosas.
- 7) La instrucción es más efectiva si crea aptitudes utilizables.
- 8) Para que la capacitación sea efectiva tiene que haber en la organización un ambiente que asegure la libertad de experimentar con nuevos tipos de supervisión que permita a los capacitados aprender sacando provecho de errores cometidos.

e. METAS DE LA CAPACITACIÓN

Dentro de las metas de capacitación entre otras encontramos las siguientes:

- a) Ayuda a que el individuo adquiera mayor sensibilidad al medio ambiente de relaciones humanas en el que trabaja.
- b) Ayuda a que el individuo comprenda porque se comporta tal como lo hace, como reacciona ante estímulos determinados y cómo su comportamiento afecta al de los demás.
- c) Hasta cierto punto puede equiparle con cierta capacidad que le ayudará a desenvolverse en las situaciones que se le presenten.

f. MOTIVACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN

Se ha dicho que la motivación es uno de los puntos fundamentales de la capacitación, pero como se puede dar esta motivación. Existen tres maneras de interesar a la gente a que cambie su comportamiento:

- 1) La gente responderá a programas que se refieren a cambios en el comportamiento, si piensa que las modificaciones resultantes beneficiarán sus propios intereses y que recibirá beneficios personales como resultado del nuevo comportamiento.
- 2) Los capacitados cambiarán su comportamiento conscientes de las mejoras en el desempeño y de sus experiencias en el nuevo patrón de comportamiento, de tal manera que éste se convierta en un modo normal de trabajo.
- 3) Un capacitado puede cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus supervisores o de otras personas que tengan más autoridad que él. En este caso el cambio se deberá a las obligaciones más que al conocimiento.

g. PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principios son lineamientos que deberán aplicarse para lograr un adecuado proceso de capacitación.

Estos principios son: Motivación, respaldo, retroalimentación, repetición y aprendizaje por partes.

Motivación.

Como ya se ha mencionado, para que el empleado aproveche la enseñanza debe sentirse afanoso de mejorar sus conocimientos y actos en el trabajo, como medio para mejorar oportunidades de ascenso.

Respaldo.

Para que se produzca la enseñanza, el individuo tiene que recibir alguna forma de aliento o recompensa no habiendo necesidad de que ésta sea tangible.

Retroalimentación.

Para que el respaldo sea efectivo en cuanto a mejorar la actuación tiene que haber retroalimentación o conocimiento de resultados.

Repetición.

La repetición espaciada (períodos de enseñanza distribuidos en distintos tiempos) resulta más eficiente que los intentos por aprender todo de una vez.

Aprender por partes.

La enseñanza se acelera cuando el proceso o habilidad globales que hay que dominar, se desglosan en sectores más pequeños y más "digeribles". Esa manera de proceder contribuye también a la motivación del estudiante; éste logra la satisfacción propia de

alcanzar cada una de las submetas y esto a su vez le ayuda a alcanzar la meta del dominio de la actividad.

PRINCIPIOS DE CAPACITACIÓN
* MOTIVACIÓN
* RESPALDO
* RETROALIMENTACIÓN
* REPETICIÓN
* APRENDER POR PARTES

b. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

El éxito del seguimiento o continuación de la capacitación depende del jefe, ya que es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso.

En realidad el egresado de un curso, al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe o en su grupo de trabajo. Este problema es el que debe atacar el seguimiento.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente. "El seguimiento es la continuidad de la capacitación".

Le recomendamos analizar detenidamente el modelo para un taller de aprendizaje que se detalla en el Anexo 2, pues ahí se explica detenidamente cada paso que se debe seguir.

MODELO PARA UN TALLER DE APRENDIZAJE
* PRESENTACIÓN COGNOSCITIVA
* MODELAMIENTO DE LA CONDUCTA
* ENSAYO DE LA CONDUCTA
* RETROALIMENTACIÓN Y REFUERZO
* TRANSFERENCIA
* REFORZAMIENTO GERENCIAL

(Ver Anexo 2)

3. OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS DE LA CAPACITACIÓN

El punto fundamental de toda administración es el logro de objetivos, por lo que es importante mencionar los objetivos del área de capacitación para contextualizar la importancia de ésta.

Objetivos del área de capacitación:

1. Organizar, coordinar y supervisar la aplicación de los programas de capacitación y métodos educativos, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección de Personal.
2. Coordinar la elaboración de los planes de trabajo anual y por curso de los instructores y presentación a la dirección para lo conducente.
3. Elaborar y proponer a la Dirección, el plan anual de capacitación y aplicarlo cuando haya sido aprobado.
4. Integrar el Cuadro de necesidades de materiales y equipo que requiere el área para su operación, y para presentarlo a la Dirección para lo conducente.
5. Difundir entre el personal del área, las disposiciones técnicas y administrativas que en materia de capacitación emita la Dirección de Personal.

6. Coordinar y controlar la elaboración de los cuadros de avance pragmático, así como los registros de asistencia y evaluación del curso.
7. Desarrollar actividades de inscripción de capacitandos en el departamento, de acuerdo con los calendarios establecidos.
8. Integrar los grupos de capacitandos por curso, así como sus correspondientes horarios y su distribución en las instalaciones.
9. Participar en la implantación o cancelación de cursos de capacitación.
10. Promover la realización de actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas.
11. Coordinar y supervisar la presentación de los servicios de biblioteca.
12. Informar a la Dirección en términos y plazos establecidos, acerca del funcionamiento del área.

En base a estos objetivos se puede decir que el objetivo primordial del área de capacitación y desarrollo es: Mejorar las aptitudes, actitudes, intereses y oportunidades del trabajo del personal administrativo coadyuvando al logro de su satisfacción y desarrollo individual, en función de los objetivos organizacionales y sociales que se pretenden.¹

4. EL PAPEL DE LOS INSTRUCTORES

Debemos dejar muy claro lo que significa la capacitación para poder entender el papel que desarrollan los instructores en la aplicación de ésta.

La capacitación se deriva de un tronco muy amplio como lo es la educación; que es la adquisición de conocimientos que benefician ampliamente el intelecto humano, lo que da como consecuencia el engrandecimiento de la cultura.

¹Los programas de capacitación y desarrollo consisten en realizar todo tipo de acciones encaminadas a actualizar o transmitir conocimientos y habilidades, y modificar las actitudes que requieran los empleados, así como diseñar y operar los mecanismos de coordinación que permitan otorgar a los mismos, los medios y facilidades para que obtengan determinados servicios y prestaciones de carácter laboral, social, cultural y recreativo en su beneficio y/o de su familia.

De esta manera la capacitación se basa en aspectos humanos importantes como lo es la educación, la cual se aplica a través del entrenamiento de los individuos para que coadyuven a la organización en el logro de su objetivo; determinando que la capacitación es:

“La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.

Harris, Jr. O. Jeff (1994)

“Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal”.

Hunt, John (1994)

a. **IMPORTANCIA DEL INSTRUCTOR EN LA CAPACITACIÓN**

La actuación del instructor en la capacitación es muy relevante ya que de esta persona depende que los trabajadores adquieran los conocimientos de un programa que ha sido elaborado por él mismo.

El instructor es la persona responsable de la capacitación y debe fungir como expositor, moderador, observador y evaluador de los cursos.

El factor más importante dentro de cualquier organización es el aspecto humano, y es aquí donde el instructor juega un papel muy importante ya que es el formador de elementos dentro de la organización. ²

Aunque sean excelentes las condiciones ambientales del lugar donde se impartan los cursos de capacitación, con buena iluminación, amplitud, medios auxiliares de

² Rodríguez Estrada, Mauro. *Formación de Instructores*. p. 197. El autor nos comenta que el rendimiento del capital humano es función de cualidades individuales y de la aplicación del liderazgo.

comunicación, etc., si el instructor no sabe motivar e integrar a los trabajadores en un momento dado, éstos no tendrán interés en el curso.

Visto de otra manera, si el instructor es una persona que motiva, que hace interesante el curso, es dinámico y logra la integración del grupo y el objetivo previamente establecido, no importa tanto que las condiciones del local donde se imparte el curso no sean del todo adecuados.

“Es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en el futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad del entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano: EL SUPERVISOR”.

b. CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR

Todo instructor como factor importante en la capacitación debe contar con una serie de requisitos para lograr los objetivos de la misma; tales requisitos son:

- a) Deberá ser un experto.- El instructor debe saber detectar a quién va a capacitar, cómo y para qué lo va a hacer, debe planear bien un curso y conocer el tema para evitar ser limitado por el clásico “sabelotodo”, así como contar con un guión para el seguimiento del curso.
- b) Debe saber despertar en el trabajador el interés por aprender, darle confianza y hacerle saber o sentir un elemento importante dentro del grupo con el objeto que se integre y participe dinámicamente, y así lograr el objetivo planeado.
- c) Debe conocer bien el tema.- Para que un instructor imparta un tema, debe conocer bien de lo que esta hablando, así mismo debe ser sistemático para que no pierda la secuencia de la enseñanza y el grupo no se desinterese.

- d) Observador.- Deberá vigilar con base en su experiencia, que en los cursos impartidos exista una completa comprensión de los conocimientos, es decir darle mayor atención, en los casos que así se requiera, a aquellas personas del grupo que tengan más problemas para aprender, ya sea porque sus habilidades y cultura no sean muy avanzadas, o por timidez, y evitar que se presenten como bloqueo para el logro del objetivo del curso.
- e) Debe tener dominio de las técnicas didácticas.- El instructor debe saber en que momento va a utilizar las técnicas según se requieran de acuerdo al número y heterogeneidad del grupo.
- f) Deberá señalar siempre el objetivo del programa.- El instructor deberá conocer qué se pretende en el curso, qué objetivos se deben alcanzar, etc., lo cual dará a conocer a los capacitados para que ambos obtengan los mejores resultados.
- g) Su actuación será como agente de cambio.- El instructor —como aspecto importante de la capacitación— debe situarse en tiempo y momento, elaborando su programa de acuerdo a las necesidades que existen de capacitación con el fin de satisfacer las demandas de la sociedad, razón de ser de las organizaciones
- h) Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.- Hacer que el grupo de participantes (trabajadores) comparta las experiencias con el fin de que sus integrantes desarrollen su capacidad intelectual y su conocimiento que vendrá a acrecentar su acervo cultural.

Especialmente en nuestros días, un gran reto para todo instructor, es saber manejar un grupo, instruirlo con éxito.³

³ Siliceo, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 1993. p. 53. Nos señala como característica de liderazgo que el instructor debe: a) ser capaz de señalar un objetivo común, b) poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común, c) tener los conocimientos necesarios, estar al día en su especialidad, d) ser un agente de cambio, el despertar atención interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.

A. IMPORTANCIA DE PLANIFICAR Y CONTROLAR LA CAPACITACIÓN

El propósito fundamental de la planificación es que la organización cuente con una guía óptima para la capacitación y adiestramiento.

Al elaborar un plan para impartir la capacitación y el adiestramiento, se debe de tomar en cuenta las necesidades presentes y futuras de la organización.⁴

Este plan debe ser efectivo y flexible, que permita todos los ajustes necesarios durante su ejecución, de acuerdo con las necesidades y situaciones cambiantes.

La planeación es importante para lograr que las acciones de capacitación se enfoquen a resolver deficiencias del personal.

La planeación consiste en la determinación de los procedimientos más adecuados, así como el establecimiento del orden en que deben ser utilizados los recursos necesarios, con el fin de dirigir el aprendizaje hacia los resultados previos de la manera más eficiente y eficaz.

I. ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN E IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

La planeación es primordial para el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje, simplifica el trabajo y constituyen una guía que precisa cuales son los propósitos de la instrucción, cómo se puede evaluar y cómo se debe realizar. La planeación debe ser clara, precisa, realista y flexible.⁵

⁴ La capacitación se puede realizar mediante múltiples medios, pero un elemento esencial es la manera como se llevarán a cabo estas funciones, esto es, mediante la fijación correcta de objetivos y programas bien planeados y dirigidos a un fin lógico.

⁵ Para planear de forma precisa se deberán tener en cuenta las características de los participantes y considerar los siguientes elementos:

1) Determinación de los objetivos

Con respecto a la evaluación, es un proceso sistemático y permanente por el cual se obtiene y suministra en formación para analizar y valorar en qué medida se han generado los cambios de conducta esperados, y tomar decisiones para determinar los cursos alternativos de acción.

a. **IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN**

Durante el proceso de enseñanza-aprendizaje la evaluación permite verificar desde su primera etapa si las acciones que realiza el instructor son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta del participante. Además detecta en que momento y en que parte del programa existe alguna desviación de los objetivos planteados para modificar o reestructurar las actividades didácticas.

En conclusión, para que la evaluación señale en qué medida tuvo éxito la capacitación se requiere analizar la secuencia del proceso didáctico desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el curso, tomando siempre como base los objetivos de aprendizaje.⁶

b. **CLASIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Desde la etapa de planeación se determinan las formas de conducta que observará el participante para manifestar su aprendizaje, así como los instrumentos que se aplicarán en la fase de evaluación.

-
- 2) Estructuración de contenidos
 - 3) Selección de técnicas didácticas
 - 4) Selección de material didáctico
 - 5) Elaboración del plan de instrucción
 - 6) Elaboración de instrumentos de evaluación

⁶ Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 1993. p. 136. Este autor nos señala que para poder tener un criterio de selección y ordenamiento de una evaluación debe considerarse reacción, aprendizaje, actitudes y resultados.

Dadas sus características funcionales la evaluación se clasifica:

- a) Por la forma de conducta que se desea evaluar.
- b) Por su momento de aplicación.

Por la forma de conducta que se desea evaluar. Esta se enfoca a las áreas que se pretenden medir:

- Cognoscitiva
- Afectiva
- Psicomotriz

Área cognoscitiva. Comprende los conocimientos teóricos que el participante debe dominar.

Área afectiva. Está relacionada con las actitudes que el participante debe modificar.

Área psicomotriz. Se refiere básicamente a las habilidades motoras que el participante debe desarrollar.

Por su momento de aplicación la evaluación puede ser:

- Diagnóstica
- Formativa
- Sumaria

Diagnóstica. Con ella se obtiene el nivel de conocimiento, así como las habilidades y actitudes que los participantes tienen al inicio del proceso enseñanza-aprendizaje; es decir, evalúa las entradas educativas que indican en que grado, individualmente, conocen y/o dominan los temas a tratar. Esta evaluación permite al instructor, en caso de ser necesario, modificar las actividades didácticas de acuerdo al nivel de los participantes.

Formativa. Permite verificar durante el desarrollo de la instrucción el conocimiento parcialmente adquirido mediante operaciones educativas de los participantes y orienta acciones para la consecución de los objetivos propuestos.

Sumaria. Se realiza al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y permite conocer en que grado ha sido modificada la conducta de los participantes. Es decir evalúa las salidas educativas.

2. ADOPCIÓN DE MEDIDAS SOBRE EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Para diseñar los instrumentos de evaluación se debe considerar:

- a) Las conductas y las condiciones de operación indicadas por los objetivos y así determinar el instrumento que mejor evalúe dicha actividad.
- b) La información empleada en la instrucción para seleccionar la más representativa.
- c) La redacción de las instrucciones y de los reactivos deben hacerse en forma clara y precisa, a fin de evitar confusión en los participantes.

Todo instrumento de evaluación esta constituido por:

- a) Instrucciones.- Es la explicación de las actividades que tiene que realizar el sujeto para resolver la prueba y la forma en que anotará las respuestas.
- b) Preguntas.- Son las interrogantes y los problemas planteados a los participantes para medir su aprendizaje. En cierto tipo de instrumentos como las escalas estimativas y listas de verificación se describen algunas actividades que se evalúan mediante la observación y/o comprobación.
- c) Clave.- Son las respuestas a las preguntas planteadas en el instrumento de evaluación.

Existen diferentes tipos de instrumentos de evaluación, algunos de ellos son:

1. Pruebas escritas
2. Escalas estimativas y listas de verificación

Pruebas escritas.- Son aquellas en que las preguntas, afirmaciones o problemas solicitan una respuesta concreta, por medio de frases u oraciones cortas, signos o símbolos.

Escalas estimativas y lista de verificación.- Son pruebas orientadas a medir habilidades o actitudes. Las escalas estimativas sirven para medir o evaluar la realización de tareas que implican actividades de ejecución y características o cualidades de un producto acabado.

Las listas de verificación sirven para detectar la presencia o ausencia de una serie de conductas, ya sea habilidades o actitudes.

3. OBSERVACIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

El análisis de la información obtenida por el instructor, tanto en lo referente al aprendizaje de los participantes como en el desarrollo de los programas, será tomado como base en la elaboración del informe de resultados, el cual deberá contener los siguientes datos:

1. Nombre del curso
2. Duración (en horas)
3. Número de participantes
4. Nombre del instructor
5. Temario programado

6. Resultado global del programa

- * Modificaciones del programa
- * Contenido
- * Secuencia
- * Tiempo

7. Condiciones físicas

8. Material didáctico utilizado

9. Sugerencias para mejorar el programa

10. Rendimiento individual de los participantes en el desarrollo del programa.

- * Asistencia
- * Puntualidad
- * Aprovechamiento

PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
* DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS
* ESTRUCTURACIÓN DE LOS CONTENIDOS
* SELECCIÓN DE TÉCNICAS DIDÁCTICAS
* SELECCIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO
* ELABORACIÓN DEL PLAN DE INSTRUCCIÓN
* ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Fases de la planeación de capacitación

(U.C.D. SEP.)

4. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

El seguimiento de la capacitación tiene como finalidad señalar los cambios en la actividad laboral, que supone una observación cotidiana y un registro de aquellos elementos que se consideraron claves y se tomaron como indicadores, así cuando haya ocurrido la intervención de la capacitación y se prosiga al terreno de la aplicación podrá contrastarse contar los registros realizados con anticipación y los cambios observados en el mismo tipo de indicador. El seguimiento es pues la comprobación de la aplicabilidad de lo aprendido.

CAPÍTULO V
IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN
PÚBLICA, UNA PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA.

A. ANTECEDENTES SOBRE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

En México la capacitación ha tenido mucha aceptación en varios sectores de la empresa pública y privada, pero desafortunadamente no ha alcanzado el desarrollo que debería, pues son contadas las empresas que establecen programas de capacitación para sus empleados.

En nuestro país existe una gran demanda de personal calificado, por lo que es necesario, que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas, establezcan programas periódicos de educación, brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia.

Dentro de la capacitación se destacan dos puntos básicos:

- a) Las empresas, tanto públicas como privadas, son las que deben de completar, en los jóvenes egresados de las escuelas técnicas y universidades, la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentar a diario sus labores de trabajo para que así mejoren sus desempeños cotidianos.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar los niveles de motivación y productividad.

Las primeras necesidades de capacitación que se detectaron en la Administración Pública Central, quedaron plasmadas en el Reglamento Político surgido en el año de 1821, en el cual se estableció la obligación de que los oficiales mayores de las dependencias del sector consideraran las aptitudes y habilidades del trabajador, al asignarle sus funciones.

En 1911, se elaboró una forma provisional al proyecto de Ley de Servicio Civil, que en el Artículo 39 decía que la obligación en los aspirantes de puestos vacantes del escalafón

presentaran examen de oposición. Este proyecto quedó guardado durante trece años, siendo hasta 1934, cuando el Lic. Abelardo Rodríguez, hizo publico dicha disposición.

El 5 de diciembre de 1938, el General Lázaro Cárdenas del Río estableció el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de la Unión, mismo que señala la creación de academias que impartiera capacitación a los trabajadores públicos, con el propósito de que ascendieran a los puestos inmediatos del escalafón.

El citado Estatuto quedó consagrado por el hecho histórico de haber sido elevado a rango constitucional, cuando el 21 de octubre de 1960 se adicionó a apartado "B" del Artículo 123, reglamentado las normas laborales entre el Estado y sus trabajadores.

En el año de 1963 se sustituyó el mencionado Estatuto por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, asignándole al Ejecutivo Federal la obligación de organizar escuelas Administración Pública.

El Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal (1976-1982), puesto en marcha a partir de enero de 1977, tuvo como objetivo principal la adecuación permanente y dinámica del Aparato Gubernamental a los cambios y transformaciones sociales, políticos y económicos del país, considerando, para alcanzar tal fin, el desarrollo de cinco etapas dentro de las cuales figuraba una que se denomina Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos que tenía como propósito dotar al Gobierno Federal de un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que por una parte motivara el desarrollo eficaz de los Servidores Públicos permitiéndoles mayor oportunidad de desarrollo.

La capacitación en las organizaciones del país se contempla en el Plan Nacional de Desarrollo de cada Administración.

Hoy en día, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Subsecretaría "B" de la Dirección General y Productividad, la Dirección de Capacitación y Adiestramiento publica y regula las disposiciones legales en cuanto a la capacitación.

B. LA MODERNIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL RÉGIMEN SALINISTA

En la administración del Lic. Carlos Salinas de Gortari, se intenta la modernización en México en muy variados aspectos, lo cual quedó manifiesto desde la toma de posesión donde se planteó como objetivo el lograr una apertura comercial que implicó necesariamente la competencia con países de muy fuertes económicamente como E.E.U.U. y Canadá. No existe entonces alternativa, la única forma de poder enfrentar esa competencia es fortalecer los recursos humanos con que tanto empresas públicas como privadas cuentan; la respuesta es brindar una capacitación efectiva a los trabajadores para ello, el gobierno salinista en el Plan Nacional de Desarrollo, en el Programa para la Modernización de la Empresa Pública y en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, se plantearon aspectos muy importantes sobre capacitación que adelante señalaremos.

1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1990-1994.

El Plan Nacional de Desarrollo 1990-1994 propuso tres Acuerdos Nacionales los cuales eran:

- Acuerdo para la Ampliación de Nuestra vida Democrática.
- Acuerdo para la Recuperación Económica con Estabilidad de Precios y
- Acuerdo para el Mejoramiento Productivo del Nivel de Vida.

Con éstos acuerdos el régimen salinista intentaría alcanzar la modernización y la grandeza de México.

En el PND el Presidente de México, Carlos Salinas de Gortari, propone acuerdos, de los cuales, en el que se enfoca nuestra atención es el "Acuerdo para la Recuperación Económica con Estabilidad de Precios" ya que en éste se contempla la modernización de la Empresa Pública.

2. PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA

En abril de 1990, se aprueba el Programa Nacional 1990-1994 para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, en su capítulo tres, relativo al Incremento de Eficiencia y Productividad y en el punto 3.1 referente a la profesionalización de los Servidores Públicos, nos señala que: **los titulares de las Entidades Públicas deben tener como propósito ubicar a la empresa en los más altos niveles de eficiencia y competitividad.**

Indicamos que es fundamental fortalecer permanentemente el nivel de profesionalismo, el Nacionalismo y la vocación de servicio para lograr una verdadera transformación integral de la fuerza de trabajo y elevar así los niveles de productividad y eficiencia; a ello contribuirá la instauración de un Programa Integral de Capacitación, Actualización y Desarrollo Personal.

La Capacitación Constituiría un medio idóneo para la definición y puesta en marcha de los Programas de trabajo, así como para la Comunicación entre Personal Operativo y los Mandos Medios y Superiores, que propicie la confianza, el liderazgo, la retroalimentación y la Transmisión del entusiasmo y deseo de logro, en beneficio de la Institución y de los propios Servidores Públicos.

La normatividad debería propiciar que la puesta en marcha de los trabajos de capacitación incrementen los conocimientos y habilidades del trabajo cotidiano.

Los sindicatos estarían conscientes de que el incremento a la productividad se logra capacitando a los trabajadores por lo que se requiere involucrarlos de manera participativa y corresponsable; de nada sirve adoptar mejores sistemas de organización del trabajo, si simultáneamente no se capacita al trabajador.

Este programa de modernización señala que el sector público debería buscar que hubiera correspondencia entre la capacitación, los méritos de sus trabajadores y las oportunidades de empleo y promoción a fin de que ésta sea una motivación permanente y un apoyo para la consolidación y fortalecimiento de la carrera en el servicio público.

Dado su impacto para la realización de objetivos y metas, la capacitación constituye una alta prioridad dentro de los programas del sector público, por lo que los recursos que se destinan a éstos propósitos deben ser considerados como una inversión productiva y no como una carga onerosa.

3. PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994

Con este programa se pretendió integrar al conjunto de elementos que se consideran indispensables para la realización de un esfuerzo ejecutivo en la formación de los recursos humanos. Así el trabajo humano quedaría mejor integrado a la productividad de las empresas y en la economía en general, con lo que se pretendía enfrentar la situación competitiva de México.

El programa parte del enfoque integral que da a la productividad el Plan Nacional de Desarrollo.

Al resaltar el papel de los Recursos Humanos en la Productividad, el Programa asigna particular relevancia a la capacitación, entendida como: **un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición.**⁷

Se parte de la premisa que tanto la capacitación como la productividad son restos que no se pueden atribuir en exclusiva a la empresa o a la Administración Pública o al trabajador o al empresario; se requiere de una participación integral consciente y concertada tanto de las instituciones como de los sujetos directamente involucrados; por ello éste programa se plantea como tarea eminentemente participativa, en el que el Estado desempeñaría una función "catalizadora".

⁷ Se concibe no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.

CAPÍTULO VI
LA CAPACITACIÓN EN EL ISSSTE

A. DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SEGURIDAD PARA LOS TRABAJADORES DEL ESTADO

La Jefatura de Servicios elaboró un programa en el que se definen las estrategias y acciones a seguir y los principales programas que se manejan en materia de desarrollo de personal son:

- **PROMERE.-** Programa para mejorar la relación del trabajador de la salud con el derechohabiente
- **PROTEBI.-** Programa para mejorar la relación del trabajador de las Estancias de Bienestar Infantil.
- **PRODIV.-** Programa de Desarrollo Integral de Velatorios.
- **PROTIENDAS.-** Programa para el personal de Tiendas y Farmacias

Los programas están encaminados al desarrollo del personal para evaluar la eficiencia y productividad motivando un cambio de actitud y “brindar a los derechohabientes un servicio con calidad y calidez.”

Recomendamos revisar el anexo 3 donde encontrará las estrategias que se implementaron para lograr los objetivos de los programas.

I. JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL EN EL ISSSTE, DEPARTAMENTO DE DESARROLLO Y EVALUACIÓN.

a. OBJETIVO GENERAL

Disñar programas encaminados a mejorar la relación de los trabajadores con los derechohabientes, así como evaluar cualitativa y cuantitativamente los resultados de los mismos.⁸

⁸ Plantear, promover, implementar y evaluar programas que contribuyan al desarrollo del personal, elevando así su eficiencia y productividad, propiciando una actitud orientada a brindar un servicio con calidad y calidez.

b. FUNCIONES

Diseñar programas de Desarrollo Personal en Unidades Médicas, Estancias de Bienestar Infantil, Velatorios, Tiendas y Farmacias del Instituto.

Determinar los criterios técnico-pedagógicos que fundamente los contenidos de los programas.

Difundir y promover los programas de Desarrollo de Personal en los diferentes Centros de trabajo del Instituto.

Coordinar la elaboración de material didáctico (manuales, cartas descriptivas).

Diseñar instrumentos de evaluación y control.

Establecer y operar estrategias de seguimiento de resultados.

Capacitar y actualizar al personal del Departamento para la aplicación de evaluaciones y prepararlo en actividades de seguimiento.

Realizar encuestas de opinión que permitan conocer cuál es el grado de satisfacción del público por los servicios obtenidos.

Formular recomendaciones a la Jefatura de Servicios para el mejoramiento del servicio.

2. OFICINA DE IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS

a. OBJETIVO GENERAL

Implantar los programas de Desarrollo de Personal con base en las necesidades específicas de las diferentes áreas del Instituto.

b. FUNCIONES

Supervisar la elaboración de contenidos de los diferentes programas.

Preparar la habilitación metodológica de cada recurso.

Supervisar la implantación de los programas actuales.

Coordinar la elaboración y distribución de apoyos y recursos didácticos para instrumentar los programas de Desarrollo Personal.

Analizar la implantación de nuevos programas que mejoren la calidad de la relación trabajador-derechohabiente.

Mantener constante comunicación con las diferentes áreas del Instituto a fin de detectar las necesidades.

Concentrar los informes cualitativos y cuantitativos de las cuatro Delegaciones Regionales y las 31 Delegaciones Estatales.

3. OFICINA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

a. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar programas, pruebas y encuestas para evaluar los resultados de los cursos de capacitación cualitativamente, con el objeto de dar un seguimiento y control a los mismos.

b. FUNCIONES

Elaborar programas para capacitar al personal en la aplicación de evaluaciones.

Instrumentar los programas de seguimiento de resultados.

Elaborar y aplicar encuestas que permitan conocer la opinión de los derechohabientes con respecto a los servicios.

Implantar métodos de control con el objeto de medir los resultados obtenidos.

Seleccionar muestras representativas para la aplicación de pruebas.

Mantener contacto permanente con las áreas de información y quejas del Instituto, con el objeto de analizar, evaluar y dar seguimiento a las quejas y sugerencias.

Elaborar informes de resultados para el Departamento de desarrollo y Evaluación.

4 INSTRUCTORES

a. OBJETIVOS GENERALES

Coordinar el avance de los programas de Desarrollo de Personal en la zona del área metropolitana que le corresponda.

Asesorar y supervisar al Coordinador de Desarrollo de Personal en el avance de los programas en los estados que se le asignen

b. FUNCIONES

Elaborar el contenido de los cursos que se imparten en los diferentes programas.

Elaborara los materiales de apoyo didáctico para los cursos que se imparten.

Revisar y actualizar el material existente.

Seleccionar instructores en los centros de trabajo en la zona del área metropolitana que le corresponda, de acuerdo al perfil.

Capacitar y actualizar a los coordinadores de desarrollo de personal de los estados que le correspondan y a los instructores formados en los diferentes centros de trabajo del ISSSTE de la zona del área metropolitana que tenga asignada.

B. LA CAPACITACIÓN SOBRE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EBDI.**1. PROGRAMA PARA MEJORAR LA RELACIÓN DEL TRABAJADOR EN LAS ESTANCIAS DE BIENESTAR Y DESARROLLO INFANTIL CON EL DERECHOHABIENTE.**

Una de las preocupaciones del ISSSTE ha sido mejorar la imagen de sus trabajadores ante los derechohabientes por lo cual ha diseñado este programa que tiene como objetivo general el de contribuir al desarrollo del personal, elevando así su eficiencia y productividad, propiciando una actitud orientada a brindar un servicio con calidad y calidez.

Su estructura se divide en tres etapas, las cuales son las siguientes:

- 1a. ETAPA.- Capacitación a instructores
- 2a. ETAPA.- Capacitación a trabajadores, cursos de desarrollo humano
- 3a. ETAPA.- Capacitación a trabajadores cursos de conocimiento e integración.

a. **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en la impartición de cursos, es a través de exposición y aplicación de técnicas de dinámica de grupo y ejercicios vivenciales; el instructor debe fomentar la participación de los capacitados para que el proceso educativo se realice activamente, propiciando la sensibilización de los trabajadores.

Contenido temático de los cursos:

1. Comunicación
2. Motivación
3. Personalidad
4. Actitudes
5. Conflicto
6. Contexto en estancias de bienestar y desarrollo infantil
 - FUNCIÓN DE LAS EDBI
 - EL NIÑO
 - EL DESARROLLO DEL NIÑO
 - IMPORTANCIA DEL JUEGO EN EL DESARROLLO DEL NIÑO
 - ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
7. Atención al público

CAPÍTULO VII
MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A. SUJETOS

Se empleará, para efectos de esta investigación, 3 grupos experimentales y uno de control.

Con respecto a los grupos experimentales se dividieron estos en función al periodo en que recibieron el curso, de capacitación, los periodos a estudiar serán los realizados hace 6 meses en marzo 3 meses en junio o bien en septiembre del año en curso, que sea el grupo actual.

Es importante el aclarar el por qué de esta división de grupos, el objetivo principal fue observar los efectos del tiempo en la disminución o incremento de los conocimientos y actitudes generadas por los cursos de capacitación asimismo se hace necesario analizar actualmente a cada grupo de sujetos, después de haber pasado "x" tiempo.

No es necesario determinar el número de muestras, ya que el universo no es muy grande, así que decidimos estudiar a todo el personal que labora en la Estancia Bienestar y desarrollo Infantil No. 43 ubicada en Stand de Tiro s/n Esq. Av. Congreso de la Unión.

Ningún sujeto será descartado de las investigaciones, ya que aquellos que no hubieran sido capacitados integraron un grupo llamado control.

La población está formada básicamente por psicólogos educadores, pedagogos, enfermeras, médicos, trabajadores sociales, personal administrativo, niñeras, cocineros, personal de mantenimiento e intendencia.

Lo antes expuesto debe ser así ya que los cursos de capacitación en desarrollo humano se diseñan sin hacer discriminación alguna y se hacen llegar por igual a todos y a cada uno de los empleados de la Estancia Infantil Bienestar y Desarrollo Infantil; por lo que no tenemos más que ajustarnos a esta situación.

La edad, puesto, escolaridad, no se indagan para excluir sujetos de la investigación, antes bien, para procurar tener un panorama más amplio sobre algunas de las particularidades de cada empleado y quizá emplearlas al final, dentro del análisis cualitativo.

B. INSTRUMENTOS

La recopilación de la información se llevará a cabo fundamentalmente vía cuestionario, con éste instrumento pretendemos profundizar en torno a los conocimientos sobre temas de relaciones humanas (comunicación, personalidad, conflictos, etc.) pero también nos interesa conocer si hay efectos de la capacitación en torno a las actividades con que estos desempeñan sus labores. Es importante mencionar que se aplicaron cuestionarios pilotos.

El cuestionario por tanto se dividió en dos partes, la primera requiere relacionar las columnas que se presentan, uniendo así en forma correcta los conceptos e ideas.

La segunda parte busca obtener información sobre las actitudes en el trabajo, por lo que se diseñó otra forma de cuestionario; recurrimos a la mediación de actitudes de Likert, que consiste en el método de puntuaciones sumadas.

La forma de respuesta para esta escala es totalmente de acuerdo, indeciso, desacuerdo y en total desacuerdo. En los casos de declaraciones positivas, los valores dados a la categoría de respuesta son a=5, b=4, c=3, d=2 y e=1. Para las declaraciones negativas será a=1, b=2, c=3, d=4 y e=5.

Al cuestionario se le aplicó el análisis de reactivos, nos abocaremos a la obtención de los índices de dificultad y de discriminación.

SOMOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, UNIDAD IZTAPALAPA, ESTAMOS DESARROLLANDO UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LA CAPACITACIÓN EN ESTA ESTANCIA DE BIENESTAR Y DESARROLLO INFANTIL DEL ISSSTE.

ES POR ESTE QUE SOLICITAMOS SU VALIOSA COOPERACIÓN EN EL LLENADO DEL PRESENTE CUESTIONARIO, EL CUAL TIENE COMO ÚNICA FINALIDAD LA DE RECOPIRAR INFORMACIÓN SOBRE ESTA SITUACIÓN, SUPPLICAMOS, LA VERACIDAD DE SUS RESPUESTAS, YA QUE ELLO SERÁ DE GRAN UTILIDAD PARA CUMPLIR CON NUESTROS OBJETIVOS, CIEN POR CIENTO ACADÉMICOS.

CUESTIONARIO

SEXO: _____
EDAD: _____
ESCOLARIDAD: _____
PUESTO: _____
ÁREA: _____
ANTIGÜEDAD: _____
HORARIO DE TRABAJO: _____
SUELDO: _____

INSTRUCCIONES

PARTE I. EN ESTA SELECCIÓN ENCONTRAMOS DOS COLUMNAS QUE TENDRÁ QUE RELACIONAR DE MANERA CORRECTA.

PARTE II. ENCONTRARÁ AQUÍ UNA SERIE DE CUESTIONAMIENTOS Y OPCIONES DE RESPUESTA QUE USTED EVALUARÁ DE ACUERDO A LAS ESCALAS QUE SE PROPORCIONAN EN CADA CASO Y QUE UD. CONSIDERE MÁS ADECUADO A SU FORMA DE PENSAR O DE SENTIR.

ANEXO 1

Un modelo de capacitación, puede darse en razón de sus métodos empleados y bajo este aspecto la capacitación se divide en directa o indirecta, la primera es aquella que se da expresa y formalmente con métodos de enseñanza, la segunda es en la que se utilizan apoyos didácticos.

En cuanto a la capacitación directa, ésta puede ser impartida a través de:

a) Cursos breves

Capacitación que consiste en una duración mínima de 40 horas.

b) Becas.

De acuerdo a las políticas de la organización, ésta absorbe los gastos referentes al modelo, tomando en cuenta que lo que el trabajador aprenda será en beneficio de la misma, se debe vigilar a aquello que se les impartan cursos de capacitación mediante becas, sobre todo para cursos alguna profesión, sean aprovechados por la organización

c) Método de casos.

Consiste en proporcionar a los participantes, casos prácticos de la misma organización para que estos los resuelvan y expongan sus soluciones, las que más adelante serán discutidas. Dichos casos deberán ser reales y técnicos en su estructura, debe existir también un director de la discusión, que deberá tener capacidad y conocimiento del tema a desarrollar.

d) Instrucción programada.

En este modelo el participante, después de leer detenidamente cierta información, se someterá a responder un interrogatorio para posteriormente corroborar sus contestaciones.

La capacitación indirecta como modelo deberá ser impartida mediante los siguientes aspectos:

- a) Por medio de mesas redondas.
- b) A través de publicaciones, fotografías, dibujos, carteles, filminas, etc.
- c) Con medios audiovisuales: películas.

Existe también un modelo de capacitación que se integra de dos sistemas que son: el receptor y el productor de la capacitación, donde el primero va ser sujeto de capacitación y en el segundo será la persona encargada de impartir el programa de capacitación. Este modelo consta de cinco etapas básicas que son:

1. Etapa en la que debe investigar e identificar las necesidades de capacitación del personal, es decir, en qué áreas de la organización se debe impartir, por lo cual el Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que obtenga de las diferentes áreas de la misma.
2. Una vez determinada las necesidades de capacitación, se eligen los métodos (conferencias, reuniones de grupo, análisis de casos, etc.), de acuerdo a las posibilidades que tengan para proporcionar la capacitación necesaria. Después se estimula al capacitado a que siga el programa; mediante éste adquirirá conocimientos y desarrollará aptitudes.
3. Aquí se deben definir los contenidos de la educación, en donde el Departamento de Capacitación deberá establecer con claridad y objetividad su misión en relación con el problema a tratar.
4. En esta etapa se establecerán las metas que ayudarán al Departamento de Capacitación a lograr su misión, estas metas tendrán las siguientes características: que sean cuantificables, reales y adecuadas a los requerimientos de la organización;
5. Esta etapa es la que se refiere al establecimiento del programa, mismo que se hace en base a los medios que se van a utilizar para ayudar al cumplimiento de las metas. Para elaborar dicho programa la organización se puede apoyar en diferentes formas de estructuración, por ejemplo el Pert. (Harris Jr. O. Jeff. 1990)

MODELO PARA TALLER DE APRENDIZAJE

La metodología para el taller de aprendizaje consta de seis pasos básicos que proporcionan al participante nuevas habilidades interpersonales y la confianza para aplicar técnicas a situaciones específicas de trabajo.

Estos pasos son:

- Presentación Cognoscitiva.
- Modelamiento de la Conducta.
- Ensayo de la Conducta.
- Retroalimentación y refuerzo.
- Transferencia.
- Reforzamiento Gerencial.

Presentación Cognoscitiva.

La fase inicial del proceso de desarrollo incluye la presentación de una serie de conceptos básicos sobre las técnicas claves que se van a aprender y los pasos requeridos para su implantación en la situación problemática. Este proceso adopta la forma de un seminario normal y está diseñado con el fin de proporcionar la base conceptual necesaria para facilitar el cambio permanente de la conducta (seminarios, videograbaciones y ejercicios escritos).

Moldeamiento de la Conducta.

En grupos de 6 a 9 personas los supervisores ven películas o videograbaciones en que un supervisor modelo trata eficazmente a un empleado para mejorar y sostener el desempeño de éste. Cada película contiene una demostración de 8 a 10 minutos de los pasos

específicos de la acción, se proporcionan pautas paso a paso y en la película o video se exhiben acciones tomadas de la vida real con los que pueden identificarse de inmediato los participantes, no se presentan situaciones hipotéticas.

De esta manera los aprendices estarán más dispuestos a identificarse con la persona que deben imitar (modelo) si la misma exhibe gran competencia o pericia; ocupa posición social alta; controla los recursos que los observadores quisieran controlar y recibe permisos.

Ensayo de la Conducta.

Los aprendices participan en prácticas y ensayos intensivos del comportamiento mostrado en los modelos. La mayor parte de los entrenamientos de los supervisores basados en teorías no proporcionan a los participantes información específica sobre qué hacer y tampoco les permite aprender cómo hacerlo. El ensayo de conducta o simulación de papeles, permite a los aprendices practicar un nuevo patrón de comportamiento en situaciones cada vez más difíciles. Así los supervisores adquieren confianza en el uso de proceso antes de regresar al trabajo donde se espera que lo empleen.

Retroalimentación y Refuerzo

Elogios, aprobaciones, estímulos, atención son algunos refuerzos sociales que el aprendiz recibe del entrenador y de los compañeros de aprendizaje conforme su comportamiento se asemeja más al del modelo. Cada patrón es presentado como una opción que se debe considerar y agregar al repertorio de conductas del supervisor ya que las investigaciones indican que un ingrediente clave del comportamiento efectivo del supervisor es su flexibilidad, la capacidad de elegir la mejor forma para manejar con éxito una situación específica, el aprendiz recibe retroalimentación inmediata sobre el éxito con que está utilizando el comportamiento y sobre el momento en que puede transferirlo al campo de trabajo.

Transferencia.

Durante todo el período de capacitación se hace hincapié en los principios de desarrollo de transferencia, por ejemplo los grupos de capacitación se mantiene relativamente pequeños, aparte de los comportamientos específicos se practican los principios generales de la motivación.

Las técnicas interpersonales que se van a enseñar, se determinan de acuerdo a las necesidades de la empresas. Después de un tiempo los participantes son capaces de aplicar principios generales a situaciones nuevas aunque no hayan sido moldeadas. Al principio de cada capacitación, los participantes discuten las experiencias que obtuvieron al aplicar las rutinas de experiencias de las conductas aprendidas en clases anteriores, esto permite el mayor forjamiento y refuerzo de la capacitación para aplicar en el trabajo.

Reforzamiento Gerencial

Los jefes de los empleados que se encuentran en capacitación reciben instrucciones sobre las técnicas de refuerzo y tiene la responsabilidad de instruir, asesorar y reforzar a los empleados a medida que estos utilizan las técnicas recién adquiridas.

ESTRATEGIAS.

Aprovechar los recursos humanos existentes motivándolos para que aporten su experiencia y conocimientos, **coordinando** esfuerzos hacia un fin común.

Trabajar en forma coordinadora con las demás Jefaturas de Servicio de la Subdirección para evitar la duplicidad de funciones y el desperdicio de recursos.

Propiciar la comunicación con las Delegaciones.

Fomentar la participación de los **involucrados** en el proceso de la capacitación

Sistematizar la desconcentración de programas una vez **instrumentados**.

Hacer de la calidad una forma de trabajo total y permanente

Pugnar porque los contenidos de los cursos no sólo cumplan con los requerimientos técnico-pedagógicos; sino que también tiendan a sensibilizar al personal para que el trato hacia los demás sea siempre cálido.

Reforzar a través de todos los programas la imagen institucional, conscientizando a los trabajadores de la **repercusión** que su actuación profesional tiene en éste sentido

Estar en constante actualización en cuanto a técnicas, instrumentos y material didáctico para mantener la vigencia de los programas.

Difundir a través de cursos de cultura organizacional, la filosofía del Instituto para que tanto los trabajadores como los usuarios la conozcan y compartan.

Fomentar en los trabajadores el deseo de superación.

Dentro y fuera del Instituto utilizar todos los medios de que se disponga para proporcionar los programas

Hacer un reconocimiento por los logros obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

Aburto Jiménez, Manuel. Administración por calidad. Ed. CECSA. marzo, 1994.

Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, 3ra. reimpresión Ed. Trillas, México, enero 1994.

Cazarez Hernández, Laura. Técnicas actuales de investigación documental. Ed. Trillas. UAM-I. diciembre 1984.

Croing L. Robert y Bittell R. Lester. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Ed. Diana. México, 1981.

Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración. Ed. LIMUSA. México, 1980.

Harris, Jr. O. Jeff. Administración de personal. Ed. LIMUSA. México, 1994. Parte I.

Hernández Rodríguez, Sergio y Nicolas Ballesteros. Fundamentos de Administración Ed. Interamericana, México, 1980.

Hunt, John. La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en la organización. Ed. Mc Graw Hill. México, 1993.

Koontz O Donnell. Curso de administración moderna. 6ta edición, Ed. Mc Graw Hill, México, abril 1982.

Mendoza Nuñez, Alejandro. La capacitación práctica en las organizaciones. Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed. Trillas. México. 1992.

