

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
AREA DE ADMINISTRACION



LO'S PROGRAMAS DE CAPACITACION
VISTOS POR LOS TRABAJADORES

080769

T E S I N A

SOBRE EL TRABAJO DE INVESTIGACION

REALIZADO POR

ANA BERTHA CRAVIOTO ORTIZ

Y

VERONICA PEREZ SANTOS

PARA OBTENER EL TITULO

DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

MEXICO

1987

DIRECTOR: MTRO. PEDRO SOLIS

ASESOR LIC. AGUSTIN MONTAÑO

A MIS PADRES:

por su amor, apoyo y --
comprensión que siempre
he recibido de ellos, y
por ser los mejores pa-
dres del mundo a los --
que adoro.

A MIS TIOS:

por su cariño y apoyo -
que siempre me han brinda
do.

A MIS SERES QUERIDOS:

que aunque no estén con
migo, yo se que donde -
se encuentren siempre -
están a mi lado y en mi
pensamiento.

A VERONICA:

que ha sido mi compañe-
ra de estudios y una ex
celente amiga, esperan-
do que nuestra amistad
sea por muchos años mas

ANA BERTHA.

A MIS PADRES:

por el gran cariño y la confianza que han depositado en mí por siempre.
Gracias por su apoyo y esfuerzo que ha dado el fruto de mi superación...

... ESTA ES SU OBRA.

A MI ABUELITA XOCHITL:

con profundo respeto y cariño para ~~algun~~
alguien tan especial como tú.

A MI HERMANO RIGO Y SU FAMILIA:

gracias por el amor y respaldo que me das,
por alentarme a seguir tu ejemplo y por
darme una sobrina tan linda.

A MI HERMANO ALEJANDRO:

por la gran amistad que nos une además
del cariño y para motivarte a seguir este
camino que tiene a su final grandes satisfacciones.

A LA FAMILIA CRAVIOTO ORTIZ:

infinitamente gracias por el cariño y la
amistad que me han brindado.

VERONICA.

AL PROFESOR AGUSTIN:

gracias
por su ayuda tan valiosa
en la realización
de este trabajo
y por su amistad
que siempre nos brindó.

VERONICA Y ANA BERTHA.

C O N T E N I D O :

- I.- DEFINICION DEL PROBLEMA.
Los programas de capacitación vistos por los trabajadores.
- II.- MARCO JURIDICO.
Legislación sobre la capacitación
- III.- MARCO TEORICO.
Actitudes del trabajador.
- IV.- PROGRAMAS DE CAPACITACION.
Aspecto teórico.
- V.- INVESTIGACION DE CAMPO.
Opiniones de los trabajadores.
- VI.- CONCLUSIONES Y EVALUACION DE RE--
SULTADOS.

CAPITULO I.- DEFINICION DEL PROBLEMA.

Nos interesa conocer el punto de vista de los trabajadores respecto a los programas de capacitación que se implementan en las empresas públicas y privadas y la actitud que toman antes y después de los cursos - de adiestramiento por dos razones:

La primera, porque sabemos que los programas de adiestramiento y capacitación se elaboran en forma unilateral, con el sólo interés del empresario, sin saber qué --- piensan los trabajadores, que son los interesados o que debían serlo, sobre di---chos programas.

La segunda, porque los trabajadores son - personas humanas que piensan, tienen sus ideas propias y probablemente metas de su peración personal que quizás no tengan la misma orientación que el empresario desea darles.

¿Quiénes son realmente los interesados en la capacitación?. No lo sabemos con exactitud. Desde luego los empresarios sí están interesados en que sus trabajadores - desarrollen mas habilidades y tengan mayores conocimientos acerca de su trabajo. - También hemos oído que el Gobierno está - igualmente interesado, puesto que ha im--plementado programas de capacitación a nivel nacional. Pero donde tenemos nuestras dudas es con respecto a los trabajadores y nos aventuramos a decir que en términos generales no están interesados en los programas de capacitación tal y como se llevan al cabo en la actualidad.

Es cierto que en las empresas se realizan estudios de necesidades de capacitación previos a los programas, pero estos estudios se basan en la descripción de los puestos, de los intereses de los supervisores y para nada intervienen las necesidades de los trabajadores. Los empleados no tienen mas opción que tomar los cursos o no tomarlos, y en algunos casos, ni siquiera tienen esta posibilidad de decisión.

Sabemos en que muchos casos los trabajadores, los que desean progresar en su trabajo, desean asistir a los cursos de capacitación, pero generalmente son los que tienen mas trabajo y los que tienen ya una mayor productividad y por lo tanto los jefes no los autorizan a tomar los cursos porque hacen falta en su trabajo. No les queda mas remedio que asistir a cursos fuera de las horas de trabajo, pero éstos no son impartidos por cuenta de la empresa.

El otro lado de la moneda es que algunos trabajadores, los que tienen poco trabajo o son poco indispensables, sí logran la autorización para asistir a los cursos de capacitación, pero estos trabajadores acuden a los cursos sólo porque es un buen pretexto para no trabajar y no porque realmente les interese el contenido del curso. Es, en estos casos, que encontramos que un mismo trabajador asiste dos y tres veces al mismo curso, o asiste a cualquiera, aunque no esté relacionado con su trabajo, pues el hecho es dejar de trabajar en las horas señaladas para la -

instrucción.

Otro problema inherente, es el de los trabajadores que después de tomar un curso e interesarse realmente por la técnica adquirida desean practicarla dentro de la empresa, como una aportación personal, pero se encuentran con que su jefe, que desconoce esta técnica, por estar actualizada y el jefe no estarlo, no permite que el empleado cambie las rutinas establecidas, aduciendo que los procedimientos no se pueden cambiar o poniendo cualquier otro pretexto para no dar a conocer su ignorancia. El jefe tiene temor de que el empleado sepa mas que él y pueda correr peligro su puesto como supervisor de algo que desconoce.

Por otro lado, si es el jefe el que acude a los cursos de actualización, se encuentra con que la mayoría de su personal no tiene estos conocimientos y que por lo tanto, tampoco puede aplicar la técnica administrativa o productiva por no tener segundas manos que lo apoyen.

Otro aspecto interesante del problema, es que no se sabe si el trabajador queda capacitado o habilitado después de un curso, primero, porque no lo dejan poner en práctica sus nuevos conocimientos, y en segundo lugar, porque no se les hace un examen de capacidad. En la mayoría o posiblemente en la totalidad de los cursos impartidos a trabajadores no se les hace un examen, pues son éstos, los trabajadores, los que evalúan al instructor y al curso, pero nada se sabe de los cambios que pu-

diera tener el empleado capacitado.

A los empleados capacitados se les da una constancia de habilidades, pero el trabajador se pregunta ¿para qué me sirve? --- ¿Para colgarla en la pared de mi casa y lucirla como un diploma?. El trabajador no sabe para qué le sirve esta constancia pues no lo ascienden en su trabajo, no recibe mas sueldo, no le dan ni una gratificación mínima, ni siquiera lo felicitan por el esfuerzo que se supone que hizo.

Y ¿qué pasa con el material didáctico que se reparte a los asistentes a un curso?. Nadie lo estudia, ni siquiera lo leen. Es posible que haya excepciones, pero esto no aminora el problema. La mayoría de los obreros no terminaron en México sus estudios de primaria, no están acostumbrados a leer, como no sea revistas de entretenimiento (?). En este caso, el material didáctico ¿es un gasto inútil?. Nos proponemos averiguarlo mediante esta investigación.

¿En cuántas empresas existen programas de estímulos y recompensas como complemento de los programas de capacitación y adiestramiento?. No lo sabemos y probablemente no lo podremos conocer mediante esta investigación que tiene muchas limitaciones, entre otras el tiempo. Por otro lado, si existen programas de estímulos, ¿éstos -- se aplican sin favoritismos e imparcialmente?

Son muchas las interrogantes que encontramos con respecto a esta problemática rela

lacionada con la capacitación para el trabajo. Hasta donde sabemos, no se han hecho estudios de este tema desde el punto de vista del trabajador, por lo que es posible que los resultados sean de algún interés para los administradores, en especial para los especialistas en programas de capacitación. También pueden ser de utilidad para los maestros y alumnos de la licenciatura de administración y pedagogía. Ojalá que podamos aportar alguna novedad, alguna idea diferente, aunque ésta sea muy pequeña.

CAPITULO II.- MARCO JURIDICO.

En virtud de que la capacitación en México corresponde a un programa de carácter nacional y se han creado organismos paraestatales responsables de que se lleven al cabo por las empresas, de acuerdo con leyes y reglamentos debidamente formalizados, creemos oportuno comenzar nuestra investigación por conocer este conjunto de leyes que reglamentan la capacitación y adiestramiento.

El 5 de febrero de 1979 el Ejecutivo Federal, los Ejecutivos de los Estados y el Sector Laboral Federal, celebraron un Convenio para establecer las bases para un Programa de Desarrollo Sectorial en materia de Administración del Trabajo. En estas bases se establece que el Sector Laboral debe: promover el empleo; elevar la productividad; impulsar y vigilar la capacitación y el adiestramiento en el trabajo; promover la seguridad y la higiene en los centros laborales; lograr una justicia expedita y eficaz; fomentar la cultura y recreación de los trabajadores; la protección a su salario y, en general, elevar los niveles de bienestar de los trabajadores.

Como un comentario, podemos observar que han pasado ocho años y de este Convenio sólo se llevaron a la práctica dos programas de su contenido: el de Capacitación y Adiestramiento y el de Seguridad e Higiene en los centros laborales.

El 10 de enero de 1978, un año antes del Convenio, se había reformado el Artículo 123 Constitucional para establecer en su parte final: ... será competencia exclusiva de las autoridades federales... obligaciones patronales en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores ...

El artículo 123 Constitucional establece en el apartado "A" que "las empresas, --- cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación".

Respecto a la Ley Federal del Trabajo, ésta establece:

- 1.- ATRIBUCIONES DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS. (Art. 529).
 - a.- Poner a disposición de las dependencias del ejecutivo federal la información que éstas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones.
 - b.- Participar en la integración y funcionamiento del Consejo Consultivo Estatal de Seguridad e Higiene en el -- trabajo.
 - c.- Participar en la integración y funcionamiento del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento.

- d.- Reportar a la Secretaría del Trabajo las violaciones que cometan los patrones en materia de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento, e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local.
 - e.- Coadyuvar a los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
 - f.- Auxiliar en la realización de los trámites relativos a constancias de habilidades laborales, y
 - g.- Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas medidas que resulten necesarias para auxiliarlas en aspectos concernientes a tal determinación solicitada.
- 2.- OBJETO DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (Art. 153-F)
- a.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, y proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
 - b.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

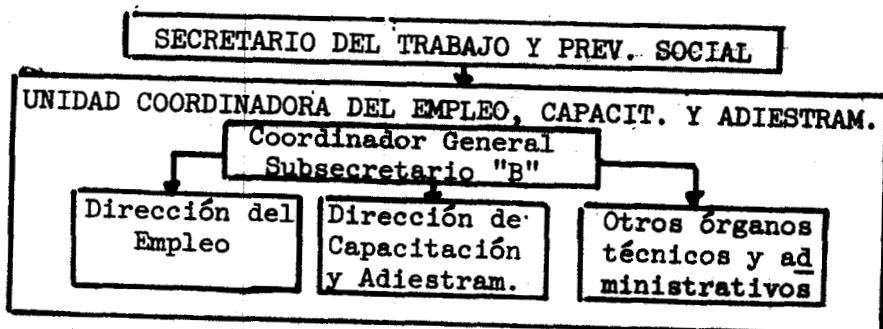
- c.- Prevenir riesgos de trabajo.
- d.- Incrementar la productividad.
- e.- Mejorar las aptitudes del trabajador.

3.- TIEMPO DESTINADO AL ESTUDIO. (Art. -- 153-E).

El tiempo destinado a la capacitación y adiestramiento, deberá estar comprendido dentro de la jornada de trabajo, con las siguientes excepciones:

- a.- Convenios establecidos entre el trabajador y el patrón, atendiendo a la naturaleza de los servicios.
- b.- Cuando se trate de un trabajador que desee capacitarse en una actividad distinta a la que desempeña

4.- OBJETIVOS DE LA UNIDAD COORDINADORA - DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (UCECA) (Arts. 537 y 538)



La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tiene -- por objetivos:

- a.- Estudiar y promover la generación de empleos.
- b.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- c.- Organizar, promover y supervisar la capacitación de los trabajadores, y
- d.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

5.- FUNCIONES DE LA UCECA EN MATERIA DE - CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (Art. 153-B)

- a.- Cuidar de la oportuna constitu---ción y el funcionamiento de las - Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- b.- Estudiar, y en su caso, sugerir - la expedición de convocatorias pa-ra formar Comités Nacionales de - Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de - las bases relativas a la integra-ción y funcionamiento de dichos - Comités.
- c.- Estudiar y, en su caso sugerir, - en relación con cada rama indus--

trial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, -- oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.

- d.- Autorizar y registrar a las instituciones o escuelas privadas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.
- e.- Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten
- f.- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión.
- g.- Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas establecidas.
- h.- Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes y programas sobre capacitación o adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados.

i.- En general, realizar todas las actividades que señalen las leyes - en esta materia.

6.- FUNCIONES DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (Art. 153-I)

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integrados por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

Estas Comisiones Mixtas se encargarán:

a.- De vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

b.- De sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlas conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Las actividades de las Comisiones Mixtas son:

a.- Dar el visto bueno a los programas que se elaboren.

b.- Vigilar que se cumplan los programas en:

- Contenido de los cursos.
- Calidad de los instructores.

- Tiempo programado
- Asistencia puntual.
- Realización de los trabajos.

- c.- Supervisar los exámenes de habili-
dades.
- d.- Autorizar exámenes de suficiencia
- e.- Avalar la capacidad de los ins---
tructores que hayan adquirido sus
conocimientos en la práctica y va-
yan a trasmitir sus experiencias.
- f.- Formular las listas de los traba-
jadores que hayan sido aprobados
y enviarlas a los Comités Nacionales
por ramos o a la UCECA.
- g.- Firmar las constancias de habili-
dades.
- h.- Colaborar en el procedimiento pa-
ra la selección de trabajadores -
para su capacitación o adiestra-
miento.
- i.- Evaluar los resultados de los pro-
gramas.
- j.- Sugerir mejoras a los programas.
- k.- Llevar expedientes sobre los pro-
gramas y sus resultados.

7.- DISPOSICIONES RELATIVAS A LOS EMPRESA-
RIOS.

Son OBLIGACIONES de los empresarios -

(Art. 132)

- a.- Proporcionar capacitación y adies tramiento a sus trabajadores en los términos de la Ley Federal -- del Trabajo.
- b.- Participar en la integración y -- funcionamiento de las Comisiones Mixtas que deben formarse en cada centro de trabajo.
- c.- Distribuir el trabajo de los em-- pleados menores de 16 años, a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares.
- d.- Proporcionar a las autoridades -- del trabajo, los informes que soliciten.

El empresario deberá emplear, por lo menos, un noventa por ciento de traba jadores mexicanos. (Art. 7)

En las categorías de técnicos y profe sionales, todos los trabajadores debe rán ser mexicanos, salvo que no los - haya en su especialidad determinada, en cuyo caso el empresario podrá em-- plear temporalmente a trabajadores ex tranjeros, en una proporción que no - exceda del cincuenta por ciento de -- los trabajadores de la especialidad, ni del diez por ciento del total de - los trabajadores de la empresa o esta blecimiento. Esta disposición no es - aplicable a los directores, adminis-- tradores y gerentes generales. (Art.

7).

El empresario y los trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialización de que se trate. (Art. 7).

Los médicos al servicio de las empresas deben ser mexicanos. (Art. 7).

Los empresarios podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella por conducto de personal propio, instructores contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 153-B)

En caso de adhesión a sistemas generales, el empresario debe cubrir las cuotas respectivas. (Art. 153-B)

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos indicados en la Ley del Trabajo. (Art 153-M y Art. 25)

Podrá consignarse en los contratos de trabajo el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestra

rá a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de adhesión. (Art. 153-M)

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

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. (Art. 153-O)

Dentro de los sesenta días hábiles -- que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará y dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime convenientes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados. (Art. 153-R)

Cuando el empresario no de cumplimiento a las obligaciones de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo correspondiente, o cuando no los lleve a la práctica, será sancionado sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata. (Art. 153 S).

Los empresarios están obligados a enviar a la UCECA para su registro y control, las listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. (Art. 153-V)

Estas constancias surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. (Art. 153-V)

Si en la empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta respectiva acreditará para cuál de ellas es apto. (Art. 153-V)

Los empresarios tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones que derivan de la obligación de capacitación o adiestramiento señaladas por la ley. (Art. 153-X).

8.- DISPOSICIONES RELATIVAS A LOS TRABAJADORES.

Todo trabajador tiene DERECHO a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o -- sus trabajadores y aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 153-A)

La capacitación o adiestramiento deberá impartirse durante las horas de la jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan -- que podrá impartirse de otra manera. (Art. 153-E)

El trabajador que desee capacitarse -- en una actividad distinta a la de su ocupación que desempeña, deberá hacer lo fuera de la jornada de trabajo. -- (Art. 153-E).

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos. (Art. 153-G).

Los trabajadores están OBLIGADOS a:--

(Art. 153-H)

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

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas. (Art. -- 153-T).

Las constancias serán autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa y dadas en conocimiento a la Unidad Coordinadora, por conducto del Comité Nacional correspondiente o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que sean registradas por la UCECA y las tome en cuenta al formular el patrón de trabajadores capacitados. (Art. 153-T)

Si un trabajador se niega a recibir capacitación, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para

el desempeño de su puesto y del inmediato superior, debe acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia -- que señale la Unidad Coordinadora. -- (Art. 153-U)

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales. (Art. 153-U)

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. (Art. -- 153-V)

Los trabajadores tienen derecho a --- ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitarse o adiestrarse. (Art. 153-X)

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión. (Art. 159)

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacanu

te, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador - que tenga a su cargo una familia y, - de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud. - (Art. 159)

Si el patrón no ha proporcionado capacitación o adiestramiento, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia. (Art. 159)

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto - en el contrato colectivo, el patrón - podrá cubrirlos libremente. (Art. 159)

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos. --- (Art. 159)

9.- DISPOSICIONES RELATIVAS A LOS CAPACITADORES.

Las Instituciones o escuelas privadas que deseen impartir capacitación y -- adiestramiento deben solicitar su autorización a la UCECA. (Art. 153-C)

El personal docente de dichas instituciones deberá estar autorizado por la UCECA. (Art. 153-C)

La autorización y registro de las Instituciones o escuelas que estén autorizadas por la Secretaría de Educación Pública para impartir educación, bastará con que se acredite la existencia de tal autorización y que haya congruencia entre la educación que impartan y las características de las ramas industriales o actividades a que pertenezcan los trabajadores a quienes se pretenda capacitar o adiestrar. (Art. 153-C).

El registro se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- a.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- b.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la UCECA, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento, y
- c.- No tener relación con persona o instituciones que propaguen algún credo religioso.

El registro concedido puede ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de la ley. (Art. 153-P).

10.- DISPOSICIONES RELATIVAS A LOS PROGRAMAS.

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento deben cumplir con los siguientes requisitos: (Art. 153-Q)

- a.- Referirse a períodos de dos o cuatro años.
- b.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- c.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa
- d.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- e.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo de las entidades instructoras, y
- f.- Aquellos otros que establezcan -- criterios generales de la UCECA -- que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Los programas pueden formularse: (Art. 153-D)

- a.- Por empresa.
- b.- Por varias empresas.
- c.- Por rama o actividad determinada.

Los programas pueden realizarse: (Art. 153-B)

- a.- Dentro de la empresa.
- b.- Fuera de ella.
- c.- Con personal propio.
- d.- Con instructores contratados.
- e.- En instituciones especializadas.
- f.- Mediante adhesión a un sistema general registrado.

Los programas serán presentados a la UCECA para su aprobación, dentro de los 15 días siguientes a la celebración o prórroga del contrato colectivo o bien las modificaciones a programas ya establecidos. (Art. 153-N).

Si no hay contrato colectivo, los programas deben ser presentados para su aprobación dentro de los 60 primeros

días de los años impares. (Art. 153-O)

Dentro de los 60 días que sigan a la presentación, la UCECA aprobará los programas o dispondrá que se les hagan las modificaciones pertinentes. - Los programas que no fueran objetados dentro de este plazo se entenderán de finitivamente aprobados. (Art. 153-R)

CAPITULO III.- LAS ACTITUDES DEL TRABAJADOR.

LA PSICOLOGIA DE LAS ACTITUDES.

La conducta de un individuo depende casi siempre de la forma en que experimente un estímulo. Esto se puede explicar dando un ejemplo, en una organización, las reacciones del director general son muy distintas a las reacciones de los trabajadores o empleados de niveles mas bajo, ya que su posición dentro de la organización es de distinta forma y tienen un estímulo -- distinto para cada persona. Los psicólogos saben que la "actitud de un individuo es un factor importante para determinar la forma en la que experimentará un estímulo-situación", así que este conocimiento de las actitudes de los individuos --- ayuda a comprender las reacciones de los mismos.

Por ejemplo, en la oficina en que trabajamos existe una coordinación, una secretaria y los empleados subordinados y hemos observado que cuando se está trabajando normalmente, hay algún momento en el que el coordinador se reúne con sus empleados para resolver determinado problema, dando se una actitud de recelo en la secretaría porque piensa que en esa reunión se está juzgando o criticando su trabajo, lo que no es cierto, pero que da lugar a tal actitud por no estar ella presente.

Maier (1) nos dice que se llevó al cabo -

(1) Norman R.F. Maier.- Psicología Indus-

una investigación en la Western Electric Company, en Chicago, en la cual se demostró la actitud que el empleado asume sobre la producción. A esta investigación se aplicaron diferentes variables, situaciones, para determinar la actitud de los trabajadores ante su trabajo productivo y como cambia su actitud frente a distintas situaciones.

Podemos comentar en relación a esta investigación, que fácilmente se puede observar en cualquier empresa, que las reacciones de los empleados son distintas para diversas situaciones. Podemos mencionar que cuando se anuncia que cuando el jefe inmediato presenta su renuncia a su cargo la actitud de los empleados varía de acuerdo con el grado de amistad o relación de trabajo que hayan tenido con el jefe. También son diferentes las actitudes que adoptan los empleados ante el nuevo jefe. Algunos dirán que lo aceptarán de buen grado, otros, por lo contrario, dirán que no lo aceptarán, que sería mejor renunciar también, que su situación ya no será igual, etc. Sin embargo, cuando ya conocen al nuevo jefe, la actitud del empleado puede ser muy diferente a la que tenía antes de conocerlo.

Desde el punto de vista psicológico, una actitud es considerada como una **tendencia mental** y se puede aceptar como una predig posición a formar ciertas opiniones. Así, se puede decir que la actitud es mas general e influye sobre la opinión.

(1) ... trial.

Así, en cierto sentido, una actitud es un marco de referencia que puede influir en la forma de ver las cosas. Por ejemplo, - de acuerdo a como veamos una situación -- dentro de la empresa, ya sea que tengamos una opinión favorable o desfavorable a la misma situación, nos damos cuenta que la opinión del hecho o situación objetiva de pende del marco de referencia.

Volviendo al jefe inmediato que se va de la empresa, encontramos que dependiendo - del puesto que ocupemos en la oficina y - de la actitud favorable o desfavorable -- que tengamos, las opiniones serán diferen tes para cada uno de los empleados.

ACTITUDES, HECHOS Y OPINIONES.

Las actitudes constituyen el conjunto o - punto de vista desde el que una persona - dada observa a alguien o a alguna cosa.

Las actitudes se clasifican en favorables y desfavorables. Estas actitudes pueden - expresarse hacia las razas, los partidos políticos, las agrupaciones sociales, las sectas religiosas, los sindicatos labora les y los grupos de trabajo.

Otros ejemplos de actitudes son el conser vatismo contra el liberalismo en los pro blemas económicos, la confianza o el rece lo de los empleados en general y el senti miento de superioridad o inferioridad ha cia otros grupos de personas.

Las opiniones, en cambio, son específicas ya que se refieren a una interpretación - de algún acontecimiento específico, con--

ducta u objeto.

Se puede decir que esas opiniones son interpretaciones de lo que un observador ve ésto es, que la opinión está influida en parte por lo que ha ocurrido, o sean los hechos, y en parte por la actitud del observador.

Una opinión está precedida e influida por hechos, actitudes o por ambos y que aunque una actitud sea como una generalización, no debe confundirse con una conclusión generalizada, en otras palabras, las opiniones no conducen a las actitudes; -- las opiniones reflejan las actitudes y éstas se pueden detectar por las opiniones expresadas.

Las justificaciones son el producto de -- las opiniones, pero no deben confundirse con su causa, las justificaciones son una defensa individual de una opinión y la naturaleza de las defensas depende de la -- opinión que se defiende.

Como ejemplo de lo anterior, podemos indicar que una parte de la población de México presenta una actitud desfavorable con respecto al PRI, debido a los problemas económicos actuales. En cambio, si se le pregunta alguna persona sobre el viaje -- del Presidente al Japón, su opinión será que solamente fué a solicitar un crédito, o sea, a endeudarnos aún mas.

La primera opinión se deriva de una actitud, en tanto que la segunda tiene como -- causa un hecho real, que es el endeudamiento tan enorme del país.

80769



Una opinión representa una interpretación de los hechos, pero la naturaleza de esta interpretación depende de la actitud del individuo. Cuando a alguien se le pide su opinión, da frecuentemente una justificación. Podemos señalar que la opinión causa la justificación y que la justificación no describe la causa de la opinión.

Cuando las opiniones no están basadas en hechos no proporcionan problemas, ya que estas opiniones cambian cuando se alteran las condiciones o los hechos; en cambio - cuando dichas opiniones se basan en actitudes constituye un problema singular, ya que una actitud desfavorable puede continuar después de haberse corregido los hechos.

LO QUE HACEN LAS ACTITUDES.

Los diversos prejuicios hacen que las actitudes determinen el significado que los hechos pueden asumir. Los hechos que entran en conflicto con el prejuicio se racionalizan para adaptarse a la actitud general, sirviendo esta racionalización para proteger la actitud del cambio.

El significado de los hechos, está determinado por las actitudes; éstas pueden variar, hay que tomar en cuenta que el sentido y la importancia de las cosas están influidas por las actitudes. Todo ser humano tiene actitudes, sin embargo, debe tratar de mejorarlas o evitar que produz-

can daño.

Las contradicciones que se presentan al rededor de un hecho, se debe principalmente a la existencia de ciertas actitudes; con una actitud adecuada, muchas personas inteligentes pueden sostener lo que para otros son contradicciones evidentes.

Cuando reconozcamos que muchas de nues---tras creencias se basan en la actitud, --reaccionaremos con frecuencia mas razonablemente, porque no adoleceremos de una --justa indignación y cuando cada una de --las personas insiste en que tiene razón, solamente se llegará a tener mas prejui--cios.

Cuando un empleado de una organización gubernamental, cualquiera que sea su categoría, debe registrar la hora de entrada y salida en su tarjeta de asistencia, opina que los empleados de confianza también deben hacerlo. En cambio, el empleado de --confianza opina diferente, debido a su actitud con respecto a la diferencia de posición.

La interpretación de los hechos depende -de mas cosas que de los hechos mismos, ya que la interpretación los interrelaciona u organiza.



Las diferentes condiciones de las líneas unidas continuas y de puntos influyen sobre la forma en que el perceptor agrupa u organiza las partes de la misma figura en línea recta. Las actitudes realizan una función similar influyendo sobre la forma en que las personas interpretan diferencialmente los mismos hechos.

Las palabras, pensamientos y sentimientos resultan significativos, según la forma en que se organizan. Por ejemplo, la leche tiene un significado distinto y diferente sentido cuando está agrupada con chocolate o con café; así que las interpretaciones o agrupaciones de hechos tienden a mantener la actitud existente antes de que se haga la interpretación específica. Debido a que las actitudes tienen una función organizadora, por ejemplo las políticas, pueden utilizar hechos para probar que la administración es un éxito o un fracaso, siendo la actitud el factor determinante de la interpretación.

Esto no significa que se deba confiar sólo en la evidencia de los hechos, significa que deben separarse los elementos interpretativos de los hechos. Una persona imparcial debe ser capaz de agrupar los hechos en una diversidad de formas y determinar qué interpretación se ajusta mejor a la realidad.

Además de considerar el punto anterior de organizar los hechos, debe tomarse en cuenta que una actitud los selecciona. Es to es, que de una masa de información objetiva, las personas tienden a escoger aquellos hechos que consideran favorables

o compatibles con su actitud o a rechazar los que se oponen a su actitud. Lo importante es considerar en este punto, la capacidad de admitir que los demás han hecho una selección parcial de los mismos, y saber que nosotros mismos podemos hacer esta selección.

FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LAS ACTITUDES

Normalmente las actitudes se asocian con las preferencias y las antipatías y tienen como consecuencia un contenido emocional, o sea, que cualquier condición que influya sobre la emoción influirá igualmente sobre ciertas actitudes.

Así, nuestro humor está formado por predisposiciones temporales y que están encaminadas a tener ciertas reacciones emocionales; ésto implica que nuestro humor influirá en nuestras actitudes.

Cuando una persona está de buen o de mal humor, se nota inmediatamente. Por ejemplo, cuando en una empresa, el jefe asistió a una pesada y larga reunión de trabajo, sale de ella de mal humor, lo coloca en una actitud desfavorable, así que notifica a su secretaria que diga que no está a la persona que vaya a buscarlo y que no recibirá a nadie, pero en cambio, si está de buen humor, recibirá y atenderá amablemente a cuanta persona acuda a buscarlo.

Podemos decir que la efectividad de la propaganda para influir sobre las actitudes públicas puede depender del humor de las personas, que desempeña un papel im-

portante en la determinación de la recepción favorable o desfavorable de las actitudes.

Nos damos cuenta que tanto las opiniones y las reacciones emocionales se asocian estrechamente, así que con frecuencia el humor y la actitud son difíciles de diferenciar. El humor se puede considerar como temporal y dependiente de la condición fisiológica individual, por ejemplo, la mala salud, la falta de sueño, el trastorno emocional, son factores que influyen sobre la condición fisiológica del hombre y producen humores que lo predisponen a tener reacciones desagradables.

La psicología de las actitudes ha sido un tema de mucho interés, ya que, pensamos que nuestras opiniones se basan en nuestro raciocinio o pensamiento, pero el hombre no es un ser racional, como según él piensa, ya que mantiene opiniones que están influidas por la actitud y entonces utiliza su razón para defender sus opiniones.

Por supuesto que ésto no significa que la razón no influya sobre la opinión, sin embargo, cabe señalar que la actitud es el factor mas importante y que influye en todas las personas en muchas de sus opiniones.

La importancia de la emoción para determinar la opinión ha sido demostrada, en que las personas tienen una notable tendencia a creer en las afirmaciones que están de acuerdo con sus deseos, mejor que en las

que son lógicamente justas.

Cuando los anhelos y los deseos se enfrentan, la lógica sufre, la falta de lógica en la actitud es evidente, por el hecho de que las opiniones sobre temas relacionados son con frecuencia contradictorias. Pero no debemos pensar que las actitudes violan la lógica, sino que es una lógica diferente, la lógica de los sentimientos. La lógica de los sentimientos explica las actitudes y en la medida en que la conducta implica actitudes, esta clase de lógica debe tenerse en cuenta al analizar la conducta.

PERSONALIDAD Y ACTITUDES.

Las diferencias de personalidad son importantes para determinar el tipo de actitud formado. Por ejemplo, algunas personas se inclinan hacia el socialismo y otras hacia el capitalismo, y se dice que estas personas tienen diferente personalidad. No se sabe en que medida las diferencias de personalidad son innatas o adquiridas, pero se deben atribuir alguna de las diferencias a la herencia. El factor experiencia es importante en la formación de la actitud ya que determina en gran manera el grado en que pueden ser controladas y consideradas para las tendencias de grupo entre individuos que tengan fundamentos similares.

ORIGENES DE LAS ACTITUDES.

Es imposible determinar todos los factores que influyen en la formación de las -

actitudes. Las opiniones varían con una - diversidad de factores. Por ejemplo, se - pueden agrupar opiniones políticas y eco- nómicas cuando los que responden se en- - encuentran dentro de un grupo determinado - de ingresos, de edad, localización geográ - fica, cantidad de educación, afiliación a algún partido o el tipo de religión.

La mayoría de las personas dan con fre- - cuencia justificaciones a sus opiniones, introduciendo nuevos hechos y apelando a la lógica, que tiene poco efecto sobre -- sus opiniones y sus actitudes.

Cuando se considera que los factores son causas de actitudes, es evidente que indi - can alguna clase de experiencia. Todos es - tos factores llegan a integrarse si se su - pone que las actitudes son adquiridas del grupo al que pertenece. Sin embargo, no - debería suponerse que pertenecer a un gru - po sea el único factor en la formación de la actitud, pero sí es una fuerza muy im - portante, ya que el grupo protege y alien - ta los intereses de sus miembros y ésto - sugiere formas de influir sobre las acti - tudes haciendo uso de la pertenencia al - grupo.

Se puede decir que agrupar o clasificar a las personas es importante y a menudo ne - cesario, pero haciendo ésto se están mane - jando actitudes.

LA MEDIDA DE LAS ACTITUDES.

Para analizar científicamente los facto - res que influyen sobre las actitudes es -

necesario obtener alguna medida objetiva de ellas.

El método mas simple es contar el número de personas que van a favor o en contra de alguna cosa, sin embargo, este método no mide el grado de asentimiento en cualquier individuo, sino que registra solamente la dirección de la actitud. Para estudiar con mayor precisión la fuerza de las actitudes es necesario contar con instrumentos mas refinados de medida, y ésta es la Escala de Actitudes diseñada por Thurstone.

Para formar esta escala, se reúne un gran número de afirmaciones referentes al tema sobre el cual se va a medir la actitud. Estas afirmaciones se analizan experimentalmente para ver que no sean ambiguas y que sean diagnósticos, posteriormente a cada afirmación se les asigna un valor en una escala de 0 a 12. Las afirmaciones que favorezcan fuertemente al tema reciben un valor alto y las que se opongan fuertemente reciben un valor bajo y las que estén entre las dos se les dan valores intermedios. Todas las escalas de valores se basan en la experimentación previa y se han formado objetivamente.

El método de entrevista, cuando se utiliza adecuadamente, es muy efectivo para detectar la actitud general de las personas específicas, aun cuando no es seguro que obtenga información verdadera.

Para que la entrevista pueda conseguir una expresión fidedigna de la actitud, es

importante que el entrevistador presente su investigación de tal modo que armonice los intereses de las personas que examina. La entrevista es particularmente valiosa si toma en cuenta la totalidad del individuo y da un cuadro general del pensamiento de la persona.

Las emociones desfavorables son las más difíciles de cambiar. Sin embargo es más conveniente mejorarlas que manipularlas. Esto hará que las personas sean menos drásticas en sus opiniones concernientes a una zona determinada de prejuicios.

Para desarrollar actitudes favorables, se recomienda cambiar ciertos aspectos de los hechos que han de ser interpretados. Esto es, por ejemplo, que cuando los empleados de una empresa no están de acuerdo con la comida del restaurante de la empresa, es posible que se puedan efectuar cambios en esta situación que hagan más favorables las opiniones. También debe considerarse que cuando las actitudes son desfavorables los empleados tienen algo que criticar y estas opiniones deben estudiarse, ya sea por medio de entrevistas, encuestas o buzones de sugerencias, antes de introducir cualquier cambio o reforma.

Como se dijo anteriormente, las actitudes están influidas por la experiencia de la pertenencia a un grupo, entonces las compañías u organizaciones deben intentar cualquier método para que los empleados puedan sentirse parte vital de ella y conseguir así mejores actitudes hacia la mis

ma.

Se sugiere:

- 1.- Elaborar planes de adquisición de acciones o participación en los beneficios.
- 2.- Demostrar interés por el bienestar de los empleados proporcionando habitaciones de descanso limpias, auxilio médico, etc.
- 3.- Establecer reglamentos y beneficios que se apliquen similarmente a todos los empleados.

Cuando se presenta un caso específico, se debe escuchar para poder tomar una actitud al respecto. El saber escuchar como medio para cambiar las actitudes se está considerando cada vez mas como un primer paso en la mejora de la adaptación y una habilidad esencial para entrevistar.

El empleo del método de la discusión está estrechamente relacionado con el saber escuchar. Las discusiones, conducidas adecuadamente, crean la oportunidad para los miembros de un grupo de poner de manifiesto sus sentimientos. Además de esclarecer las actitudes y corregir algunos malentendidos, las discusiones también introducen algunos valores de los miembros del grupo

80769

CAPITULO IV.- PROGRAMAS DE CAPACITACION.**A.- DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

Este grupo de trabajo considera que deben determinarse las necesidades de capacitación, adiestramiento y actualización como primer paso para establecer los programas respectivos, por las siguientes razones:

- a.- Para que la gente sea mas productiva - en su trabajo actual, y esté lista para ocupar el puesto inmediato siguiente.
- b.- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo del trabajo individual.
- c.- Porque las personas "normales", es decir, con satisfacción en su trabajo, - cualquiera que sea su jerarquía, pueden ser productivos, quieren hacer bien su trabajo y lo podrán hacer si se les da la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades y aptitudes.
- d.- Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el adiestramiento o la capacitación no están basados en necesidades reales de la empresa o de sus trabajadores.

Básicamente, las necesidades de capacitación se definen averiguando lo que sucede

y confrontando el resultado con lo -- que debería suceder en ese momento o en el futuro. Si hay alguna diferen-- cia, ésta nos da la clave para pla-- near el tipo y la intensidad de la ca-- pacitación.

La herramienta perfecta para encon-- trar esa clave es el estándar o punto óptimo de realización del trabajo. El estándar es una aseveración de prefe-- rencia, puesta por escrito, que des-- cribe las condiciones que existirían cuando el trabajo sea hecho adecuada-- mente.

Todo trabajo tiene un punto óptimo. - Sin embargo, la mayoría de las veces este punto está flotando en la mente del jefe. Podemos decir con certeza - que tienen suerte los subordinados a quienes sus jefes han dicho por lo -- menos en qué consiste el trabajo es-- tándar. Y desde luego son muy pocos los afortunados cuyo jefe ha descrito en el papel el punto óptimo de reali-- zación del trabajo. Siempre que el -- punto óptimo ha sido expresado, pero no por escrito, existen dos puntos en realidad: el que flota en la cabeza - del jefe y el que flota en la cabeza del subordinado.

Los puntos óptimos de realización de un trabajo se pueden expresar en tér-- minos que se presentan como una medi-- da objetiva. Los puntos óptimos de tra-- bajo administrativo, a menudo se ex-- presan como idénticos a los objetivos

del sector de la organización de la que --
ese determinado gerente es responsable.

Las necesidades de capacitación se pueden
clasificar como sigue:

- 1.- Las que tiene un individuo.
- 2.- Las que tiene un grupo.
- 3.- Las que requieren una solución inme--
diata.
- 4.- Las que demandan una solución futura.
- 5.- Las que piden actividades informales
de entrenamiento.
- 6.- Las que requieren actividades forma--
les de entrenamiento.
- 7.- Las que exigen instrucción sobre la -
marcha.
- 8.- Las que precisan instrucción fuera --
del trabajo.
- 9.- Las que la compañía puede resolver --
por sí misma.
- 10.- Aquellas en las que la compañía nece--
sita recurrir a fuentes de capacita--
ción externa.
- 11.- Las que un individuo puede resolver -
en grupo con otros.
- 12.- Las que un individuo necesita resol--
ver por sí mismo.

Existen muchos modos de determinar las -- necesidades de capacitación y todos tienen ventajas y desventajas. Cada uno debe ser adaptado a la situación específica. -- También estos métodos pueden utilizarse -- solos o combinados.

Entre los principales métodos para determinar las necesidades de entrenamiento, -- vamos a describir brevemente los siguientes:

1.- ANALISIS DE UNA ACTIVIDAD.

Uno de los modos de incrementar la productividad consiste en mantener al mínimo el número de pasos o movimientos que se deban hacer para producir un artículo o un servicio. Después hay que estar seguros -- de que cada paso transcurre en el mas cor to lapso, con la menor cantidad de dinero y el mínimo esfuerzo.

Este procedimiento es sencillo:

- a.- Enlistar, en secuencia lógica, los pa sos necesarios para la producción de un artículo, un servicio o una de sus partes.
- b.- Criticar severamente cada paso. ¿Toda vía lo necesitamos? ¿Lo podemos cam-- biar por otro? ¿Lo podemos simplifi-- car?. Ante la creatividad de los en-- cargados ¿qué actividad se puede cam-- biar de cuando en cuando? Estos cam-- bios pueden producir necesidades de -- entrenamiento. ¿Qué nuevos conocimien tos o habilidades requieren? ¿Debemos modificar el conocimiento o la habili

dad del trabajador? ¿Hasta qué grado, cuánto y por medio de quién debe efectuarse el cambio?

2.- ANALISIS DE EQUIPO.

Una nueva pieza de equipo o la modificación del antiguo, pueden llevar consigo la necesidad de una nueva capacidad manual o un mismo conocimiento por parte del supervisor y los operarios.

3.- ANALISIS DE PROBLEMAS.

La clave para encontrar las necesidades de entrenar pueden surgir del análisis de un problema operacional. El problema puede haber surgido en parte porque un individuo o un grupo no sabían bastante, o no tenían la suficiente habilidad, o no tenían el entendimiento necesario para manejar una situación imprevista en un momento dado.

Cuando se analiza el problema con miras al entrenamiento, las ideas o sugerencias de los otros pueden ser útiles. Es una buena manera de asegurarse del valor de la solución y, además, puede mejorar esta misma solución con las aportaciones ajenas. Sin embargo, pese todas las ideas cuidadosas, el entrenamiento puede no ser la mejor solución para una situación dada, aunque así lo crean algunas personas. Otra solución podría ser, por ejemplo, la supervisión diaria del trabajo.

4.- ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO.

Las claves para el entrenamiento pueden surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o grupo. El ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, contenciosidad, irritabilidad, resistencia a la dirección, a la instrucción, etc. pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique entrenamiento.

Un gerente, por ejemplo, puede necesitar mejorar sus capacidades de planeación y comunicación. Un grupo puede necesitar conocer mejor ciertas políticas.

5.- ANALISIS DE LA ORGANIZACION.

Los defectos de la organización afectan la actuación del individuo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas; entonces hay también baja moral y mala organización. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de entrenamiento, sea personal o colectivo.

6.- EVALUACION DEL TRABAJO.

La evaluación del trabajo es constante. El jefe evalúa a su subordinado, el subordinado se autoevalúa; otros en silencio, evalúan el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación es casual, subjetiva y no registrada. Puede que ni siquiera sea discutida y sin embargo, una buena evaluación podría desembocar en la identifica-

ción de cierta necesidad de entrenamiento. Es posible caer en la cuenta de que el evaluado deba mejorar sus conocimientos o habilidades o comprensión de los objetivos - de su puesto y de su compañía.

La satisfacción de algunas de estas necesidades corresponde al entrenamiento. El individuo puede, entonces, iniciar actividades de autodesarrollo por su cuenta o por los medios que la compañía le llegue a proporcionar, o usar ambos a la vez.

7.- LA REUNION CREATIVA.

Algunos directores de entrenamiento han encontrado que las reuniones creativas son - un medio útil para determinar las necesidades de la capacitación, especialmente cuando se trata de un grupo.

El procedimiento puede ser muy simple, por ejemplo, la reunión de un grupo homogéneo de vendedores, oficinistas, ingenieros, supervisores, ejecutivos, etc.

Se puede establecer una dinámica de grupos para obtener soluciones de un problema común o el desarrollo de un procedimiento. - Para ésto, se les puede hacer una pregunta de interés común, por ejemplo: ¿cuáles son los siguientes pasos que debe dar la capacitación en nuestra compañía? o ¿Qué nuevos conocimientos o habilidades son necesarios para manejar mejor el próximo proyecto o período de producción?.

Con ésto se pueden identificar los puntos que reclaman nuevos conocimientos, habilidades o aptitudes. Estas son las necesidades.

des de entrenamiento, algunas de las cuales pueden conllevar otras necesidades, - como cambios en la organización, políticas y procedimientos, y son claves para encontrar los modos de mejorar la productividad aún fuera de la esfera de la capacitación.

8.- LAS TARJETAS.

Este es un procedimiento de selección forzada. Consiste en repartir tarjetas a un grupo manejando preguntas que empiecen -- con la frase "cómo". Por ejemplo, a un -- grupo de supervisores sería: ¿Cómo planear?. ¿Cómo organizar? ¿Cómo asignar tareas?, etc.

El orden en que son colocadas las tarjetas nos da la clave no sólo de las necesidades de entrenamiento, sino que nos dice en qué secuencia programarlo.

9.- LISTA DE CONFRONTACION.

Consiste en descomponer una tarea, proceso, programa, actividad o area de responsabilidad en una lista detallada de sus partes o pasos lógicos. A la derecha se deja una columna para poner marcas. Luego se da una copia de esta lista a cada una de las personas cuyas ideas buscamos conocer. Ellos señalan los puntos en los que les gustaría tener mas conocimientos o -- destreza.

Si tenemos mas de dos personas, vaciamos en seguida sus respuestas a una gráfica y así identificamos lo que el grupo necesita de la capacitación.

10.- COMITES.

Los comités consultivos formados por personas responsables de una actividad de la organización o un interés directo en ellos, son ideales para ayudarnos a descubrir las necesidades de entrenamiento. Algunas compañías tienen para cada area de la capacitación: orientación técnica, capacitación a directores y en algunas mas cada curso - tiene su comité por separado.

Estos grupos consultivos ayudan al entrenador a analizar los problemas operacionales con miras a la capacitación, a planear los cursos, a intervenir en la instrucción, o a evaluar los resultados.

11.- CONFERENCIAS.

Estas trabajan como un comité, pero no son permanentes. Sólo se crean para confrontar un problema dado, cuya solución dependa -- de entrenamiento. El grupo en conferencia puede aclarar puntos, determinar políticas específicas, factores de costos, etc.

12.- CONSULTORES.

El empleo de especialistas externos a la compañía es una forma común de determinar necesidades de capacitación y también de satisfacerlas en formas originales.

Los consultores externos usan una variedad de métodos al determinar las necesidades - de entrenamiento: encuestas, cuestionarios conferencias, entrevistas, análisis de muchos tipos, estudios y observaciones. Desde luego, ellos buscarán la colaboración -

del especialista de entrenamiento si la -
compañía ya cuenta con uno.

13.- CONSEJO PERSONAL.

Algunas veces el consejo personal consis-
te en discusiones del especialista en ca-
pacitación y la persona que está buscando
los medios de mejorar el desempeño de sus
tareas actuales o que desea prepararse a
progresar. La discusión puede originar un
acuerdo sobre los tipos de conocimientos,
habilidades o comprensión que el empleado
necesita.

El consejo personal genera, por sí mismo,
necesidades de entrenamiento. Cualquier -
persona que es responsable por el trabajo
de los demás tiene que practicar ésto, pe
ro también hay que este método y
entonces resulta que los consejeros, sean
gerentes o supervisores, deben capacitar-
se para aconsejar y seguir poniéndose al
día sobre las técnicas nuevas con que ---
cuenta el método.

B.- ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITA- CION.

Después de haber estudiado la detección -
de necesidades, que es una forma de orien-
tar el contenido del adiestramiento, y --
que previene contra el uso de cursos, por
así llamarlos, mágicos que aceptan las em-
presas sin saber si los necesitan, quié-
nes los necesitan, porqué y para qué los
necesitan, pasaremos a analizar el si---
guiente tema que es la elaboración de pro-
gramas de capacitación que obliga a pen-
sar en los mejores métodos y recursos pe-

080769

pedagógicos para el diseño de los programas de adiestramiento. El uso de cualquier material o recurso deberá estar plenamente justificado mediante un análisis de costo-beneficio. Para que se de cumplimiento a las acciones de adiestramiento se requiere de servicios de apoyo que permitan asegurar que todos los recursos necesarios como instructores, materiales didácticos, equipos e instalaciones, se programen con oportunidad y al costo previsto en el presupuesto. Pero para llevar al cabo lo anteriormente dicho, es necesario estudiar el diseño y elaboración de programas.

Como se dijo anteriormente, una vez hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la terapéutica, o sea la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades indicadas o percibidas, sin embargo, llevar al cabo la elaboración de programas, exige ciertos cuidados:

- a.- Definición de los objetivos del programa.
- b.- Establecimiento de criterios y de medidas para evaluar el entrenamiento.
- c.- Desarrollo del contenido del entrenamiento.
- d.- Definición de métodos y de materiales de entrenamiento.
- e.- Integración de programas de entrenamiento y de los entrenados.

Los programas de entrenamiento requieren un planteamiento que incluya lo siguiente:

- a.- Enfoque de cada necesidad específica.
- b.- Definición clara del objetivo del entrenamiento.
- c.- División del trabajo para desarrollarlo en módulos, paquetes o ciclos.
- d.- Determinación del contenido del entrenamiento, en cuanto a la cantidad y calidad de información.
- e.- Elección de los métodos de entrenamiento, según la tecnología disponible.
- f.- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como el tipo del entrenador o instructor, los recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc
- g.- Definición de la población-objeto, o sea de la clientela que debe ser entrenada, considerándose:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actividades.
 - Características personales del comportamiento.
- h.- Sitio donde deberá efectuarse el entrenamiento: en el cargo, fuera del cargo, y aún en la empresa o fuera de

ella.

- i.- Epoca o periodicidad del entrenamiento, escogiendo el horario mas oportuno o la ocasión mas propicia.
- j.- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- k.- Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

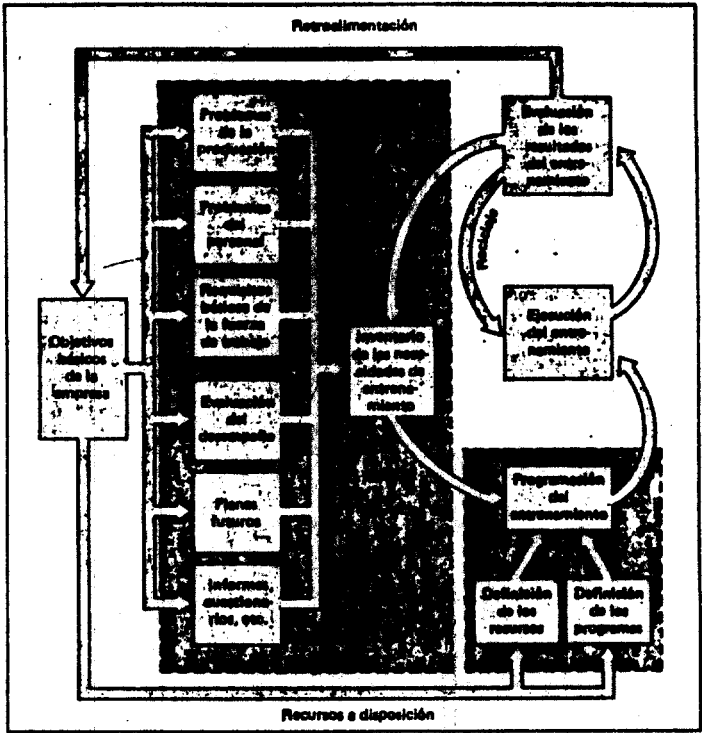
El plan de entrenamiento busca responder seis preguntas fundamentales, con relación a cada situación en particular:

- ¿Qué debe ser enseñado?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe ser enseñado?
- ¿Dónde debe ser enseñado?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién debe enseñar?

Como se puede observar, el plan de entrenamiento es el resultado del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento. Por lo general, los recursos colocados a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada.

Ver cuadro correspondiente al plan de entrenamiento que aparece en la página 54.

Dentro de una dirección de normas y prescripciones es necesario adoptar ciertas prevenciones al hacer la planeación del entrenamiento:



- Conseguir una visión clara de sus objetivos.
- Planear primero lo general y enseguida lo particular.
- Entregar el planeamiento de detalles a los responsables de ellos.
- El plan debe responder a las preguntas señaladas anteriormente.
- Planear no sólo a las necesidades presentes, sino también a las futuras.
- No olvidar los planes anteriores.
- Hacer un plan simple y buscar controles de estandarización.
- Coordinar el plan con los demás planes de la empresa.
- Evaluar el costo-beneficio del plan
- "Vender" el plan antes de ponerlo en funcionamiento, es decir, convencer de su bondad, tanto a los directivos de la empresa como a las personas que deben recibir el entrenamiento.

Desde el momento en que está determinada la naturaleza de las tareas o comportamientos terminales deseadas, como resultado del entrenamiento, el siguiente paso es la elección de técnicas que deben ser utilizadas en el programa de entrenamiento para optimizar el aprendizaje, o sea,

para alcanzar el mayor volumen de aprendizaje, con el menor gasto de tiempo y de dinero.

Las técnicas de entrenamiento pueden agruparse en tres categorías, desde el punto de vista de su uso común:

- a.- Técnicas de entrenamiento orientadas hacia el contenido: son deseadas para la transmisión de conocimiento o información sustantiva sobre un nivel cognocitivo.
- b.- Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso: son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí mismo y de los otros y desarrollar habilidades interpersonales.
- c.- Técnicas de entrenamiento mixtas: con las que no solo se transmite información, sino también se trata de cambiar actitudes. (1)

Estas tres categorías comprenden características bien marcadas, que son:

- a.- La primera técnica es la que está diseñada para transmitir apenas el conocimiento, como es el caso de la técnica de lectura, recursos audiovisuales instrucción programada e instrucción asistida por computadora. Estas dos últimas también llamadas técnicas auto-instruccionales.

(1) Idalberto Chiavenato.- Administración de Recursos Humanos.

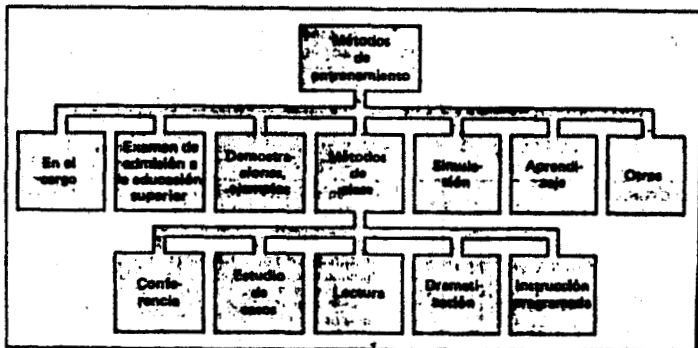
- b.- La segunda técnica es la que utiliza la interacción entre los entrenados para obtener cambios de comportamiento o de actitud, mas que transmitir conocimientos, Algunos procesos se utilizan para desarrollar conciencia como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como el liderazgo y la entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso están el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.
- c.- La última categoría de técnicas, se utiliza especialmente para transmitir conocimientos sustantivos o contenidos y para alcanzar algunos objetivos establecidos para las técnicas mas -- orientadas hacia proceso. Entre las -- técnicas mixtas señalamos los métodos de conferencias, estudios de casos, - simulaciones y juegos, así como va--- rias técnicas que se aplican sobre el trabajo mismo. Al mismo tiempo, se -- transmiten conocimientos o contenidos que procuran cambiar las actitudes, - la conciencia de sí y la eficacia in- terpersonal.

Entre las técnicas de entrenamiento en el trabajo mismo podemos mencionar el entrenamiento de instrucción directa en el cargo, el entrenamiento de orientación, el - entrenamiento de iniciación, rotación de cargos, etc.

McGehee y Thayer diseñan un número razonable de criterios que ayudan a tomar decisión para la elección de las técnicas mas adecuadas al alcance de los objetivos de

entrenamiento:

- a.- La especie de comportamiento que debe ser adquiridos: habilidades motoras, conceptos, habilidades verbales, actiudes, etc.
- b.- El número de empleados que debe ser entrenado.
- c.- El nivel de capacidad de los entrenadores.
- d.- Las diferencias individuales entre -- los entrenados.
- e.- El costo en relación a varios factoores.
- f.- La incorporación de ciertos princi--- pios de aprendizaje, como motivación, oportunidad de practicar, esfuerzo, -- conocimiento de los resultados, signiuficación y aprendizaje óptimo.



No es posible incluir en este trabajo una relación completa de temas o materias que deben impartirse, ya que la gama es muy grande y variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes.

Sin embargo, como mera orientación, queremos enunciar algunos temas que no deben ignorarse.

A nivel elemental:

- Conocimiento de inducción a la empresa.
- Relaciones humanas.
- Elementos de administración.
- Comunicación.
- Organización del trabajo.
- Trabajo en equipo.

A nivel de capacitación y desarrollo:

- Administración general.
- Administración de personal.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Toma de decisiones.
- Administración de la producción
- Sociología de la empresa.
- Motivación.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Dirección de juntas.
- Control presupuestal.
- Productividad.
- Administración de inventarios.

CARACTERISTICAS DE LOS CURSOS

CURSO	CONTENIDO	METODO	DURACION	REACCION	COMPOSICION DE GRUPO
Profesional o técnico.	90 a 100%. Conocimientos técnicos.	Unilateral. Básicamente conferencia. Audiovisuales.- Mínima participación de grupo.	Variable De una a tres semanas.	Cansancio rápido.- Actitud cerrada.- No entiende ni acepta.- Poca automotivación.	Necesariamente homogéneo.- Igual nivel.- Igual experiencia.- Escolaridad semejante Nivel medio y alto.
De formación general o desarrollo.	100%. Materias de formación y desarrollo.	Dinámico: Trabajo de grupos.- Dramatizaciones.- Métodos de audiovisuales.- Audiovisuales.	Variable Dos semanas.	Actitud abierta.- Entiende y acepta retos Automatización Interés por conocimientos técnicos.	Homogéneo o heterogéneo.- Para todos los niveles.
Mixto.- Alternando materias técnicas y profesionales.	50 a 75% Materias técnicas y profesionales.	Tanto unilatera- l como dinámico.- Aplicables todos los métodos.	Variable Una o dos semanas.	Mejor entendimiento y aceptación de retos.- Formación profesional y humana.	Principalmente homogéneo.- Para todos los niveles.

080769

Para la selección del método de adiestramiento mas adecuado a determinadas características, señalamos a continuación los métodos utilizados en la actualidad y su finalidad específica.

METODO	APLICACION.
Entrenamien to en ta--- reas.	Enseñar un trabajo especifi- co o un conjunto de tareas.- Reentrenamiento para cambiar tecnología.
Acompaña--- miento.	Ayudar a un individuo a lo-- grar cambios específicos, ta les como actitudes, tareas, técnicas, teorías, etc.- Ayu dar a un individuo a ampliar sus conocimientos.
Ampliación del cargo.	Ampliar el cargo del indivi- duo a través de una limitada especialidad.- Preparar para la promoción al individuo.- Desarrollar carreras a largo plazo.
Ajustes pa- ra el des-- arrollo.	Ayudar al individuo a hacer un cambio específico.- Ayu-- dar a aprender nuevas funcio nes.- Preparar al individuo para el ascenso.- Planear ca rreras.
Conferen--- cias.	Cambiar actitudes a un grupo Resolver conflictos intergru pales.- Resolver conflictos operacionales específicos.-- Programar materias de natura leza genérica.- Motivar al -

grupo a través de los medios didácticos y formular sin -- ninguna respuesta en particu lar.

- Método de ca- Ampliar los conocimientos de
sos. los participantes.- Ayudar a los participantes a identifi car, analizar y tomar sus -- propias decisiones sobre pro blemas complejos.
- Role-playing Cambio de actitudes.- Apli-- car conocimientos recién ad- quiridos.- Aprender mas de - relaciones humanas.
- Lecturas. Presentar material nuevo --- cuando el grupo es grande o el tiempo limitado.- Introdu cir o resumir otro método de instrucción.
- Discusiones Suministrar informaciones -- en panel. técnicas o facilitar cambios de actitudes.
- Entranamien- Cuando dos o mas niveles de to vertical. supervisores o de trabajado res tienen la misma oportuni dad de hacer los mismos cam bios de actitudes o de enfo ques o la solución de proble mas.

Como comentario a la elaboración de los - programas de capacitación, deseamos agre gar nuestras experiencias personales. Por ejemplo, en el area de capacitación y des

arrollo donde trabajamos, el plan de capacitación de los recursos humanos que se presenta cada año está estructurado en base a una detección real de necesidades de capacitación que se realiza con cada uno de los trabajadores del sistema, también se toma en cuenta la experiencia que produce el plan del año anterior y las observaciones y puntos de vista hechos por los representantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, así como de los participantes, instructores y coordinadores de curso, puntos que se recopilan por medio de un mecanismo de evaluación permanente.

Se puede decir que el plan está enfocado primordialmente a la base trabajadora del sistema y vinculado con los programas sustantivos de la Institución.

Además de contemplar la capacitación en el puesto, con objeto de incrementar los índices de productividad, también se contempla el apoyo a los legítimos derechos de ascenso o promoción de los empleados a través del sistema escalafonario.

El reforzamiento de conocimientos, habilidades y actitudes dirigidos a los mandos medios y superiores, está compuesto de un paquete integral de acciones, bajo un sistema modular, dinámico de capacitación y comprende tres áreas: administrativo, técnico especializado y desarrollo integral.

Como puede verse, se siguen algunos pasos expuestos en la teoría, también se fija un objetivo que es el de contribuir a que el sistema nacional para el desarrollo in

tegral de la familia cuenta con el personal calificado, a través de un mecanismo participativo y mediante la realización de programas generales y permanentes de adiestramiento, capacitación y desarrollo fomentando así la superación profesional y personal de los trabajadores y coadyuvando a lograr los objetivos institucionales acordes con el Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de la Institución se sigue una metodología para la elaboración del plan de capacitación y que consiste en la realización de una minuciosa detección de necesidades, en la misma forma como se estudió en este trabajo en páginas anteriores.

Las etapas del proceso de capacitación, en nuestra Institución donde trabajamos, son las siguientes:

- a.- Determinación de la información requerida.
- b.- Diseño del instrumento de recolección de datos.
- c.- Determinación del universo.
- d.- Análisis e interpretación de datos.
- e.- Resumen del resultado.
- f.- Entrevista, validación, fijación de prioridades y calendarización con los jefes inmediatos del personal encuestado.
- g.- Procesamiento electrónico de datos.

Para la ejecución de los programas de capacitación y adiestramiento deben tenerse en cuenta los siguientes principios:

- a.- Adecuar el programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La necesidad de establecer determinados programas de entrenamiento depende del interés de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

- b.- Dar la mejor calidad al material de capacitación que se entregará.

El material didáctico debe ser cuidadosamente planeado para llevar al cabo el entrenamiento. El material de enseñanza concreta la instrucción objetivándola debidamente y facilita la comprensión del aprendizaje por la utilización de recursos audiovisuales, aumenta el rendimiento del entrenamiento y racionaliza la tarea del instructor.

- c.- Lograr la cooperación de los jefes y directivos de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento incluye una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos aquellos que están relacionados con el tema, e implica un costo que debe encararse como --

una inversión que capitalizará dividendos a corto y mediano plazo y no simplemente un gasto inactivo. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar efectivamente en la ejecución del programa.

d.- Asegurar la calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá del interés, de la igualdad y del entrenamiento de los instructores. Es sumamente importante el criterio de selección de los instructores. Estos deberán reunir ciertas cualidades personales, como facilidad en las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, didáctica, exposición fácil, además de buenos conocimientos en la materia.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer perfectamente las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices y es responsable de la formación de los mismos, es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. A mayor grado de requisitos, mejor desempeñará su función.

e.- Seleccionar los aprendices para asegurar su calidad.

Aparentemente la calidad de los aprendi--

ces influye sustancialmente en los resultados del programa de capacitación. Se lo gran mejores resultados con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y contenido de los programas y de los objetivos de entrenamiento para -- que se llegue a disponer de las personas mas adecuadas a cada trabajo.

C.- EVALUACION DE LOS PROGRAMAS.

Una vez realizado el adiestramiento, deberá ser cuidadosamente evaluado para determinar en qué medida ha alcanzado los objetivos y las metas que se propuso alcanzar

Para llevar al cabo esta evaluación se -- dispone de técnicas especiales de evaluación, tanto durante la realización de los programas de adiestramiento como a su término y gracias a esta evaluación, se determina si el adiestramiento ha sido efectivo y eficiente para la solución de problemas concretas de la empresa.

Terminado el curso se puede evaluar a través de una encuesta a fin de medir su --- éxito y el grado de asimilación del alumno y también para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

El tema de la evaluación es muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo con el afán de ser lo mas objetivo posible, Definimos la evaluación como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un ins--

tractor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores. Pero esto no significa nada si no clarificamos la cuestión de los términos de un programa en que debe ser efectivo. Sabemos que la evaluación es necesaria para mejorar programas y para eliminar los que sean poco efectivos.

Si dividimos la evaluación en pasos lógicos, dejará de ser una complicada generalidad y nos mostrará las metas que debemos alcanzar.

Es necesario hacer hincapié en que se trata pues de la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante.

La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos:

a.- La reacción del grupo y la del alumno
¿Cuánto gustó el programa a los participantes?

La reacción en cuanto a actitudes es elocuente; si ésta es de gusto, se presume que el curso fué productivo y motivador.

b.- El conocimiento adquirido. ¿Cuáles principios, hechos y técnicas aprendieron los participantes?

Necesitamos saber qué aprendió el alumno y en qué grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

c.- La conducta. ¿Qué cambios en la conducta

ducta de trabajo han resultado del -- programa?

Este aspecto, directamente relacionado con el desarrollo de la personalidad es el mas difícil de dilucidar.

- d.- Los resultados. ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa en lo que se refiere a costos reducidos, mejora de calidad y cantidad, etc.? Con esto queremos indicar los resultados específicos posteriores al curso y van a significar una mejoría, un -- cambio en el puesto de trabajo, es decir: ¿Qué grado de motivación hay? -- Las quejas ¿se redujeron? ¿Cómo se -- abatieron los costos? ¿En qué aspectos se ahorró?, etc.

Cabe mencionar que cada uno de estos cuatro aspectos tendrá prioridad en la evaluación según sea el objetivo que se pretenda lograr o según sea la estructura -- del curso.

Si los objetivos que han de lograr son de información y de impartición de conocimientos, el aspecto que mas importa evaluar será el segundo, y poco importará el desarrollo de actitudes.

La misma situación puede presentarse con cada uno de estos aspectos.

Además de los cuatro aspectos anteriores, debemos considerar los siguientes:

- ¿El medio que utilizamos es el adecuado?

- ¿Todos escucharon y entendieron lo impartido?
- ¿Fue suficiente el tiempo para abordar los temas?

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas, a saber:

- a.- Antes del curso.
- b.- Durante el curso.
- c.- Al final del curso.

La primera persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega un alumno al curso. En este caso se trata de una persona a la que se le va a determinar sus necesidades de educación.

Generalmente se realiza mediante una prueba o examen de conocimientos y actitudes en relación con el tema o con los temas que se impartirán a lo largo del curso.

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos. Muchos instructores señalan que, con la evaluación regular, es decir, la que se realiza al final del curso, se carece en muchas ocasiones de objetividad y veracidad. No tanto por que el alumno deje de ser sincero u objetivo en sus respuestas, sino por que ha olvidado muchos detalles que hubo durante los primeros días del curso. Por ejemplo, si el curso dura una semana, es

es difícil que el participante el viernes o el sábado lo que sucedió el lunes o martes. En esta etapa la evaluación adopta la forma de un examen a base de preguntas sobre el tema del día.

La evaluación posterior al curso es la -- más usada y la que mas antecedentes tiene en el campo de la enseñanza; su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

Como ilustración de esta última forma de evaluación al final del curso, presentamos en las páginas 73, 74 y 75 ejemplos de cuestionarios utilizados para este -- fin.

La experiencia nos dice que en materia de capacitación a nadie se puede dejar satis fecho. En muchas formas impresas de eva-- luaciones aparece una pregunta que gene-- ralmente se plantea así: ¿Qué le parecieron las instalaciones? Dicha pregunta, en la mayoría de los casos, da origen a crí-- ticas, discusiones y exigencias injustifi-- cadas, además de que a nuestro parecer, implica un paternalismo contraproducente.

Conocemos de respuestas de que se prefiere el vino tinto al agua de frutas a la - hora de la comida, o que hubiera sido prefe rible un televisor a colores que uno en blanco y negro. Sin embargo, no queremos que este aspecto deje de considerarse impo r tante, ya que la belleza y la pulcri - tud de las instalaciones, que motivan el proceso de aprendizaje, y el servicio efica z, tanto de comedor como cualquier otro es esencial y ayuda al éxito en el proce-

so de enseñanza.

El coordinador y el instructor tienen una muy importante responsabilidad: estar al pendiente de que dichos aspectos se presenten en la mejor forma.

En relación con la evaluación de un curso la experiencia ha demostrado que mientras mas sencilla sea ésta, mejores resultados se logran al recibir respuestas claras y sinceras de parte del alumno.

Nosotros no estamos de acuerdo con las -- formas de evaluación que abundan en pre-- guntas complejas. Véase especialmente la página 75 con un cuestionario bastante -- sencillo y fácil de contestar.

Mucho se ha comentado la importancia y la validez de las pruebas o exámenes que se aplican en el campo de la enseñanza para medir el aprovechamiento de los alumnos.

Unos atacan este medio de evaluación y -- otros afirman su interés e importancia. Nosotros estamos con la segunda posición.

Un sistema de evaluación es necesario por estar relacionado con todo proceso produc-- tivo y en sentido de evaluación está to-- talmente ligado al proceso de enseñanza y sirve como indicador del rendimiento y -- aprovechamiento del participante. Sin lugar a duda, un examen sirve para formular un diagnóstico en relación con todo el fe-- nómeno educativo.

El valor de las pruebas radica en que es

EVALUACION

Sírvase contestar este cuestionario de acuerdo con lo que siente y no con lo que piensa que debe decir. Su contestación *concreta, clara y sincera* dará como resultado la estructuración de mejores cursos. No es necesario que ponga su nombre.

1. ¿Aprendió algo nuevo en este curso?

Mucho

Algo

Nada

¿En qué temas?

.....

.....

.....

2. ¿Piensa usted que los temas tratados en el curso le son útiles para el desempeño de su trabajo?

(Diga cuáles sí y cuáles no y por qué).

.....

.....

.....

3. ¿Qué otros temas se deberían tratar durante el curso?

.....

.....

.....

¿Por qué?

.....

.....

.....

4. Durante el desarrollo de todo el evento su actuación fue de:

	Mucho (a)	Algún (a)	Ningún (a)
Interés			
Actividad			
Receptividad			
Colaboración			

Califique del 1 al 10 su actuación en general.

5. ¿Qué temas le parecieron más interesantes?

.....

.....

.....

6. Comentarios y sugerencias.

.....

.....

.....

Figura 2.23. Evaluación del curso.

AUTOEVALUACION DEL INSTRUCTOR

Al finalizar el evento debo revisar mi actuación como instructor.

	Valor mínimo		Valor máximo		
	1	2	3	4	5
Exposición y manejo del grupo					
¿Logré el objetivo del tema?					
¿Obtuve como resultado la automotivación del grupo?					
¿Propicié durante el evento un ambiente de confianza?					
¿Fui claro y preciso en mi comunicación y mi vocabulario fue adecuado?					
¿Manejé el tiempo con éxito?					
Contenido					
¿Estoy actualizado en mis conocimientos?					
¿Preparé suficientemente el tema?					
Material y equipo					
¿Fueron los medios auxiliares de instrucción los adecuados?					
¿Preví el equipo necesario y las instalaciones debidas?					

PROGRAMA ASTD

Conferencista Materia

Fecha

1. ¿Le parece que la materia tratada está relacionada con sus necesidades e intereses?

- No Hasta cierto punto Sí, mucho

2. ¿Qué le parece el balance entre la conferencia y la discusión?

- Demasiada conferencia Equilibrado Demasiada discusión

	<i>Excelente</i>	<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>regular</i>	<i>malo</i>
A. ¿Estableció los objetivos?					
B. ¿Mantuvo el interés y la amabilidad en la sesión?					
C. ¿Qué tan bueno fue su uso del pizarrón, cuadros y otros auxiliares visuales?					
D. ¿Hizo resúmenes durante la sesión?					
E. ¿Qué tan amistoso y dispuesto fue para ayudar?					
F. ¿Ilustró y clarificó los puntos?					
G. ¿Cómo fue su resumen al clausurar cada sesión?					

¿Qué calificación global daría usted al conferencista?

- Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

4. ¿Qué habría hecho que la sesión fuera más efectiva?

.....

.....

.....

.....

.....
Firma (optativa)

un medio que nos permite analizar el aprendizaje y asimilación del alumno, así mismo constituye un reto para el propio participante y le ayuda a señalar sus errores permitiéndole reflexionar en la necesidad de superarlos.

Los exámenes de evaluación pueden ser:

- Escritos.
- Orales
- Prácticos.

Los criterios para determinar el sentido de un examen son dos: subjetivo y objetivo. El primero permite, a través del examen, que el alumno sea creativo, de a conocer sus opiniones personales, demuestra su criterio, etc., en una palabra, permite conocer la individualidad del examinado.

La forma oral es la clásica para este tipo de exámenes, pues las preguntas se pueden plantear de tal manera que las respuestas sean subjetivas.

Si se trata de un examen escrito, se debe preguntar sobre temas generales o bien plantear preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo define usted al hombre?
- ¿Está usted de acuerdo en que ...?
- ¿Qué ideas tiene usted a este respecto?
- ¿Desde su punto de vista, qué ventajas tiene que ... ?

Las pruebas objetivas fueron creadas con la finalidad de superar la relatividad de

las respuestas en un examen subjetivo.

Una prueba objetiva es aquella que se basa en respuestas concretas y su objetividad consiste en la forma de calificación, que es muy sencilla.. Los tipos de exámenes objetivos son básicamente cuatro:

- a.- Examen a base de respuesta de falso o verdadero. En este tipo de examen al final de la pregunta o de la cuestión planteada, aparece un renglón o parentesis en el que el participante debe contestar si la cuestión es falsa o verdadera.
- b.- Prueba de elección múltiple. Después de las preguntas aparecen cuatro o -- cinco posibles respuestas, de entre -- las cuales el participante debe escoger la acertada.
- c.- Prueba de frases incompletas. Este es un tipo de examen en el que la mitad de la frase o al final de ésta, existe un renglón vacío que debe llenarse con la respuesta que complementa correctamente la idea.
- d.- Prueba de coincidencia. En este caso el participante debe relacionar dos -- ideas, términos o conceptos afines, -- con el trazo de una línea o de alguna otra marca que sirva para este fin.

Las pruebas deben ser claras en su redacción de preguntas, tener buena presentación y hacerse en el momento adecuado.

CAPITULO V.- INVESTIGACION DE CAMPO.
OPINIONES DE LOS TRABAJAD--
RES.

Para realizar esta investigación este grupo de trabajo redactó un cuestionario que sirviera para obtener información, tanto de la actitud de los trabajadores hacia la capacitación y adiestramiento dentro de las empresas, como de la opinión sobre los cursos de entrenamiento, instructores material didáctico y otros factores que intervienen en los programas de capacitación.

Como ya habíamos mencionado, es ampliamente conocido el sistema de capacitación, pero desde el punto de vista de los empresarios y de los capacitadores, pero no tenemos ninguna referencia sobre lo que piensan los capacitados con respecto a este programa de actualización.

El cuestionario original sufrió unos ajustes posteriores quedando en definitiva como aparece en la página siguiente.

Por supuesto no intentamos tener una muestra significativa, por ser muy grande la población que podría ser entrevistada, porque no todas las empresas permiten que se tenga información directa y por el tiempo limitado que tenemos para hacer este trabajo. Además, como las integrantes de este grupo, trabajamos y estudiamos, el tiempo para hacer esta investigación se ve reducido al mínimo.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA
 CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
 DIVISION DE ECONOMIA
 AREA DE ADMINISTRACION



CUESTIONARIO PARA EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACION.

- 1.- CLASE DE TRABAJO QUE REALIZA: Directivo () Creativo () Supervisor () Vendedor. () Empleado administrativo () Obrero ()
- 2.- ¿YA HA RECIBIDO CURSOS DE CAPACITACION EN SU EMPRESA? SI () NO ()
- 3.- CALIFIQUE LOS CURSOS DE SU EMPRESA AUNQUE NO LOS HAYA RECIBIDO.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
a.- Programas de capacitación	()	()	()	()	()
b.- Contenido de los programas	()	()	()	()	()
c.- Instructores o capacitadores	()	()	()	()	()
d.- Material didáctico	()	()	()	()	()
e.- Lugar de impartición	()	()	()	()	()
f.- Horario de impartición	()	()	()	()	()
g.- Constancias o certificados	()	()	()	()	()
- 4.- ¿LES HAN PREGUNTADO A USTED SUS NECESIDADES DE CAPACITACION PARA LA ELABORACION DE LOS PROGRAMAS? SI () NO ()
- 5.- ¿DESEA USTED ASISTIR A LOS CURSOS FUERA DE LAS HORAS DE TRABAJO? SI () NO ()
- 6.- ¿SU EMPRESA O INSTITUCION TIENE INTERES SUFICIENTE EN LA CAPACITACION? SI () NO ()
- *****
- 7.- ¿ASISTE REGULARMENTE A LOS CURSOS DE CAPACITACION? SI () NO ()
- 8.- ¿PORQUE ASISTE A LOS CURSOS? _____
- 9.- ¿USTED DECIDE ASISTIR A UN CURSO? () ¿O LO ENVIAN? ()
10. ¿CUANTOS CURSOS HA TOMADO APROXIMADAMENTE? _____
- 11.- ¿QUE CURSOS HA TOMADO? _____
- 12.- DESPUES DE TOMAR LOS CURSOS ¿CONSIDERA USTED QUE MEJORAN SUS CONOCIMIENTOS O HABILIDADES EN SU TRABAJO? SI () NO ()
- 13.- ¿LE PERMITEN APLICAR SUS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN SU TRABAJO? SI () NO ()
- 14.- ¿QUE HACE USTED CON EL MATERIAL DIDACTICO AL TERMINAR EL CURSO? _____
- 15.- ¿QUE ESTIMULOS HA RECIBIDO DESPUES DE UN CURSO? _____

La investigación de campo la hicimos con una muestra de 50 entrevistados, seleccionados entre personas que no habían recibido ningún curso y personas que ya habían sido capacitadas, con el objeto de conocer en ambas la actitud que tenían hacia los programas de capacitación, antes y -- después de conocerlos.

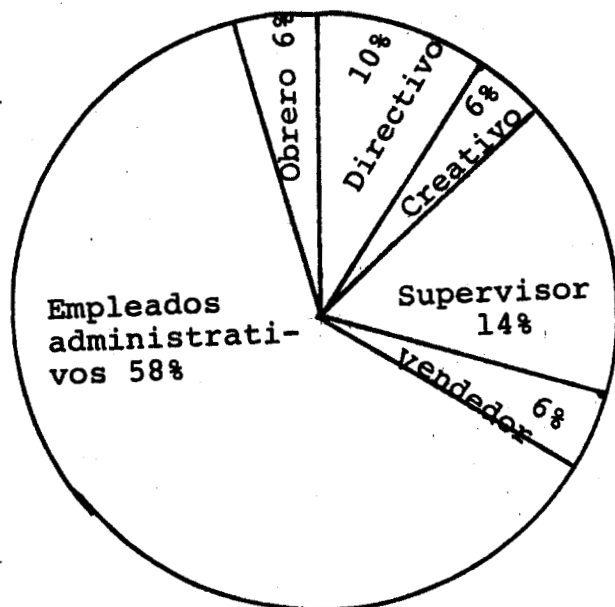
Aunque al iniciar la investigación, pensábamos que podría haber una actitud negativa por parte de los trabajadores, dado que se elaboran los programas sin su participación, encontramos una reacción positiva, principalmente de las personas jóvenes que realmente están interesados en su perarse. En las personas mayores, aunque su actitud también la encontramos positiva, demostraron un menor interés por actualizarse.

Para observar si había diferentes actitudes hacia los programas según el nivel -- que ocupaban en la empresa o según el trabajo realizado, hicimos una clasificación en el cuestionario, de clases de trabajo desempeñado: Directivo, creativo, supervisor, vendedor, empleado administrativo y obrero. Sin embargo, como hemos dicho, -- la actitud siempre fué positiva sin importar el nivel o puesto que desempeñaban.

Los porcentajes de las clases entrevistadas resultaron los siguientes:

Directivo	10%
Creativo	6%
Supervisor	14%
Vendedor	6%



**PORCENTAJES DE PERSONAS ENTREVISTADAS
SEGUN LA CLASE DE PUESTO.**



Administrativo	58%
Obrero	6%

Nos hubiera gustado tener mayor información de la clase obrera, pero por las razones ya dadas nos fué imposible obtenerla.

PORCENTAJES DE PERSONAS CAPACITADAS Y NO CAPACITADAS.

CAPACITADAS:	86%	
NO CAPACITADAS:	14%	

La selección de las personas en capacitadas y no capacitadas fué hecha al azar. La mayor parte de las personas entrevistadas se hizo entre los alumnos de la Universidad que ya trabajan. El total de la muestra fué de 50 entrevistados.

ACTITUD 81.5%

La actitud de las personas hacia la capacitación en general fué obtenida con los porcentajes que resultaron de la pregunta número 3 del cuestionario en donde se pedía, tanto a las personas que no habían tenido la oportunidad de capacitarse, como a las que ya habían recibido cursos de entrenamiento, que opinaran sobre los factores componentes de los sistemas de capacitación y adiestramiento.

En relación a cada uno de los factores del sistema, se obtuvieron los siguientes porcentajes de aceptación:

a.- Programas de capacitación	78.2%
b.- Contenido de los programas	83.6%
c.- Instructores o capacitadores	85.9%
d.- Material didáctico utilizado	82.9%
e.- Lugar de impartición	73.1%
f.- Horario de impartición	81.4%
g.- Constancias o certificados	77.5%

INTERVENCION DE LOS CAPACITADOS EN LA ELABORACION DE LOS PROGRAMAS.

Una pregunta básica en nuestra investigación, fué la número 4 para saber si a los capacitados se les había tomado en cuenta para elaborar los programas de adiestramiento encontrando lo siguiente:

TOMADOS EN CUENTA 40%

IGNORADOS 60%

No obstante lo anterior, la mayoría tiene una actitud favorable, lo que significa - en cierta forma, que realmente no les interesa en intervenir en su elaboración.

CURSOS FUERA DEL HORARIO.

Nosotros partimos del supuesto de que algunas personas sólo acuden a los cursos para no trabajar, de tal manera que si éstos se llevan al cabo fuera de las horas de trabajo no les interesa el asistir.

Nuestra hipótesis se confirmó en cierta forma, pues el resultado fué el siguiente:

NO DESEAN ASISTIR 60%

SI DESEAN ASISTIR 40%

Esta pregunta también está relacionada -- con la actitud de los trabajadores y empleados en general. La mayor parte de los empleados condicionan la asistencia a los cursos siempre que sean a las horas de -- trabajo.

¿LA EMPRESA MANIFIESTA INTERES POR CAPACITAR A SUS EMPLEADOS?

Sabemos que los programas de capacitación se elaboran por disposición de la ley, -- pero, ¿qué tanto están interesadas por -- propio convencimiento en mejorar la capacidad de sus empleados?

Con la pregunta número 6 encontramos, que según opinión de los trabajadores, las empresas en las que trabajan:

TIENEN MANIFIESTO INTERES 84%

NO TIENEN INTERES 16%

También nos interesó saber si las perso--nas que toman uno o dos cursos asisten regularmente a ellos. Esto demostraría el --deseo y la actitud de los trabajadores.

Con la pregunta número 7 obtuvimos las siguientes proporciones:

ASISTEN REGULARMENTE 86%

ASISTEN CASUALMENTE 14%

Por supuesto que la asistencia casual puede deberse a diferentes razones ajenas a la voluntad de los empleados.

RAZONES POR LAS QUE ASISTEN.

Con la pregunta número 8 obtuvimos res---puestas en cierta forma sorprendentes por que un 21% de los encuestados dijeron que porque los mandan sus jefes. Es decir, ma

nifiestan inconcientemente que si por ---ellos fuera, no asistirían a los cursos. Esto ocurrió con el 21% de los entrevista dos. Sin embargo, un porcentaje alto dió respuestas positivas:

PARA MEJORAR SU TRABAJO	16%
POR SUPERACION PERSONAL	50%
PORQUE SON UTILES E INTERESANTES	13%
PORQUE LOS MANDAN SUS JEFES	16%
POR OBLIGACION	5%

Con la pregunta número 9 confirmamos el -deseo de asistir a los cursos.

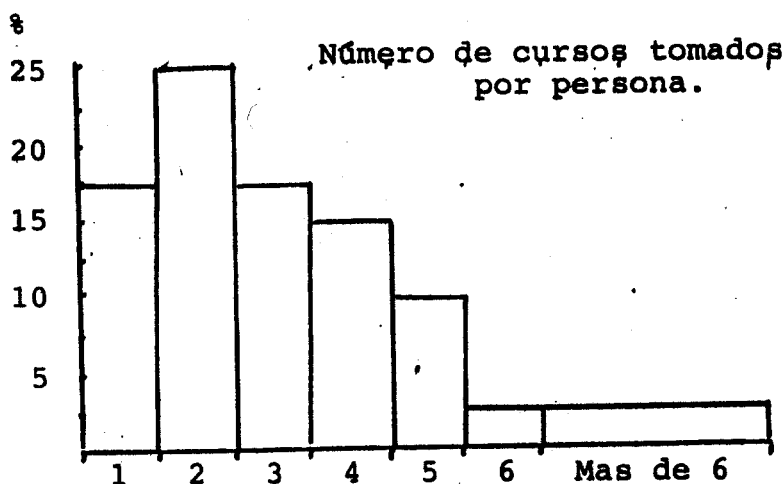
ASISTEN VOLUNTARIAMENTE	58%
ASISTEN POR MANDATO	42%

Hemos podido constatar como algunas perso nas que son enviadas por los jefes depar tamentales encuentran que los cursos son de su agrado y les son útiles y ésta es - la parte positiva de esta respuesta.

NUMERO DE CURSOS PROMEDIO POR PERSONA.

En las respuestas a la pregunta número 10 encontramos un rango de cero cursos hasta un máximo de 20 por persona.

Los parámetros correspondientes a esta --distribución de cantidad de cursos, tene mos los siguientes:



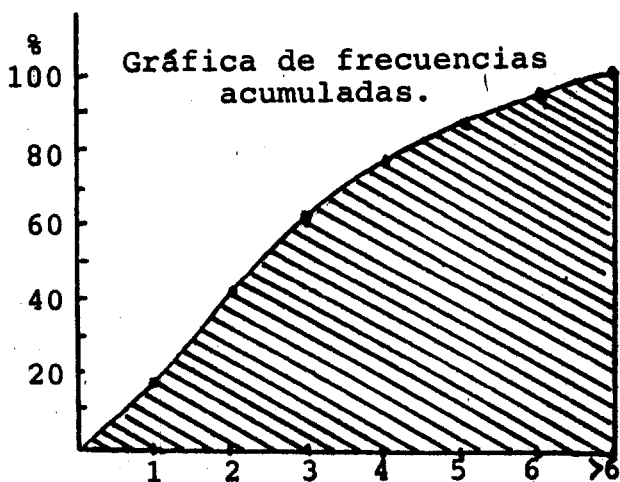
Media 4.1

Mediana 3

Moda 2

Desviación estándar: 4.2

Nota.- Las personas que no habían tomado ningún curso no fueron considerados en este histograma.



Podemos observar en la gráfica anterior - que el 76% de los entrevistados han tomado entre 1 y 4 cursos por persona.

CURSOS TOMADOS.

Entre los cursos tomados por las personas entrevistadas nos indicaron los siguientes en orden de frecuencia:

Relaciones humanas.
 Redacción.
 Administración.
 Liderazgo.
 Informes técnicos.
 Desarrollo secretarial.
 Contabilidad.
 Formación de instructores.
 Formación de recursos humanos.
 Estadística.
 Autodiagnóstico.
 Programación.
 Desarrollo gerencial.
 Archivo.
 Análisis transaccional.
 Nuevos productos.
 Toma de decisiones.
 Mercadotécnica.
 Teoría de sistemas.
 Mecánica.
 Organización.
 Publicidad.
 Administración por objetivos.
 Mecanografía.
 Ventas.
 Tipografía
 Dibujo comercial.
 Sastrería.
 Ortografía

Derecho mercantil
 Psicología industrial.
 Placas de offset.
 Pedagogía.
 Capacitación política.

MEJORA DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.

Con las respuestas a la pregunta 12 obtuvimos los siguientes porcentajes:

SI MEJORAN LOS CONOCIMIENTOS	88%
NO MEJORAN LOS CONOCIMIENTOS	12%

Las respuestas deben tomarse con ciertas reservas, puesto que interviene la capacidad de la persona para asimilar los conocimientos y la actitud que tengan frente a los mismos.

APLICACION DE CONOCIMIENTOS.

Deseabamos saber si después de un curso - se le permite aplicar al empleado sus nuevos conocimientos, porque hemos sabido de casos en que los jefes no lo permiten para no sentirse incompetentes, para no cambiar los procedimientos o por alguna otra razón. Sin embargo encontramos las siguientes proporciones:

SI APLICAN SUS CONOCIMIENTOS	86%
NO APLICAN SUS CONOCIMIENTOS	4%

Lo cual es sorprendentemente grato y satisfactorio.

USO DEL MATERIAL DIDACTICO.

Realmente no esperábamos el resultado de esta pregunta número 14. Las respuestas y sus proporciones fueron las siguientes:

El 64% lo guarda simplemente.

El 12% lo consulta frecuentemente.

El 8% lo estudia a fondo.

El 8% lo regala.

El 5% lo regresa a la empresa.

El 3% lo pone en práctica.

ESTIMULOS RECIBIDOS.

Con la pregunta 15 nos dimos cuenta de lo que sucede después de tomar el curso como un estímulo para progresar en su trabajo.

RECIBE UNA CONSTANCIA	38.5%
NO RECIBE NADA	25.6%
LE PROPORCIONA SATISFACCION	10.3%
RECIBE UN RECONOCIMIENTO	10.3%
RECIBE UN BENEFICIO ECONOMICO	7.7%
TIENE UN ASCENSO EN SU TRABAJO	5.1%
HAY UN CONVIVIO	2.5%

CAPITULO VI.- CONCLUSIONES Y EVALUACION - DE RESULTADOS.

Podemos mencionar que uno de los elementos esenciales para el buen funcionamiento de toda organización es el factor humano, la capacitación integral y el desarrollo de todos los recursos que el factor "hombre" representa en las empresas y por ende en la economía de un país. Es una de las tareas mas importantes en el mundo moderno y de las que se han logrado mayores avances en los últimos años.

Por lo tanto, si consideramos que el hombre es el factor mas importante dentro de la empresa, hemos llevado al cabo esta investigación que se encuentra ubicada dentro del marco de capacitación y adiestramiento, cuyo objetivo principal es el de proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes a los empleados y trabajadores para lograr o mejorar un nivel de eficiencia mayor en el área de trabajo.

Generalmente este tema se ha enfocado desde el punto de vista del empresario, sin embargo, lo que se pretendió conocer por medio de esta investigación, es el lado opuesto de la moneda, lado no conocido, como es el de conocer cuál es la actitud que los trabajadores toman respecto a los programas de capacitación que se implementan tanto en las empresas públicas como en las privadas.

Considerando en primer lugar que la capacitación está legalmente estructurada y que señala tanto los derechos y obligaciones

nes de los organismos o empresas que llevan al cabo programas de capacitación, po demos decir que realmente las autoridades han tomado muy en serio esta necesidad de superación para incrementar la productividad del país, creando leyes, reglamentos y organismos de control.

Después de haber analizado este aspecto - jurídico, pasamos a darle una base sólida a la investigación tomando como marco teórico la teoría de las actitudes en la que encontramos conceptos e ideas que fueron muy acordes con este trabajo de campo, -- dándose una interrelación teórica-práctica que arrojó resultados satisfactorios. En base a esta teoría pudimos comprobar - que todo individuo está influenciado por la actitud que toman ante determinadas situaciones y que utiliza su razón para defender sus opiniones, pudiendo comentar - que mientras estábamos realizando la in--vestigación de campo se presentó una si--tuación en la que un empleado exponía sus opiniones ante su jefe respecto a una orden del Director de área, debido a que le disgustó y tomó una actitud negativa ante esta situación, en la cual usaba su razón para defender sus opiniones al respecto.

Otro punto a reafirmar, es que el humor - también es parte importante para determinar la actitud de las personas. Dependiendo del humor en que se encuentren las personas éste influirá en una forma considerable sobre la actitud frente a los he---chos.

Lo anterior, se vió claramente reflejado

en una ocasión que llegamos a aplicar una encuesta a una secretaria, la cual estaba de mal humor, porque su jefe le había informado que se quedara a laborar horas extras, por lo que dicha persona tomó una actitud negativa hacia nosotras diciendo que no tenía tiempo para contestar el cuestionario.

Asimismo, durante la investigación pudimos reafirmar y rectificar las hipótesis que se plantearon al inicio de la misma.

En primer lugar y en forma muy general, teníamos la idea de que los trabajadores no estaban interesados en los programas de capacitación, sin embargo pudimos rectificar, ya que los resultados obtenidos nos indicaron que la mayoría de los trabajadores tienen gran interés en capacitarse y cabe hacer mención que ésta es una actitud positiva por parte de los trabajadores hacia el interés que pone la empresa para actualizar a su personal.

Sin embargo, estos programas están elaborados de acuerdo a las necesidades de la empresa y en base a los puestos, ya que no se les pregunta directamente a los trabajadores cuáles son realmente sus necesidades y aspiraciones de superación personal.

Por otro lado, encontramos que un porcentaje bajo de personas son las que desean asistir a los cursos fuera de las horas de trabajo y que no son por cuenta de la empresa, siendo este grupo las personas que tienen mas trabajo y mayor productivi

dad, además de tener un bajo nivel de preparación.

Pero comprobamos que es a la mayoría a la que no le interesa asistir a cursos fuera de las horas de trabajo. Generalmente los trabajadores asisten a los cursos porque tienen verdadero interés en aprender, tener nuevos conocimientos o reafirmar los que ya tienen.

Nosotros habíamos considerado que el trabajador solo asiste con el pretexto de no trabajar y aprovecha los cursos para estar fuera de su área de trabajo. Sin embargo, tuvimos que rectificar nuestra opinión, pues encontramos que los empleados asisten a los cursos con un verdadero interés, con una actitud positiva y que sienten una gran satisfacción al poder superarse en sus conocimientos.

Con respecto a la hipótesis que teníamos de que a los trabajadores no les permitían aplicar sus conocimientos adquiridos durante la capacitación, obtuvimos un resultado inesperado, ya que un porcentaje alto nos indicó lo contrario, o sea que sí podían aplicar de inmediato sus conocimientos, llevar a la práctica sus habilidades y que no había ningún problema con sus jefes al respecto.

Uno de los estímulos que recibe el empleado por su capacitación es la constancia de habilidades, sin embargo, para los trabajadores esto no es muy satisfactorio y presentan una actitud de inconformidad -- pues no logran un ascenso o un aumento de

salario de inmediato, como ellos lo esperan. Esta actitud no es muy generalizada, pues la mayoría manifestó que no necesitaba de ningún estímulo material para la superación personal.

Como un caso aislado dentro de las encuestas, encontramos el de una persona que entró a trabajar a su empresa sin ningún conocimiento básico, pero que después de -- una serie de cursos de capacitación, tenia, en la actualidad, un buen puesto como reconocimiento a sus esfuerzos.

En lo que se refiere al material didáctico, consideramos que no es un gasto inútil de la empresa, ya que es un apoyo importante para alcanzar los objetivos de aprendizaje, aunque como algunos participantes manifestaron, el material didáctico solamente lo guardan y en forma muy esporádica lo consultan.

Finalmente, el rectificar o ratificar las hipótesis nos ha dado una visión real de la importancia que se le debe dar a la capacitación en nuestro país, así como reconocer la aceptación por parte de los trabajadores y de las empresas, aun cuando ésto sea por mandato de la ley.

Por falta de tiempo no pudimos abordar algunos temas afines a este trabajo que nos son de gran interés, como son el Desarrollo de Recursos Humanos, el de la Psicología Industrial y otros, pero desde luego que si logramos alcanzar nuestros objetivos planteados al inicio de este trabajo.

De igual manera, nos hubiera gustado conocer mas a fondo si a la capacitación se le aplica una correcta evaluación que permita a los trabajadores conseguir fácilmente un ascenso en su trabajo, por escalafón. Nos hubiera gustado también conocer mas detalladamente los programas de detección de necesidades, la elaboración práctica de los programas de capacitación las diferencias en capacitación de las empresas privadas y públicas y otros muchos puntos que ya no pudimos profundizar por falta de tiempo y principalmente porque nos hubieramos salido del tema principal de la investigación.

Finalmente, durante esta investigación hemos comprobado que se puede trabajar perfectamente en equipo y que dos personas se entienden perfectamente en la búsqueda de información e intercambio de opiniones

Esperamos haber aportado algo, aunque sea pequeño, al estudio de la capacitación.

ANA BERTHA Y VERONICA.

BIBLIOGRAFIA:

ARMO.- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra.- Adiestramiento? ... un sistema es la respuesta.- México.- 1976.

CHIAVENATTO, IDALBERTO.- Administración de Recursos Humanos.- Edit. McGraw Hill.- México.- 1983.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

CRAIG ROBERT L.- Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.- Asociación Americana para entrenamiento y Desarrollo. Edit. Diana. México. 1981.

HOWELL WILLIAM C.- Psicología Industrial y Organizacional.- El manual moderno. S. A.- México.- 1979.

MAIER NORMAN R.F.- Psicología Industrial. Edic. Rialp. S. A.- Madrid.- 1960.

SILICIO ALFONSO.- Capacitación y desarrollo de Personal.- Ed. Limusa.- México 1976.

WERTHER WILLIAM B.- Dirección de Personal y Recursos Humanos.- Ed. Mc Graw Hill México.- 1984.