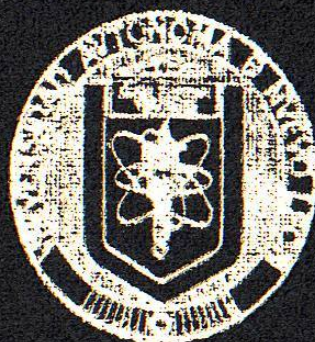


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



CRITERIOS PARA LA EVALUACION DE
CURSOS DE CAPACITACION

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:
MAESTRO EN FORMACION Y CAPACITACION
DE RECURSOS HUMANOS

REALIZADA POR:

LIC. AMALIA FELIX TORRES

MONTERREY, N. L.

JULIO DE 1991

TM

HF5549

.5

.T7

F4

C.1

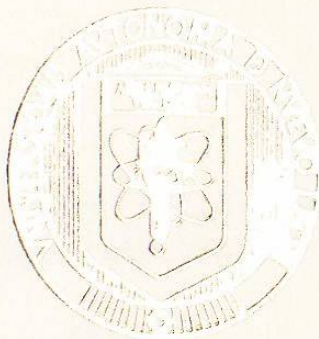


1080071300

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



CRITERIOS PARA LA EVALUACION DE
CURSOS DE CAPACITACION

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN FORMACION Y CAPACITACION
DE RECURSOS HUMANOS

REALIZADA POR:

LIC. AMALIA FELIX TORRES

MONTERREY, N. L.

JULIO DE 1991

TM

HF5549

.5

.T7

F4



FONDO
TESIS

71303



FONDO
TESIS MAESTRIA

INDICE

| CONTENIDO | PAGINA |
|---|--------|
| 1. INTRODUCCION. | 1 |
| 2. ANTECEDENTES. | 4 |
| 3. PLANEACION ESTRATEGICA. | 7 |
| 3.1 BASES PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACION. | 9 |
| 3.2 OPCIONES ESTRATEGICAS Y SU RELACION CON LOS RECURSOS HUMANOS. | 14 |
| 4. PLANEACION OPERATIVA. | 19 |
| 4.1 EL PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION. | 20 |
| 4.2 LA PARTICIPACION DE UN DIRECTOR DE PERSONAL EN LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION. | 23 |
| 4.3 EJEMPLOS DE PROGRAMAS OPERATIVOS DE ENTRENAMIENTO. | 27 |
| 5. AFINIDADES INTERPERSONALES. | 31 |
| 5.1 EJEMPLOS DE INTEGRACION DE LAS AFINIDADES PERSONALES A PROGRAMAS DE CAPACITACION. | 37 |
| 6. CRITERIOS PARA LA EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION. | 39 |
| 6.1 DE LOS CAPACITADOS AL PROGRAMA. | 47 |
| 6.2 DEL GERENTE DE PERSONAL A LOS CAPACITADOS. | 53 |
| 7. SEGUIMIENTO. | 58 |
| 8. CONCLUSIONES | 66 |
| BIBLIOGRAFIA | 68 |

Deseo agradecer infinitamente la desinteresada e invaluable colaboración del Dr. Carlos Hector García Rivera en la realización de este trabajo de tesis, gracias a su ayuda y transmisión de experiencia como asesor, hizo posible que no se apagara la luz para iluminar el sendero que conduce al camino adecuado.

Así mismo, agradezco la valiosa cooperación que tuvieron a la realización de la misma, los maestros Lic. José Antonio Mejía Ayala y Lic. Aida O'Ward Ruiz, sin ellos difícilmente hubiera terminado en el tiempo previsto.

Y de manera muy especial, doy las gracias anticipadas al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Sinaloa, y en forma muy particular a su actual Director Ing. Ricardo Puentes Alvarez, por su innegable ayuda en la culminación de mis estudios de Posgrado.

Gracias a todos ellos, y a quienes indirectamente también contribuyeron en la culminación de este grado académico.

Todo trabajo por sencillo o extenuante que sea se dedica a alguien, yo quiero hacerlo en especial cuatro personas:

A mis padres Domingo y Amalia, por la satisfacción que para ellos representa la culminación de esta etapa en mi vida profesional; y

A mi esposo Randolpho y a mi hijo Randolpho Javier por el tiempo que les robè al dedicarse a este trabajo de tesis.

Y en general a toda mi familia por sus invaluables palabras de aliento.

1. INTRODUCCION

El desarrollo de este trabajo, está enfocado primordialmente a contribuir como un auxiliar más en el proceso de la capacitación, dentro del área de la administración y propiamente en el recurso humano, siendo éste el elemento principal en toda empresa, sea ésta con fines de lucro o no.

A través de una investigación bibliográfica, donde se analizan a autores clásicos referentes al tema como son: Taylor, McGregor, y Glueck, entre otros, así como de fuentes de información recientes, tanto de edición norteamericana como mexicana, se llega a concretizar en un planteamiento que es : Criterios para la evaluación de la capacitación; considerando (a través de lo investigado) que es ésta una de las partes del proceso de capacitación a la que no se le da tanto realce como serían las fases de organización, contenido del curso y la exposición.

Así pues, se presenta un diverso material de apoyo para quienes se interesan y ven a la capacitación como un proceso de inversión a futuro, cuyos resultados se verán en el dinamismo de la empresa, en el resultado final de sus productos, en el crecimiento de la misma y, en la imagen que esta organización proyecte ante la sociedad donde se desenvuelve.

La organización de este material ha quedado bajo una estructura, la cual se compone de cinco capítulos principales que son:

*Planeación estratégica: Aquí se trata de destacar la importancia de la planeación estratégica de la organización, y la vinculación tan estrecha que debe tener con la capacitación. Tomando como base qué es el personal que labora dentro de la misma quien se encargará de la ejecución de los planes que anticipadamente se hicieron y que es a donde la empresa pretende llegar en determinado tiempo.

*Planeación operativa: En este capítulo se sientan las bases imprescindibles para un programa de capacitación, tales como detección de necesidades, contenidos de educación, el papel de un director de personal en la capacitación, etcétera.

*Afinidades interpersonales: ¿Qué tan importante es para la realización de un programa de capacitación, tomar en cuenta los intereses y habilidades de los capacitandos?. Autores como Chruden y Sherman, Kirkpatrick y Mc Gregor, entre otros, son citados para dar realce y justificar el beneficio que resulta al tomar en cuenta los intereses afines de los trabajadores a los cursos que se desean impartir.

*Criterios para la evaluación: En este capítulo se hace una recopilación selectiva del material que sobre esto hay escrito, así como darle una importancia clave a la parte final del proceso de capacitación, porque es aquí donde se reflejará el esfuerzo tanto de los capacitados como del capacitador, así como de la empresa respecto a la temática de los programas. A través de lo leído, también en este capítulo se proponen una serie de pasos o puntos importantes a tomar en cuenta para elaborar un programa de evaluación, aplicable en la parte final de la capacitación, y también como parte de un programa de seguimiento.

*Seguimiento: Básicamente en este capítulo se trata la importancia del seguimiento aplicado a lo aprendido en la capacitación, como una manera de reeditar la inversión que se hizo en capacitación, así como para evitar el desaliento en los trabajadores, al ver que lo aprendido no se está aplicando en la práctica.

Como una aclaración al lector, se menciona que algunas veces aparece el término "capacitación" y otras "entrenamiento" como sinónimos, lo cual como la mayoría de los autores de estos temas lo refieren, es lo mismo, quizá se debe a la traducción al español que se hace de la palabra inglesa "Training", como "entrenamiento".

2. ANTECEDENTES

En México, la función de capacitación se ha dado aún antes de su reglamentación, en 1978, en la Ley Federal del Trabajo, practicándola tanto empresas públicas como privadas.

A una empresa, privada sobre todo, se le torna más interesante el hecho de invertir en capacitación, no solo por cumplir el requisito que la ley le demanda, sino para que esa inversión sea enfocada a resultados; a lograr una mayor productividad, a elevar sus niveles de calidad, a hacer de su empresa un lugar armonioso y lleno de espíritu emprendedor por parte de sus empleados.

A su vez, el empresario debiera servirse de la capacitación, para auxiliarse en los planes de crecimiento que tiene para su empresa en un tiempo determinado. Este concepto se conoce como planeación estratégica, criterio que nunca se debe perder de vista a la hora de planear los programas de capacitación, ya que, la planeación estratégica, debe o debería ser, la razón fundamental de la capacitación.

De allí surgiran las necesidades de capacitación y desarrollo que se deberán tratar de cubrir con programas apropiados, que contengan además de la teoría propia que se requiere para un tema específico, el instructor más idóneo y una previa selección de personal, detectando a quienes tengan intereses afines al tema que se impartirá, para que la capacitación resulte, además de práctica, motivante para sus propias inquietudes.

Al respecto, Arias G.,(1986) señala que el hecho de impartir cursos desvinculados de la planeación estratégica de la organización, del inventario de recursos humanos, de los sistemas de remuneración, etcétera, puede ocasionar frustraciones y desencantos en el personal, conducentes a rotación, ausentismo, o en el mejor de los casos, al desaliento.

La capacitación -dice- no es una función aislada. Si se propicia sin establecer vínculos estrechos con las demás actividades de la empresa, puede resultar más contraproducente que benéfica.

El citado autor señala que para cumplir con los objetivos legales, y que tanto la empresa como el personal obtengan dividendos de la capacitación, deben contestarse las siguientes preguntas claves:

a) ¿Qué se requiere cambiar específicamente? Las actividades de formación de recursos humanos, deben emprenderse con la finalidad de introducir ciertas transformaciones positivas a la empresa. Sin embargo, ese deseo muchas veces se expresa en forma imprecisa: **Es necesario mejorar el funcionamiento de la empresa, o bien Hay que mejorar la productividad.**

Es más provechoso especificar claramente el cambio deseado: **Disminuir el desperdicio al 3%, Salir de las juntas con objetivos y responsabilidades asignadas.** Con frecuencia, el estudio de desperdicios, producción, retrasos, etcétera, constituyen un auxiliar valioso.

b) ¿El cambio puede lograrse mediante la capacitación? Es el recurso más a mano y puede ser la solución, pero si no se hace un análisis previo del problema, se puede estar tratando un mal con la medicina equivocada, y con el paso del tiempo puede resultar un agravamiento del problema.

c) ¿Los beneficios posibles, son mayores que los costos? Destinar recursos financieros y de otro tipo a la capacitación, implica no destinarlos a otras actividades. Existe aquí un costo de oportunidad. Es necesario aplicar los recursos a aquellas ramas más redituables, es decir, donde los beneficios (tanto para la empresa como para el personal) sean mayores. Antes de emprender un curso, es preciso establecer su punto de equilibrio, o sea determinar en cuánto es necesario incrementar la productividad para recuperar los costos. Si mis recursos depositados en el banco van a producirme 70% anualmente, debo dedicarlo a la capacitación solo en el caso de que la redituabilidad de ésta sea mayor.

Esta es una decisión de inversión, aplicable sobre todo en épocas de crisis económicas.

d) ¿Se dieron los cambios requeridos? Suponiendo que la decisión fué en el sentido de seguir adelante con la capacitación, después es indispensable verificar si realmente se transformo aquello que se deseaba cambiar. Aquí resulta indispensable utilizar elementos de diagnóstico como los mencionados en el inciso a.

e) De encontrarse algunos cambios, ¿se obtuvieron gracias a la capacitación o a pesar de ella? Esta pregunta generalmente poco se toma en cuenta, pero es importante para constatar el impacto que la capacitación causa en la empresa, y ésta interrogante sólo puede contestarse con una adecuada planeación.

f) ¿Los beneficios, en su caso, resultaron superiores a los costos? Una vez efectuada la capacitación, es preciso verificar si en verdad la inversión resultó redituable, es decir, si la tasa de beneficio/costo fué superior a uno, de acuerdo con lo previsto en el inciso c. Existen técnicas auxiliares para este tipo de estimación.

Constituyen estas seis preguntas, interesantes planteamientos que van desde la planeación de la capacitación, su redituabilidad, su evaluación mediante parámetros establecidos por la empresa misma, hasta su fase de seguimiento, en caso de que los resultados hayan sido los esperados. Saliéndose un poco más allá de su marco legal, la capacitación se convierte, en ciertas ocasiones, en una estrategia para lograr que las cosas sucedan.

3. PLANEACION ESTRATEGICA

De acuerdo a las preocupaciones, o simulaciones futuras por parte de los empresarios para tratar de resolver la problemática que se les presentará a su empresa a largo plazo, y aún a corto plazo, se ha establecido que la planeación estratégica ha entrado en voga desde hace aproximadamente una veintena de años.

Ante esta situación, la función de personal toma una posición clave para hacer que suceda lo esperado, de ello han surgido preceptos innovadores dentro de lo que es la dirección empresarial, tales como: auditoría de cultura, proyecto compartido, círculos de calidad, dinamización social, movilización de la inteligencia de la empresa, etc.

Esto subraya-dice Besseyre (1989)- el interés apremiante de los empresarios por una función de personal renovada y valorizada. El mismo autor señala que: Un dirigente de una empresa californiana dice, "Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo y su creatividad. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar".(p. 23)

Algunas definiciones sobre estrategia:

"La estrategia designa el conjunto de criterios de decisión, elegidos por el órgano central, para orientar de forma determinante y permanente, las actividades y la configuración de la empresa" : (Martinet, 1964, pag. 46)

"La estrategia es el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo": (Thiértart, 1984, pag. 1)

"Definiremos la estrategia como el conjunto de modalidades de definición, de empleo y de asignación de los recursos administrables por la empresa": (Joffre,1985, pag. 4)

¿Por qué unir estrategia y Gestión de Recursos Humanos?

Besseyre señala que este descubrimiento (o redescubrimiento) del hecho humano en el método estratégico, se nota también en el interés real depositado actualmente por los dirigentes en la cultura y el proyecto de la empresa. Este último representa un vector de difusión, y por lo tanto de apropiación por todos, de los grandes objetivos estratégicos de la empresa. El éxito (o fracaso), resultante de decisiones que comprometen el futuro de la empresa, se apoya en gran medida, en la capacidad de esta última para movilizar los recursos humanos adecuados.

Afirma el autor que la unión entre estrategia de empresa y gestión de recursos humanos no existe solamente en el momento de la puesta en práctica de la estrategia, contratando, despidiendo, formando o motivando al personal, por citar algunas acciones posibles para ser coherente con las elecciones estratégicas seleccionadas durante la fase de elaboración de la estrategia. También debería decirse sobre todo, que en la misma fase de elaboración es cuando la función social tiene que jugar un papel cada vez más decisivo, al mismo nivel que las otras funciones que componen los comités de planificación estratégica.

Las elecciones estratégicas no deben, pues, seguir estando condicionadas únicamente por los razonamientos técnicos, financieros y económicos.

La empresa es, ante todo, un equipo de hombres y de mujeres cuyos talentos, motivación y expectativas constituyen la lógica de los recursos humanos en la que debe fundamentarse, la estrategia de empresa.

3.1 Bases para la planeación estratégica de la Organización

Es de mucha utilidad analizar la posición de otro autor respecto a un mismo tema, en este caso Suárez (1990), hace un estudio sobre la importancia de que una empresa planee estratégicamente su crecimiento.

Propone destacar la evolución del pensamiento estratégico, así como las cuestiones subyacentes en que se apoya tal evolución; comparar dichos aspectos a la realidad nacional y reflexionar acerca de si resulta válida su extensión; en todo caso proponer los ajustes necesarios o bien sentar las bases de lo que podría ser un modelo de planeación de la organización. Este esfuerzo se justifica:

Primero, porque la planeación estratégica compromete de manera irreversible el desarrollo de una organización. Y segundo porque su instrumentación resulta costosa por el tiempo que requiere de los directivos, así como por los recursos informativos que maneja.

***Evolución y características de los modelos de planeación actuales.**

A lo largo de la era industrial, los cambios económicos, tecnológicos y sociopolíticos, han tenido diferente magnitud y velocidad; la organización que se adapta a ellos sobrevive pero, aquella que los anticipa y lleva a cabo de manera planeada los ajustes requeridos en sus estructuras, aprovecha al máximo las oportunidades que tales cambios brindan o minimizan los riesgos que conllevan.

Hasta los años 50, el medio ambiente era estable o bien sus cambios eran a una velocidad tal que era factible una reacción oportuna; durante la década de los 60 los cambios aumentaron pero aún pudo anticiparse por extrapolación del pasado. Es a partir de la década de los 70 cuando los desafíos del medio ambiente llegan a ser progresivamente más numerosos, muchos de ellos aparecen por primera vez. La multiplicidad de los desafíos, junto con la expansión geográfica de los mercados, progresivamente aumentan la complejidad de los problemas de gestión.

Se requiere explorar el medio ambiente para anticipar las amenazas y oportunidades. Finalmente en la década de los 80 los cambios y desafíos se desarrollan progresivamente de manera más rápida; novedad, complejidad y velocidad hacen parcialmente predecible el medio, es necesario detectar los cambios por medio de sus señales débiles y en algunos casos éstos se presentan sorpresivamente.

Ante estos fenómenos la carga del cuerpo directivo aumenta, la capacidad de gestión desarrollada llega a ser inadecuada para tratar muchos de los nuevos problemas, es necesario afinar los sistemas de planeación para adaptarlos a las nuevas condiciones de manera que los ajustes sean lo menos compulsivos posibles.

La sucesión de sistemas de planeación para la comprensión del cambio y adaptación estratégica aparecen en el cuadro número 1.

| CUADRO 1 EVOLUCION DE LOS MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA | | |
|---|---|--|
| PERIODO | DENOMINACION DEL MODELO | CARACTERISTICA DEL MEDIO AMBIENTE |
| 1900 - 1930 | 1. Planeación por control ex-post. | Cambios lentos |
| 1930 - 1970 | 2. Planeación por extrapolación. - Presupuestos - Administración por objetivos - Planeación a largo plazo | Los cambios se aceleran pero el futuro aún es pronosticable extrapolando el pasado |
| 1970 - 1980 | 3. Planeación por anticipación del cambio. - Planeación estratégica periódica - Gestión del posicionamiento estratégico | Empiezan a aparecer las discontinuidades, pero el cambio aunque rápido permite una respuesta anticipada. |
| 1980 - | 4. Planeación de respuesta rápida flexible. - Gestión de cuestiones estratégicas. - Gestión estratégica por señales débiles. - Gestión de la sorpresa estratégica. | Los cambios y desafíos se desarrollan demasiado rápido para permitir su anticipación. |

Cuadro No. 1

Tornado de: Ansoff, Igor H; "Implanting Strategic Management".
Prentice Hall, USA 1984. pag. 14.

Hasta aquí se ha considerado la forma en que los modelos de planeación corporativa han evolucionado hasta llegar a la propuesta actual consistente en la gestión de la respuesta estratégica, pero vale la pena reflexionar en los factores que han inducido el cambio, para lo cual Suarez (1990) se apoya en el pensamiento de Tarondeau(1962) quien distingue tres etapas en el desarrollo de nuestra era industrial como se muestra en el cuadro 2.

| CUADRO 2 TRES ETAPAS DEL DESARROLLO INDUSTRIAL | | |
|---|-------------|---|
| ETAPA | PERIODO | CARACTERISTICAS |
| I | 1900 - 1960 | El objetivo primario de la empresa es producir. |
| II | 1960 - 1975 | Surgimiento de la sociedad de consumo y el predominio del mercado. |
| III | 1975 - | Nuevas condiciones de competencia económica y de aspiraciones sociales. |

Cuadro No. 2

Tomado de: Jean Claude Tarondeau, "Les trois Ages de la Strategie Industrielle" R.F.G. Juin-Juillet Aout, 1982.

*De estos cuadros se pueden deducir las características que las empresas productivas requerían del recurso humano.

| | <u>CARACTERISTICAS DEL MEDIO AMBIENTE</u> | <u>CARACTERISTICAS DEL RECURSO HUMANO</u> |
|-----------|---|---|
| 1900-1930 | Cambios lentos | <p>*Personal contratado para elaborar productos en serie.</p> <p>*Se le requería solo del conocimiento de la máquina.</p> <p>*La capacitación era enfocada solo a la parte del proceso de producción que le correspondía.</p> |
| 1930-1970 | Administración por objetivos | <p>*Paulatinamente, al personal le va requiriendo un grado más alto de educación.</p> <p>*Las posibilidades de crecer dentro de su área de trabajo se van incrementando.</p> |

*La capacitación, además de técnica, se va enfocando a temas de desarrollo personal.

1970-1980 Planeación con anticipación al cambio

*El nivel competitivo exige un incremento en la calidad de la producción.

*La capacitación se incrementa en las áreas de especialización.

*Las políticas de superación personal y académica aumentan en forma acelerada.

1980- los '90 Planeación de respuesta rápida y flexible

*Se busca en el recurso humano una eficiencia de calidad total.

*La capacitación ya no se concentra sólo en su área, sino que recibe información de las diversas funciones de otras áreas de la empresa.

*Se le presenta un panorama internacional de los diversos sistemas competitivos en el mercado.

3.2 Opciones estratégicas y su relación con los recursos humanos

Una vez establecidos los sistemas de producción más comunes, la pregunta es ahora ¿Qué estrategia en lo referente a planeación de recursos humanos utilizar?

Besseyre (1989) clasifica a las opciones estratégicas de la siguiente manera:

***La estrategia emprendedora**

Es, evidentemente, la estrategia que adoptan las empresas que inician por primera vez sus actividades o la de las que se lanzan a actividades nuevas: se emprenden numerosos proyectos de elevado riesgo financiero. Las reglas y procedimientos son pocos, lo que importa es hacer despegar a la empresa o la nueva actividad.

En el plano de los recursos humanos, la empresa necesita de un personal innovador, flexible, cooperador y, sobre todo, que le guste correr riesgos y asumir responsabilidades (a veces, incluso aceptar trabajar 14 horas diarias). Lo que la empresa, en definitiva necesita para esta estrategia, es un personal estable y de gran capacidad.

***La estrategia de crecimiento dinámico**

Los proyectos arriesgados resultan más raros en esta estrategia, pues la empresa ha descubierto, a priori, un buen filón. El crecimiento rápido de las actividades lleva a la empresa a hacer elecciones a veces difíciles entre diversas prioridades ya que los recursos son limitados. El dilema entre la prosecución de las actividades actuales y la construcción del futuro es permanente. Un buen ejemplo de esta estrategia lo constituyen las Computadoras Apple, que, aprovechando la explosión de la microinformática en Norteamérica, intentó inútilmente lanzar dos nuevos productos (el Apple III y Lisa), precursores los dos del revolucionario Macintosh. Es, finalmente, sobre este último microordenador, con la mina que ha representado durante años el Apple II, en el que la empresa ha basado su estrategia de crecimiento.

Para ser coherentes con esta estrategia, los recursos humanos que necesita la empresa se caracterizan por una gran flexibilidad frente al cambio (permanente, en realidad), por una fuerte implicación en la empresa y su proyecto y por un potencial importante en términos de competencias. Esto significa de hecho que en una estrategia de crecimiento rápido, es absolutamente vital una política adecuada de adquisición de competencias (contratación) y de estimulación de las personas (retribución), ya que el personal clave debe imperativamente permanecer dentro de la empresa.

*La estrategia de beneficios

Esta estrategia corresponde evidentemente a las empresas (o actividades) que pueden clasificarse como maduras. La empresa se preocupa, ante todo, por hacer caja, reduciendo al máximo los costos y vendiendo mucho. El funcionamiento interno se caracteriza principalmente por un desarrollo importante de las reglas y procedimientos de control. Los ejemplos de este tipo de estrategias son innumerables, pero el caso de la industria automovilística europeo o norteamericana, hasta comienzos de los años 80, es bastante ejemplar como para ser citado, puesto que fueron necesarios casi dos conflictos del petróleo para percatarse de que ya no era viable la estrategia clásica del beneficio. La rigidez de esta estrategia no resultaba ya eficaz frente a las amenazas, más que serias, provenientes del sudeste asiático.

En el plano de los recursos humanos, de lo que tiene necesidad la empresa es, por supuesto, de personal poco caro, eficaz, y que tenga las contrataciones estrictamente necesarias para el manejo de la actividad. Además, la empresa no exige una fuerte implicación de su personal, a veces incluso lo que desea es lo contrario. En una palabra, hay muy pocos enfoques de recursos humanos que sean coherentes con esta estrategia.

*La estrategia de liquidación

Es la estrategia utilizada que, por desgracia, se ve obligada a interrumpir sus actividades o una parte de ellas. La empresa intenta desembarazarse de actividades no rentables o que no corresponden a su actividad básica.

La liquidación de estas actividades va acompañada de una reducción sensible de los efectivos que tiene contratados (salvo si hay un comprador de la empresa, como sucede frecuentemente, que acepta los compromisos adquiridos en cuanto al personal).

Evidentemente es en el plano del personal donde habitualmente más se cuestiona esta estrategia, ya que las acciones que se han de llevar a cabo en este ámbito, significan sistemáticamente reducciones de efectivos. El verdadero problema aquí, estriba en saber cómo llevar la decadencia, más que interrogarse sobre el tipo de personal que necesita la empresa. El desarrollo de la reflexión sobre el papel social o sobre la colocación fuera de la empresa, es sintomático del papel que juega la función de Gestión de Recursos Humanos en una estrategia de empresa.

*La estrategia del cambio social

Al contrario de la situación anterior, la empresa decide reaccionar ante el descenso del nivel de actividades, el cual va acompañado muchas veces de un descenso de la rentabilidad. Se establecen entonces programas de reducción de costos y se pone un gran empeño sobre nuevos productos y nuevas acciones comerciales. Esta estrategia va acompañada frecuentemente de cambios en las estructuras, pudiéndose llegar a poner en tela de juicio la gestión de los dirigentes en cuestión. El interés general es más importante que los intereses particulares, lo cual se traduce en la definición de reglas y procedimientos nuevos.

En este tipo de estrategia, el personal está sujeto al régimen de la "ducha escocesa". La empresa tiene en efecto, necesidad de un personal flexible, dotado de una gran capacidad para adaptarse, y, sobre todo, que acepte realizar importantes esfuerzos (productividad, calidad), estando poco o nada recompensado en el plano económico (estancamiento, incluso reducción de retribuciones). Una de las misiones fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos en esta estrategia, es saber convencer e implicar al personal.

3.2.1 Caso aplicable a una opción estratégica

Un ejemplo real de lo que podía llamarse una estrategia de liquidación, fué un artículo publicado por el periódico El Norte de Monterrey, Nuevo Leon, el día 26 de Noviembre de 1990, donde se menciona una situación de despido de 7 mil empleados de la compañía Olivetti en Ivrea, Italia. El artículo dice lo siguiente:

TRABAJADORES REALIZAN HUELGAS EN PROTESTA POR LA MEDIDA QUE ES REFLEJO DE LA CRISIS MUNDIAL DE LA INDUSTRIAL COMPUTACIONAL

Ivrea, Italia (UP).- Los trabajadores de Olivetti hicieron huelgas y marchas de protesta en Italia contra los planes de la compañía de despedir 7 mil trabajadores, 4 mil de ellos en Italia.

La compañía multinacional fabricante de computadoras, dirigida por Carlo de Benedetti, anunció los recortes la semana pasada como parte de una "reconstrucción estratégica" forzada por la baja mundial en las ventas de computadoras. Los despidos empezarán a partir de enero de 1991.

Para suavizar el golpe, la administración de Olivetti dijo haber propuesto al gobierno promulgar una ley que permita a la compañía jubilar anticipadamente a los empleados varones a la edad de 50 años y a las mujeres a la edad de 47.

Pero el ministro de trabajo, Carlo Donat Cattin, indicó que el costo del plan de jubilación anticipada es más de lo que el sistema de seguridad social del estado italiano puede solventar.

Las huelgas duraron de tres a cuatro horas en varios establecimientos de Olivetti en Italia, donde trabajan 28 mil de los casi 57 mil empleados del gigante de la informática.

Funcionarios de los tres sindicatos de trabajadores metalúrgicos dijeron que el paro de labores de tres horas en las plantas principales de Olivetti en Ivrea, cerca de Turín, fué respaldado por el 90 por ciento de los 12 mil empleados locales.

Los administradores de Olivetti dijeron que sólo 40 por ciento acudieron al llamado de huelga.

Aproximadamente 9 mil manifestantes, entre ellos muchos estudiantes y algunos alcaldes de pequeñas aldeas del área de Ivrea participaron en una marcha y manifestación.

De Benedetti dijo recientemente que no hay margen para negociación en el plan de la compañía de reducir 7 mil plazas.

El dirigente sindical, Giorgio Cremaschi, acusó a la administración de no haber previsto esta situación.

"Se han dormido sin buscar nuevas formas de productividad, en lugar de trabajar por ganancias a corto plazo", indicó.

Dijo que el verdadero enfrentamiento con la compañía no llegó sino hasta que se hagan las negociaciones con el ministro del Trabajo Donat Cattin.

Las palabras textuales del Señor Giorgio Cremaschi, demuestran que la planeación estratégica es una herramienta de la organización que no solamente aparece (y se queda) en las bibliografías referentes al tema, sino que se refleja en problemas actuales y cotidianos, sobre todo en estas fechas por la constante inestabilidad tanto económica como social y tecnológica que se da en la mayor parte del mundo. De ahí la importancia de la vinculación de los recursos humanos con la planeación estratégica, porque serán ellos a quienes les corresponda poner en marcha las nuevas ideas, o iniciar con previa capacitación, si se requiere, la primera parte del proceso de los planes a futuro que lo están requiriendo.

4. PLANEACION OPERATIVA

Existen diversas maneras de diseñar, programar o hacer operativa la producción de una empresa, éstas van desde los métodos más rústicos (como el artesanal y algunas veces hasta el agrícola), hasta los más complejos, pasando desde la administración científica de Taylor, hasta los recientes modelos sociotécnicos.

Mitre (1975), señala algunos sistemas tradicionales para la producción. El primer sistema de producción por línea-dice-, fue desarrollado a principios de este siglo para producir eficientemente, un alto volumen de piezas iguales. Como ejemplo cita la fabricación de autos, televisores, y en general, artículos de consumo.

El segundo sistema de producción funcional, o de taller, apareció ante la necesidad de fabricar una alta variedad de piezas, con volumen relativamente bajo. Los nombres de estos sistemas están asociados con la distribución de equipo.

El mismo autor dice que la necesidad de contar con un sistema que tuviera las ventajas de la producción en línea, sin perder la versatilidad del sistema funcional, hizo que varios grupos de ingenieros desarrollaran nuevas ideas sobre la localización o ubicación de la maquinaria, y la administración de la producción más eficiente. Estos nuevos conocimientos se han agrupado bajo el título de Tecnología de Grupos.

Evidentemente, este enfoque plantea una ausencia total, al menos en la referente a la planeación, de un diseño integral interactuante de la función de personal, que labore al mismo tiempo (como de hecho se dà) con el proceso productivo.

Quizá como una respuesta ante tal situación, surge en la época de la postguerra (1949), en relación a la reconstrucción de la industria, un modelo de producción llamado sociotécnico, del cual De Loach (1990) dice: El modelo sociotécnico se deriva de estudios del comportamiento grupal y es la piedra angular del modelo de Tavistock. Empieza a difundirse en 1961; este modelo está caracterizado por un enfoque sociotécnico, que es una manera global e intersistemática de conceptualizar una organización.

El hecho de que las empresas dependen del esfuerzo humano, significa que fuerzas sociales están vigentes y que influyen en la producción de bienes y servicios. Por lo tanto—dice—un enfoque solamente sobre la tecnología se considera defectuoso e inapropiado. El punto de vista de Tavistock incluye tanto lo psicológico y lo social como lo tecnológico. Trata de promover la optimización de estos tres aspectos de la realidad organizacional.

La planeación estratégica de la organización, podrá estar orientada a alguno de estos sistemas de producción; evidentemente al planear su producción deberá hacerlo junto con el factor humano del que dispone o del que necesitará, previendo las necesidades que esto implica como serían: contrataciones, (o en su caso liquidaciones), capacitación y desarrollo, manejo de equipo, teorías grupales y de motivación, mercadotecnia, etc. De estas funciones, la capacitación se presenta como una herramienta indispensable para que la empresa logre tener al personal que necesita para un nivel determinado en el mercado, sea regional, nacional o internacional.

4.1 El proceso lógico de la función de capacitación

Todo proceso de planeación, o de cualquier otra índole, requiere de una lógica que señale las etapas que deben seguirse a la hora de poner en práctica el proceso para el cual se planeó.

Siliceo (1990), señala las etapas que se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

- 1.- Investigación para determinar las necesidades reales que existan: previsión.
- 2.- Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deben lograr: planeación.
- 3.- Determinar qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- 4.- Señalar la forma y método de instrucción adecuadas para el curso.
- 5.- Una vez determinado el contenido y forma, y realizado el curso, se deberá evaluar.
- 6.- El seguimiento o continuación de la capacitación.

Organización de la función de capacitación

El autor antes citado, propone el Modelo Sistemático de Organización de la Función de Capacitación, como una herramienta para las funciones propias de planeación, organización, integración, dirección y control que requiere la capacitación.

Dicho modelo lo divide en 5 etapas que son:

1a. Etapa : Identificación del sistema receptor (a quienes está dirigido el programa). En esta etapa debe de apoyarse en la información que ya debe existir en la organización:

- Proceso de selección de personal
- Inventario de recursos humanos
- Análisis de puestos

- Organización formal
- Descripción de funciones
- Necesidades de desarrollo de la empresa

2a. Etapa: Necesidades y requerimientos de los integrantes del sistema receptor. En esta etapa, se deberá investigar detalladamente cuales son los requisitos que en materia educativa los futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer, para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa debera proporcionar una discrepancia entre **lo que és y lo que debiera ser**, siendo ésta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible, para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.

3a. Etapa: Establecimiento de la misión del Sistema Productor (quien organiza y dirige) en el problema a tratar. En esta etapa el departamento de capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión, en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.

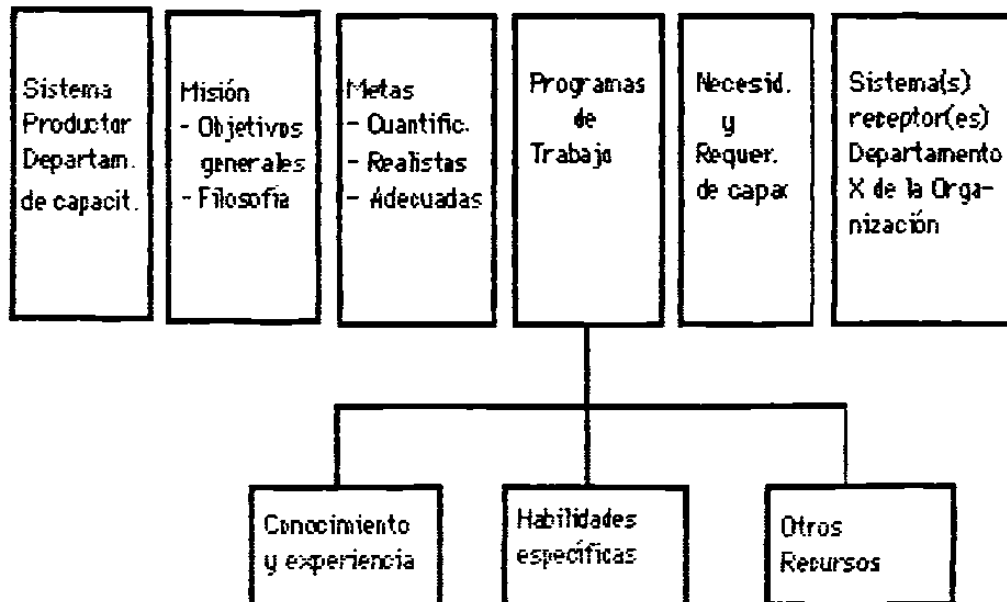
4a. Etapa: Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al departamento de capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.

5a. Etapa: Establecimiento de programas. Los programas a los que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas.

Es importante considerar tres variables en la elaboración de éstos, por parte de quien los ejecuta:

- I. Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
- II. Habilidades para la implementación.
- III. Recursos necesarios para su consecución.

De esta manera se puede establecer el siguiente modelo:



Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación. Siliceo, A (1990) pag. 56

4.2 La participación de un director de personal en la elaboración de un programa de capacitación.

Visualizando a la capacitación en función de resultados o viceversa, Reddin (1990) habla de la importancia de la participación sea de un gerente o de un director de personal en la elaboración y diseño del curso de capacitación, dice que a menudo los gerentes de personal tienen que enfrentar un dilema. Quieren ayudar a mejorar la efectividad de la organización pero tienen el problema de lo que se podría llamar "sistemas competitivos".

Los contadores deciden los sistemas de presupuestos, la gente de sistemas diseña el sistema de información gerencial y el departamento de personal diseña el método para la evaluación del desempeño. Sin embargo, según el autor, casi todos los sistemas principales de una organización están enfocados a una sola idea: los resultados. Considera que, los gerentes de personal están en una posición ideal para iniciar el proceso de colocar los resultados y la efectividad al centro de las prioridades de la organización, y construir sistemas alrededor de este concepto único.

La definición del autor antes citado, sobre la efectividad gerencial es "el grado al que un gerente logra obtener los resultados requeridos en su puesto". El tema de la diferencia entre actividades y resultados se puede captar con los ejemplos a continuación:

| ACTIVIDAD | RESULTADOS |
|-------------------------------|----------------------------------|
| - Mantenimiento de maquinaria | - Disponibilidad de maquinaria |
| - Cambios de actitudes | - Cambios en comportamientos |
| - Visitas realizadas | - Ventas hechas |
| - Educación de granjeros | - Areas de cultivo de alto vapor |
| - Lectura rápida | - Aprendizaje rápido |

Cuadro No. 4

Reddin, W. J., *Managent Today en español*. Enero 1990. pag. 20

Existe un debate acerca de que si los resultados específicos requeridos del puesto son medibles. Algunas mediciones tienen que ser subjetivas, sin embargo Reddin dice que todos los resultados tienen que ser medibles y esto se refleja en cualquier buena descripción de puesto.

No se pueden expresar los resultados del gerente de capacitación en términos de cambios en comportamiento si este gerente no participa en el diseño del curso de capacitación para la toma de decisiones, y no tiene la autoridad para reforzarlo con, por ejemplo, entrenamiento o mecanismos para medir la actividad.

El cuadro No. 5 es un ejemplo de la Descripción de la Efectividad del puesto de un gerente de capacitación. Obviamente tiene más autoridad que la de un puesto de jefe de entrenamiento. Mientras que se podría evaluar el jefe de entrenamiento a través de un formato de evaluaciones del seminario, el gerente de capacitación podría ser responsable del cambio de comportamiento, debido a que su puesto tiene mayor responsabilidad. Las actividades típicas de su trabajo podrían ser:

- Conocimiento del diseño del curso.
- Conocimiento de "paquetes de entrenamiento" disponibles.
- Motivación de entrenadores.
- Análisis de necesidades de entrenamiento.
- Presencia en juntas de gerencia de diversos departamentos.
- Conducir juntas de capacitación de personal.

**GERENCIA DE CAPACITACION
AREAS DE AUTORIDAD**

Decidir

- Frecuencia y método de conducir un análisis de las necesidades de entrenamiento. Tipo, número y secuencia de cursos.
- Quién asiste.
- Diseño del curso.
- Si hay que diseñar el curso, comprarlo.
- Cuál personal de capacitación hay que utilizar.
- Técnicas de investigación para medir cambios de comportamiento.

Enseñar a las personas a que hagan las cosas como el mismo dueño las haría (en cuestión de optimizar costo y tiempo), es hacer entrenamiento. Puede parecer sencilla la propuesta, pero para lograr que esto suceda, se requiere darle un énfasis tanto cualitativo como cuantitativo a esta parte de los Recursos Humanos, que resulta medular en cualquier empresa para lograr que las cosas sucedan. Esa importancia que se le debe dar a los programas de capacitación, va desde seleccionar el interés afín entre los entrenados y la organización, la programación del curso en base a dichos intereses, la organización del mismo, así como su evaluación y seguimiento.

Glueck (1974), define al entrenamiento del empleado como cualquier acto para incrementar las habilidades y eficiencia de ellos. Además de esto, los programas de entrenamiento están enfocados a mejorar las operaciones de la empresa.

Algunos propósitos y usos del entrenamiento:

- Reducir gastos
- Incrementar la producción
- Reducir el mantenimiento de equipo
- Mejorar la calidad de la producción
- Reducir la rotación de personal y accidentes
- Promoción rápida
- Mejorar la estima de los mismos empleados

Menciona también al aprendizaje como una parte imprescindible para que este proceso se lleve a cabo. Lo señala como un acto mediante el cual se adquiere destreza, conocimientos y habilidades, las cuales traen como resultado un cambio permanente en la conducta.

Glueck señala cuatro tipos de entrenamiento:

- El entrenamiento de aprendiz.
Que puede variar desde 2 hasta diez años, dependiendo de la precisión del trabajo. (En algunos países como Canadá, tienen leyes de aprendiz).

-El entrenamiento de empleado de piso.

El entrenado aprende su trabajo bajo simulaciones reales del mismo. Cuando la cantidad de entrenados es poca resulta costosa.

-El entrenamiento sobre el trabajo.

Probablemente es el método más tradicional aparentemente es simple y menos costoso. Pero si no es manejado bien, el costo puede ser alto en daño de maquinaria, insatisfacción de clientes; y pobremente enseñado a los trabajadores.

-Entrenamiento fuera del trabajo.

Organizaciones con los más grandes programas de entrenamiento utilizan este sistema.

4.3 EJEMPLOS DE PROGRAMAS OPERATIVOS DE ENTRENAMIENTO

*Chen (1990), dice que las empresas norteamericanas se encuentran bastante ocupadas en la reducción de sus costos, como una manera de sobrevivir, por lo que la investigación en el empleo la han dejado como una segunda prioridad. Con esto sucede que a menudo, la reducción de costos refleje una baja calidad del trabajo. Para resolver este tratado entre productividad y reducción de costos, los empresarios se han dado a una nueva tarea: Reinvertir en el empleo. Y un buen entrenamiento dentro de la planeación del empleo, puede ayudar a una reducción considerable en la inversión.

De acuerdo al planteamiento del autor, algunas empresas norteamericanas están pasando de la estrategia de cambio social a la estrategia emprendedora (Besseyre 1989).

*Como reducción de costos también, un creciente número de importantes empresas (a nivel mundial), está ofreciendo programas de entrenamiento a sus empleados por medio de vía satélite. Porter (1990), argumenta que la televisión de los negocios (BTV) está en incremento. (BTV) permite a la fuerza de trabajo entera de una compañía, recibir el mismo programa al mismo tiempo.

Las compañías que utilizan este sistema aseguran que:

- Es menos caro entregar un curso por (BTV) que en persona.
- Dolar por dolar, su costo es más eficiente ya que se omiten gastos como los de transportación, hotel, etc.,
- BTV se convierte en algo más atractivo cuando se toman en consideración las horas productivas que los empleados pierden fuera de sus oficinas (cuando se trata de otra clase de entrenamiento)
- La cadena BTV no solo permite la búsqueda de empleados con entrenamiento, sino contratarlos y entrenarlos al mismo tiempo.
- Durante un año, mientras se capacitaban 600 empleados dentro de sus oficinas, 1600 lo hicieron a través de vía satélite.

Creando mejores dirigentes

La mayoría de los empleados que toman estos programas de orientación nunca antes han sido jefes, de repente se encuentran supervisando sus antiguos puestos, o lo que es peor, supervisando trabajadores que saben hacer las cosas mejor de lo que ellos las hacen.

Aprendiendo de otros

Una desventaja es que éste método no es individualizado, por lo que no se puede tener una atención efectiva tan larga como los cursos interpersonales.

Pero en contraste, la carencia de una atención personal, puede traer más beneficios puesto que da oportunidad a los estudiantes de interactuar con sus colegas de todo el país. Además de que los trabajos escritos los realizan con una rivalidad saludable entre ellos mismos, por lo que no vacilan en encontrar las mejores soluciones editoriales.

Los cursos están planeados en sesiones de 90 minutos, cada módulo incluye un gran número de ejercicios. Después de 10 o 15 minutos, los participantes regresan para una sesión de llamadas interactivas.

Entre cada módulo tienen una semana, la cual la utilizan para realizar tareas y poner en práctica en sus trabajos lo aprendido.

*Este es un beneficio que no es posible que se realice en un entrenamiento personal, el cual es dado en días consecutivos.

Este tipo de entrenamiento, se presenta como una buena opción quizá para las empresas grandes, ya que su implementación resulta costosa, pero en este tipo de empresas, la inversión se recupera exitosamente.

Para empresas pequeñas, quizá la mejor opción sea el entrenamiento sobre el trabajo, llevado a cabo dentro o fuera de la organización, pero de una manera directa y en interacción del expositor con los participantes.

Una de las razones más obvias para diferenciar si el entrenamiento será dentro o fuera del lugar de trabajo, lo determinan el material y el equipo sobre el que se quiere capacitar. Muchas veces es menos costoso para la empresa rentar el lugar donde ya exista el tipo de equipo que ella requiere, y una vez capacitados los empleados la organización lo adquirirá. Cuando el entrenamiento que se requiere es teórico; como programas de desarrollo personal, laboral, o sobre la propia organización (como nuevas políticas, por ejemplo) el entrenamiento se da generalmente dentro de la misma.

*Uno de los problemas referentes al tema, pero viéndolo desde el punto de vista del capacitador, es el que mencionan Kearsley y Compton(1981) y esto es en cuestión a los pocos recursos con los que cuenta el entrenador para capacitar a un cada día más grande número de empleados , ellos señalan que se encuentran en un **callejón estrecho**, puesto que tienen que hacer lo más con lo menos.

Como punto de partida para ésta búsqueda, hacer referencia a dos modelos: Modelo de los requerimientos del recursos de entrenamiento y; Ciclo de vida de los modelos. Dichos modelos señalan que son igualmente buenos, pero uno deberá demostrar que es menos costoso que el otro, entonces ese será el más eficiente.

El modelo de requerimientos, permite la identificación sistemática de los costos; asociada con los diferentes aspectos del ciclo de entrenamiento de acuerdo a cuatro grandes categorías de los recursos: personal, equipo, facilidades y materiales.

Se presenta así:

CT= Costo Total

Costo Total de Entrenamiento= CT de personal+CT de equipos+CT de facilidades +CT de materiales

Modelo del Ciclo de Vida: Para el costo del ciclo de vida del entrenamiento, ya sea de meses o años, está dado por la fórmula:

CTCiclo de Vida= CT de Inicio+CT de transición (n)+CT de Estado continuo

Es esta una parte indispensable a tomar en cuenta en el proceso de la capacitación, ya que en los costos de la misma es donde se determina que tan frecuente, que tan necesaria y que tanta utilidad brindará a la empresa. -desde el punto de vista de quien invertirá en ella claro está.

5. AFINIDADES INTERPERSONALES

Un factor indispensable que debe ser tomado en cuenta para que se logre la máxima retención y aplicación del capacitado, es la afinidad que éste tenga para los programas de capacitación que se estén ofreciendo (o se requieran como necesarios), de esta manera se tendrá ganada gran parte del terreno.

Chruden y Sherman (1976), respecto al entrenamiento dicen que la naturaleza de las instrucciones y la cantidad de tiempo requerido para el entrenamiento, variarán considerablemente de acuerdo con el tipo de trabajo, la experiencia previa del empleado, su capacidad para aprender y la eficiencia de las personas en entrenamiento. Es esencial, sin embargo, que reciba la cantidad y el tipo de entrenamiento necesarios para el desempeño efectivo de su trabajo y que se le suministre entrenamiento adicional conforme lo necesite a través del período de su empleo. El programa de entrenamiento que persigue el objetivo de asegurar que el personal esté adecuadamente entrenado, contribuye no solamente a incrementar la cantidad y calidad de la producción, sino también la seguridad, la satisfacción en el trabajo y el ajuste personal de los empleados.

Si bien la utilidad derivada del entrenamiento algunas veces es difícil de medir, se ha demostrado en muchos casos que el entrenamiento no cuesta, sino que paga en beneficios mayores y en beneficios humanos.

El mismo autor señala a la psicología del aprendizaje como un principio importante para que el entrenado asimile en la mayor proporción que le sea posible, los programas de capacitación que le ofrecen.

*Motivación: una de las condiciones fundamentales para el aprendizaje es que, quien va a entrenarse, esté suficientemente motivado.

Esto es, para un aprendizaje óptimo, la persona en entrenamiento debiera reconocer la necesidad de adquirir nueva información, o de contar con nuevas habilidades y deberá mantener un deseo de aprender conforme progresa el entrenamiento.

Y aquí cabe esta pregunta, ¿Qué hace que un trabajador eficiente se sienta motivado y orientado al crecimiento? Kirkpatrick(1987), al respecto señala como consideraciones:

- Remuneración y trato apropiados.
- Posición
- Capacitación y desarrollo
- Número de personas y cantidad de equipo y territorio que se puede esperar supervise con eficiencia.
- Responsabilidad y autoridad equivalente.

*Conocimiento de los Resultados

Conforme progresa el entrenamiento de un empleado, la motivación debe ser mantenida e inclusive incrementada informándolo sobre su progreso a través del entrenamiento. Su progreso, tal como queda determinado por las pruebas y otros registros, puede ser trazado en una gráfica, a la que comúnmente se llama curva de aprendizaje. La curva de aprendizaje expresa la relación entre el tiempo (días y semanas) y las unidades de producción.

*Práctica

Son las cosas que hacemos cotidianamente las que forman parte de nuestro repertorio de habilidades. Los entrenados deberán recibir una oportunidad frecuente para practicar sus tareas en la forma en que finalmente se espera que las ejecuten.

*Distribución del Aprendizaje

Otro factor que determina la efectividad del entrenamiento es la cantidad de tiempo dado a la práctica en una sesión.

¿Deben los entrenados recibir instrucción en cinco períodos de dos horas o en diez períodos de una hora? Si bien existen problemas de operación a ser considerados para responder ésta pregunta, se ha encontrado que en la mayoría de los casos el esparcimiento del entrenamiento producirá un aprendizaje más rápido y una retención más permanente.

*Aprendizaje Total contra Aprendizaje Parcial

La mayoría de los trabajos y tareas pueden ser subdivididas en partes que llevan por sí mismas a un análisis posterior. El análisis de la manera más efectiva para completar cada parte proporciona entonces una base para brindar instrucción específica.

*Diferencias Individuales

Al planear cualquier tipo de programas de entrenamiento, la inteligencia, las aptitudes y los intereses de los entrenados deberán recibir una consideración especial. El grado de las diferencias entre los entrenados deberá determinar el tipo y la cantidad de instrucción requerida para obtener la meta deseada, así como el método mediante el cual los materiales deberán presentarse.

Como puede observarse, la cuestión individual, tanto en intereses, afinidades, niveles de aprendizaje y conceptualización, tienen o deberían tener, una remarcada importancia en el diseño del entrenamiento. Lo que anteriormente se mencionó como afinidades, Mc Gregor (1977) lo señala como el principio de integración; a lo que dice:

" La adquisición del saber constituye un trabajo bastante directo, siempre que el individuo quiera aprenderlo. Puede impartirsele de distintas maneras. Pero si no desea saber o no cree que necesite los nuevos conocimientos, nos costará mucho trabajo hacérselo aprender".(Pag. 204)

En el campo industrial hay muchos factores que pueden ponerse en juego para hacer sentir al individuo la necesidad de aprender nuevas cosas: premios implícitos o prometidos, como mayores oportunidades de ascenso, facilidades en el trabajo, dar gusto al jefe, no meterse en líos y la aplicación de castigos implícitos o prometidos que en su mayor parte son lo contrario de los premios y recompensas.

Los problemas que surgen al desarrollar este tipo de educación ejecutiva, se deben principalmente a no observar el principio de integración. El individuo puede comprender que necesita adquirir determinados conocimientos respecto a algún punto, o bien su superior podría indicarle como podría adquirirlos.

Lo que disminuye el valor de este sistema para mucha gente, es su complicación y sobre todo su uniformidad. Es muy fácil para la alta gerencia o para los grupos administrativos y de capacitación determinar qué es lo que necesitan aprender los demás para redondear sus conocimientos.

Lo que suele ocurrir es que la alta gerencia se convence cerradamente de que tal o cual programa es de mucho valor para los subordinados. Un colega inglés dice Mc Gregor califica a la preparación de supervisores de "aspirina de alta gerencia". (Pag. 205). En este caso, la **oferta** se convierte en una especie de mandato velado para categorías enteras de individuos (a veces para todos los jefes, pero frecuentemente para los niveles inferiores nada más). Se abandona el principio de integración para optar por una forma de control que sólo puede emplearse cuando es alto el grado de dependencia. **Impartir** cursos de esta manera, no suele ser en general un método conveniente de influencia. Se aprende poco porque el estímulo es escaso. Además, esta táctica no tarde en producir actitudes negativas hacia el aprendizaje en general, con lo cual obstaculiza la formación de una atmósfera propicia para el desarrollo.

Respecto al tema de principio de integración, también es importante añadir qué tanto influye en un programa de capacitación las habilidades que éste tenga para conducir a un grupo, así como para transmitirles los conocimientos que se requieren.

Al respecto, Wehrenberg (1989), habla de la dificultad de encontrar un buen entrenador, dice que no todos los expertos son entrenadores. Según su postura, sí el entrenador adopta una filosofía de que la gente aprende pasivamente, dependen de él la información y las habilidades, son vistos como directores y entrenadores. Y por otro lado, si ven a la gente como elemento activo, son vistos como intérpretes, ayudantes y solucionadores de problemas.

El entrenamiento es una solución destinada a resolver una discrepancia entre la ejecución, encontrar una diferencia medible entre lo actual y lo deseado, se convierte en un problema formal. El Director debe decidir cuál será el involucramiento del entrenador. El proceso de solución del problema es dividido en cinco áreas: análisis, diseño, desarrollo, planteamiento y evaluación.

Buscando un entrenamiento efectivo

¿Cómo se puede elegir qué habilidades (conocimiento, trato, etc.,) van a ser usadas para seleccionar a los entrenadores?

Primero, el Director de entrenamiento debe de decidir el papel que va a tener el entrenador. La situación alrededor de la selección de entrenadores juega un papel importante en las actividades del director de entrenamiento; ya que él o ella deben de buscar evidencias, de todas las previas habilidades que hayan tenido los entrenadores.

La mayoría de las Organizaciones acepta que el entrenamiento es un componente crítico en el mantenimiento de una organización efectiva. Pero, ¿Cómo saber qué contribución hizo el entrenamiento para lograr los resultados deseados?

Dodge (1989), propone que para conocer ésto, debemos hacer del entrenamiento una actividad sistemática. Y otro de los éxitos del entrenamiento es utilizar una teoría adecuada para el aprendizaje, donde le sea más fácil al entrenando la capacitación del mismo. Existen diferentes teorías del aprendizaje, dos de ellas son la conductista y la humanista.

El conductismo, dice, es el esfuerzo que uno mismo hace por aprender, mientras que el humanismo asume que los adultos son motivados para aprender lo que ellos perciben como significativo.

Este autor, propone al humanismo como la clave para realizar y realzar el potencial pleno del individuo. El reto del estudiante y del entrenador, es desarrollar un proceso de aprendizaje que permita aprender libremente, al mismo tiempo que entre dentro de los parámetros de las necesidades organizacionales. Esta propuesta considera las necesidades totales de la persona, de menor manera que especificar las deficiencias en forma separada. Al mismo tiempo, ofrece a la organización un método de costo efectivo de desarrollo de sus empleados, en puestos de mando y roles todavía no definidos, pero consistentes con los objetivos organizacionales.

5.1 Ejemplo de integración de las afinidades personales a programas de capacitación.

Un caso alusivo a la importancia de atender a las afinidades de los trabajadores para los cursos que se imparten, lo señala McQuigg (1990), donde destaca la importancia de que los programas de capacitación sean determinados por los mismos empleados, y realza que las compañías deben desarrollar una aproximación sistemática de las necesidades de desarrollo integral de sus trabajadores; y después transferir éstas necesidades dentro del proceso total de desarrollo.

Cita como caso el éxito de la Compañía NY's Telephone, el cual se logró (después de una etapa de crisis en 1964) mediante la implantación de dos sistemas como ayuda para la detección de habilidades o necesidades.

1a. Parte del proceso

*Descubrir por los mismos empleados (a través de diversos programas) que las habilidades que se requerían caían dentro de seis grandes categorías:

- Personal
- Comunicación
- Organización/Planeación
- Gente/ejecución de la administración
- Negocios
- Pensamientos independientes

2a. Parte del proceso

Además de lo ya investigado, se implantó otro estudio realizado en otra compañía, este constaba de tres objetivos:

1. Determinar las necesidades de los jefes de más bajo nivel (puesto que se considera que son los que requieren más baja capacitación)

2. Solicitar apoyo del mediano y alto mando para el nuevo curriculum.

3. Consistió en aprender como hacer del entrenamiento un costo más efectivo.

Algo curioso que sucedió en este estudio, fué que ambas compañías coincidieron en señalar a las mismas grandes categorías de las habilidades requeridas.

Como parte final del proceso, se contrataron instructores especializados para los cursos genéricos de la administración ya existentes; y acomodarlos dentro de las seis grandes categorías derivadas de las habilidades requeridas. Las acciones que se realizaron fueron:

-Encausar algunas habilidades en los cursos ya existentes.

-Desarrollar o adquirir un nuevo patrón de habilidades que no habían sido cubiertas.

-Cambiar algunos cursos.

-Cambiar o eliminar algunos cursos sobrepuestos.

Como en este ejemplo se menciona, si se les pregunta a los empleados algunas veces ellos señalan que cursos están de más; y en su lugar sugieren algunos que consideran importantes. Y su interés es mayor (y su rendimiento) si se encauzan estos cursos con algunas de sus habilidades o sus intereses.

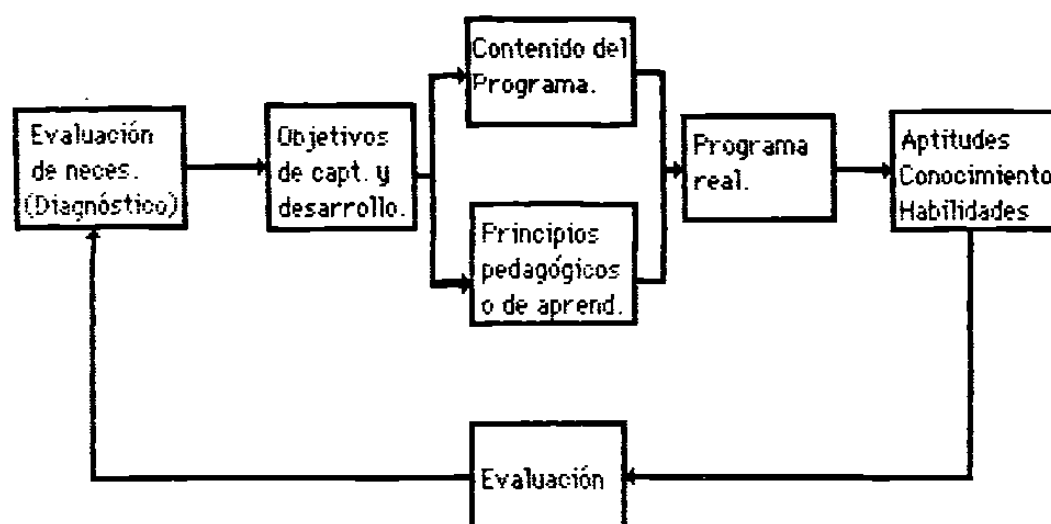


Figura No. 1
 Werther, W., y Davis, K. (1988) pag. 153

¿Por qué evaluar ?

La pregunta se la hace Smith (1990), a lo que responde: "¡Sobrevivir! En el fondo, esta es la razón para evaluar a la capacitación". (407) Esta acción está dirigida tanto al capacitador como a la propia organización. El autor señala que a menos que el capacitador o el encargado del departamento de capacitación puede demostrar que el dinero invertido por la organización ha producido resultados tangibles, el área de capacitación y su personal no serán eliminados.

El esfuerzo de capacitación debe ayudar a la organización en forma demostrable a conseguir sus metas, solo entonces será aceptada como una función integral en toda organización.

El autor analiza la evaluación desde un punto de vista a nivel organizacional o macro.

La divide en tres etapas que son:

- 1.-Recopilar y categorizar los costos**
- 2.- Identificar los beneficios organizacionales**
- 3.-Hacer comparaciones beneficios-costos**

COMO RECOPIRAR Y CATEGORIZAR LOS COSTOS

Como la mayoría de las actividades dentro de la organización, la actividad de capacitación cuesta dinero. Los gastos comienzan con el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) y terminan solamente con el costo de la evaluación del esfuerzo de capacitación. "Desde el punto de vista de la organización, estos costos son una inversión tal y como es una inversión comprar maquinaria o seguros. Y se espera que la inversión produzca algún fruto en un futuro. Que la gerencia comparará los costos de la misma contra los beneficios de la capacitación para asegurarse de que los beneficios sean mayores que los costos".(408)

Se pueden categorizar los costos dentro de las diversas actividades que componen el proceso de capacitación.

1. Llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

Horas

Capacitador (horas)x costo por hora.

Otros (horas) x costo por hora.

Materiales

Costos reales (ejem. casete para grabadora)

Incidentales

Gastos de viaje

2. Diseño de la estrategia de capacitación

Horas

Capacitador (horas) x costo por hora

Otras (horas) x costo por hora

Consultor externo (horas) x costo por hora o precio acordado en contrato

Materiales

Costos reales

Incidentales

Gastos de viaje

Gastos de arrendamiento de películas, etcétera.

Costos de promoción (por ej., carteles o folletos)

*Además se deben de presupuestar el número de horas necesarias para la preparación de cada hora de presentación. Para ésto se deben utilizar criterios específicos, como ejemplo el *Approaches to Training and Development* de Laird.

3. Conducción de sesiones

Horas

Capacitador (horas) x costo por hora

Oradores huéspedes (horas) x costo por hora, o precio de contrato acordado.

Capacitando (horas) x costo por hora. (Cuando se emplea el costo por hora de capacitandos, es tal vez mejor para quien realizará la evaluación utilizar una tasa promedio para simplificar el cálculo.)

Reemplazo de capacitando (horas) x costo por hora. (Solamente si existen costos adicionales reales.)

Otros (horas) x costo por hora. (Cuando se calcula el número de horas del capacitador y de otros, no hay que olvidar el tiempo incluido en arreglar la sala y hacer limpieza.)

Materiales

Materiales que se consumen; hay que utilizar costos reales.

Materiales que no se consumen: costos reales
 Número esperado de veces que se usarán.

(En el caso de equipo se permite un factor de depreciación).

Varios

Renta de equipo y ayudas (por ej. películas)

Alquiler de la sala de capacitación (si se carga al presupuesto de capacitación).

Gastos de viaje (capacitadores, conferencistas invitados, capacitandos).

4. Evaluación del programa

Horas

Capacitador (horas) x costo por hora.

Otros (horas) x costo por hora (incluye aquellos de quienes se recaba la información.)

Entrevistadores (horas) x costo por hora, o precio de contrato acordado.

(para simplificar, se dividen las horas entre el tiempo necesario para diseñar la evaluación y el tiempo necesario para llevar a cabo la evaluación.)

Materiales

Costos reales.

Otros

Impresión del informe

Envío de cuestionarios por correo, etcétera.

Gastos de viaje.

COMO IDENTIFICAR LOS BENEFICIOS ORGANIZACIONALES

Kirkpatrick (1960), que anteriormente se mencionó, identifica cuatro áreas (reacción, aprendizaje, conducta, resultados) en las que se pueden medir los resultados de la capacitación. Cuando los resultados son los deseados desde el punto de vista de la gerencia, se les llama beneficios. Smith (1990), señala que las mediciones

de la reacción de los capacitandos y de su aprendizaje son de comparativamente escasa importancia en la evaluación de los beneficios organizacionales. "Mientras que el aprendizaje de nuevo material puede ser un prerrequisito de una mejor conducta en el trabajo, no hay garantía de que el nuevo aprendizaje producirá una mejor conducta"(412)

En forma semejante, las reacciones positivas ante el aprendizaje pueden aumentar la probabilidad de que el aprendizaje se transfiera al puesto de trabajo, pero no garantizan que ocurrirá la transferencia. Por estas razones, dice Smith, la evaluación de la contribución de la capacitación al logro de las metas organizacionales se debe concentrar en cambios en las áreas de conducta en el trabajo y resultados organizacionales.

Diseño de la evaluación

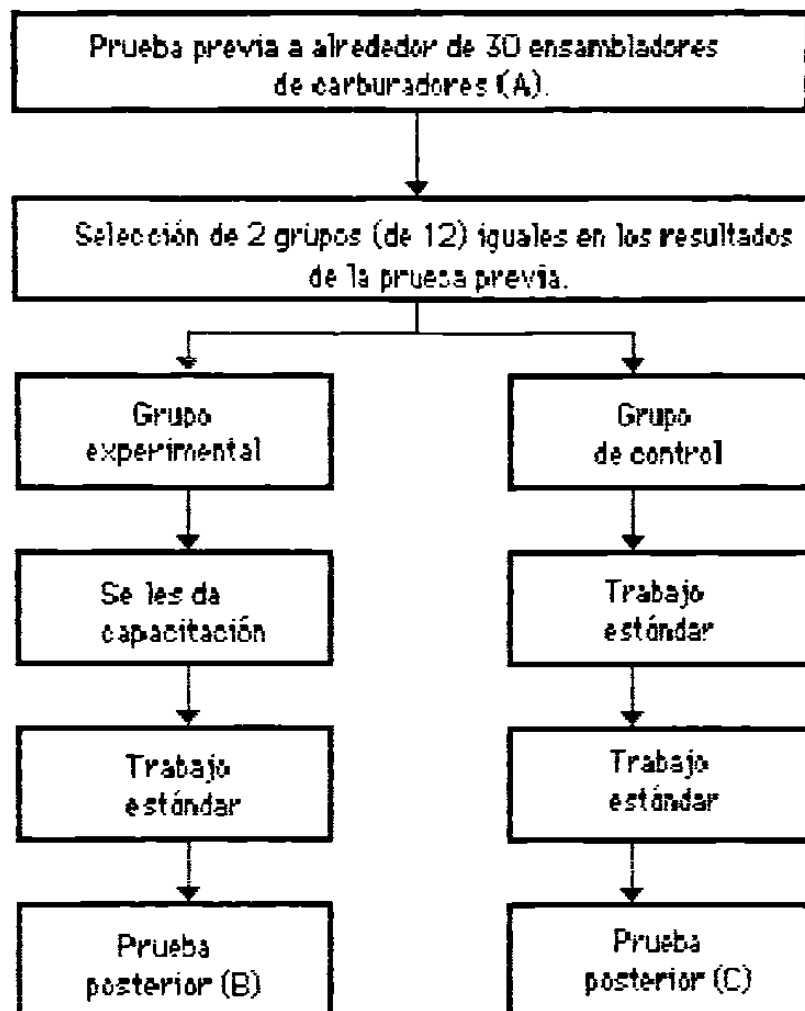
Para evaluar el resultado de la capacitación en la conducta laboral y en los resultados organizacionales, hay que continuar monitoreando los índices organizacionales que se derivan de haber revisado el diagnóstico de necesidades de capacitación. Luego se deben responder dos preguntas:

- 1.- ¿Han ocurrido cambios en la conducta o en los resultados organizacionales?
- 2.- Si es así, ¿son los cambios un resultado de la capacitación?

Para estos puntos, Smith (1990) se cuestiona: ¿Qué debemos hacer para ser capaces de decir que han ocurrido cambios? A lo que responde; se deben hacer las mediciones por lo menos dos veces, utilizando la primera medición como base o cifra estándar contra la cual se puedan comparar todos los resultados ulteriores de manera que se puedan ver con claridad los cambios en la conducta o en los resultados. Si se hacen mediciones en más de dos ocasiones, se tendrá una secuencia en el tiempo que puede ser utilizada para evaluar la eficacia de diferentes partes del curso de capacitación o para medir cuánto tiempo se recuerda el material después del curso. Sin embargo y básicamente, se puede dar una respuesta definida a la primera pregunta si se tiene una medición inicial y una final con la que se puedan hacer comparaciones.

A continuación se presenta un ejemplo de un modelo de diseño de la investigación de la evaluación, el cual representa la simulación de una evaluación posterior de la capacitación a un grupo de trabajadores (ensambladores de carburadores).

Diseño de la investigación de evaluación



- 1.- ¿Ha incurrido un cambio?
Comparar los resultados de la prueba previa (A) y los resultados de la prueba posterior (B).
- 2.- ¿Es el cambio un resultado de la capacitación?
Comparar los resultados de la prueba posterior (B) y los resultados de la prueba posterior (C).

El marco temporal de los beneficios

El citado autor menciona que los beneficios de la capacitación ocurren dentro de un marco temporal. Esto origina dos problemas. Primero, un programa de capacitación conducido ahora y que incurre en todos sus costos ahora, puede generar beneficios en este año y el año siguiente y los que siguen. Para estos casos, hay que efectuarse un análisis de beneficio costo, o bien solicitar los servicios de asesoría financiera.

El segundo problema, según el autor, se refiere a cuánto tiempo después del programa se pueden hacer evidentes los beneficios. Si el programa de capacitación se diseña para mejorar el rendimiento inmediato para satisfacer normas preestablecidas, entonces los beneficios (o la falta de ellos) serán observables de manera bastante rápida. Sin embargo, si el objetivo de la capacitación es, por ejemplo, preparar gerentes potenciales para satisfacer las necesidades futuras predichas, pueden pasar años para que un capacitado sea promovido a nivel gerencial y se le dé la oportunidad de aplicar los beneficios de la capacitación. Lo mismo sucederá cuando mediante una planeación estratégica se desee lanzar un nuevo producto al mercado o dominar determinados segmentos de mercado, lo cual no será de una forma inmediata, para ello se requerirá invertir tiempo y dinero, y de antemano se sabrá que no serán observados los resultados de manera inmediata. "Esta es una área en la que es esencial un alto nivel de credibilidad del capacitador".(415)

Comparación beneficio costo

Habiendo descrito los principales factores a tomar en cuenta a la hora de planear y deliberar entre si es necesaria la capacitación o nó, invariablemente que surge la necesidad de una credibilidad de la capacitación mediante un fuerte apoyo de criterios que la respalden, tales como: contenidos de aprendizaje específicos, un diagnóstico exacto de las necesidades y un compromiso por parte de la gerencia o del capacitador, de que los beneficios expresados en términos financieros superarán en un amplio margen a los costos incurridos durante el proceso de capacitación; entre otros.

6.1 De los capacitados al programa.

Es importante tomar en cuenta la opinión de los capacitados, en lo referente a qué les pareció el programa de capacitación. Si cumplía sus expectativas propias, las de la organización, si les será útil en su desempeño laboral, etc.

Kirkpatrick, el autor antes mencionado, en 1960 propuso una serie de pasos para evaluar los programas de entrenamiento. Su artículo se divide en cuatro etapas que son:

ETAPA 1 - Reacción

ETAPA 2 - Aprendizaje

ETAPA 3 - Conducta

ETAPA 4 - Resultados

Las etapas 1 y 2 se tomarán para ilustrar este subcapítulo, ya que hablan básicamente de los capacitados al programa.

Reacción: Debe de definir qué les pareció el programa de entrenamiento a los capacitados en particular. Alternativas como determinar qué se quiere encontrar, designar la forma en que las reacciones de los participantes deben ser tabuladas y cuantificadas. Este primer paso tiene mucha relación con sus intereses personales.

Aprendizaje: En este paso, aparecen puntos importantes (para tratar de medir el aprendizaje del curso) tales como: Tanto como sea posible en la práctica, el aprendizaje debe ser medido en objetivos básicos, los cuales deben ser conocidos por los participantes al programa, para que en cuanto como sea posible, ellos mismos establezcan que tanto lograron alcanzarlos. Es aconsejable utilizar también en la práctica un grupo de control experimental (que no tomó el curso) que posteriormente sea comparado contra quienes recibieron el entrenamiento.

*Para este punto es importante establecer estandares de comparación, previos al curso que se desea impartir, dichos estandares pueden ser tanto de producción como accidentes, pérdidas, productividad, calidad, etc.

Los resultados de la evaluación deben ser analizados estadísticamente, por lo que el aprendizaje debe ser probado en términos de correlación o en niveles de confiabilidad.

A continuación, se incluyen cuestionarios que Calderón Córdova (1990) presenta en su Manual para la Administración del proceso de capacitación. Se aprecia como un material completo para el tema tratado, por lo que se considera interesante añadirlos.

CUESTIONARIO No. 1

OPINIONES SOBRE LA COORDINACION

Nombre del curso _____

Fecha _____

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de la capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. Las actividades desarrolladas durante el curso fueron:

- a) Muy bien organizadas.
- b) Ordenadas, con algunas fallas.
- c) Faltó organización.
- d) Muy mal organizadas.

2. El coordinador:

- a) Brindó todo su apoyo al instructor para el desarrollo del curso.
- b) Apoyó al instructor en lo necesario.
- c) Apoyó al instructor en algunos aspectos.
- d) No colaboró con el instructor.

3. El coordinador

- a) Siempre estuvo puntual al inicio y término de las sesiones.
- b) Frecuentemente se retrasó hasta 10 minutos, concluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retrasó hasta 30 minutos o salió antes de la hora señalada.
- d) No se presentó en algunas sesiones.

4 La relación que estableció el coordinador con el grupo fué:

- a) Agradable y cordial.
- b) Correcta.
- c) Fría.
- d) Tensa.

5. Comentarios sobre la coordinación:

6. Sugerencias sobre la coordinación:

CUESTIONARIO No. 2

Calderón Córdova, H. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México: Limusa, 1990

OPINIONES SOBRE EL INSTRUCTOR

Nombre del instructor _____

Nombre del curso _____

Fecha _____

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. Al inicio del curso:

- a) Usted conocía los objetivos y contenidos del curso
- b) Usted tenía una idea general de los objetivos y contenidos del curso.
- c) Usted conocía superficialmente los objetivos y contenidos del curso.
- d) Usted desconocía totalmente los objetivos y contenidos del curso.

2. El curso:

- a) Cumplió los objetivos en su totalidad.
- b) Cumplió los objetivos en lo esencial.
- b) Cumplió los objetivos en forma parcial.
- c) No cumplió sus objetivos.

3. Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:

- a) Totalmente aplicables en su área de trabajo.
- b) Aplicables sólo en ciertos aspectos de trabajo.
- c) Interesantes, pero difícil de aplicarlos en el trabajo.
- d) Sin interés e inútiles para el desempeño del trabajo.

4. La duración del curso fué:

- a) La más adecuada para asimilar el contenido del curso.
- b) Conveniente.
- c) Demasiado larga.
- d) Muy breve para asimilar los contenidos del curso.

5. Considera usted que el curso:

- a) Le despertó interés e inquietudes para conocer más sobre el tema.
- b) Cumplió completamente con sus expectativas.
- c) Le resultó eficiente para conocer sobre esos aspectos.
- d) No cumplió con sus expectativas.

6. El aula:

- a) Fué la más apropiada para el desarrollo del curso.
- b) Presentó parcialmente las condiciones necesarias para el desarrollo del curso.
- c) Faltó acondicionarse.
- d) Fué inapropiada.

7. El horario asignado al curso fué:

- a) El más conveniente.
- b) Apropiado.
- c) Incómodo.
- d) Inadecuado.

8. Indique los cursos que usted considera convenientes para reforzar los conocimientos adquiridos y para desarrollar sus labores.

9. Comentarios sobre el curso.

10. Sugerencias sobre el curso.

CONCENTRADO DE OPINIONES

El formato que se presenta se utiliza para codificar las opiniones. Se les dará un peso o valor a cada alternativa, como sigue:

- a) Ideal = 10.
- b) Satisfactorio = 8.
- c) Suficiente = 6.
- d) Deficiente = 4.

Se obtendrá el porcentaje de acuerdo al número de participantes que respondieron el cuestionario.

Aunque se ha dicho que la evaluación, y sobre todo del recurso humano no es medible, representa esta información una valiosa orientación sobre la inversión que se está haciendo en tiempo y dinero, al momento de llevarla a cabo.

La información reciente sobre un programa de capacitación puede resultar hasta cierto punto subjetiva, pero este criterio se irá aclarando a medida que se le dé seguimiento y se analicen resultados. Esta apreciación, al cabo del tiempo, puede resultar costosa si no era la esperada. Por lo que, de manera inmediata, resulta una buena medida auxiliar para continuar con las acciones previstas.

6.1.1 Ejemplo de evaluación de los capacitados al programa.

Recientemente, una técnica para la evaluación que está entrando en voga, es la llamada grupos focales. Esta basada en la reacción de los participantes a los cuales se les elige aleatoriamente, y se les entrevista al final del programa.

O'Donnell (1988) señala que las discusiones al final de la entrevista muchas veces adicionan respuestas muy diferentes a las plasmadas en los cuestionarios, llenados por el grupo focal y por el resto de las personas que tomaron el mismo curso. Dice que hay dos razones que ayudan a que se incremente la popularidad de esta técnica.

Una es que el grupo focal ofrece diferente información cualitativa a la obtenida en las entrevistas individuales. Además de que en el grupo se da la espontaneidad, poca inhibición y seguridad, que puede perderse al ser entrevistado de uno por uno.

Otra razón para usar este tipo de análisis cualitativo para la evaluación del entrenamiento, para las necesidades de valuación o la resolución de problemas, es que no existe una medida cuantitativa válida, confiable y ampliamente aceptada. (Al igual que Kirkpatrick (1987) lo señala).

Muchos investigadores sugieren que cuando no esté disponible una medida válida, entonces es más apropiado recolectar información descriptiva de lo que está pasando durante la sesión de grupos focales, que usar una medida cuantitativa cuestionable.

Esta técnica tiene tres fases:

- 1.- Planeación
- 2.- Conducción
- 3.- Fase de análisis y reporte

1. Fase de Planeación Inicialmente consiste en elegir a un grupo, hacerle algunas preguntas y anotar por fuera sus respuestas. De aquí deberá salir una definición del problema, una identificación de la población participante, y una guía de preguntas para dirigir la discusión de grupo.

Posiblemente salgan algunos planteamientos como:

*El éxito de la evaluación del desempeño conducido bajo el nuevo sistema.

*La ayuda de las sesiones de entrenamiento y manuales de administración, para definir y realizar la descripción de puestos.

2. Fase de Conducción

El grupo focal tratará de sacar motivos verdaderos y situaciones importantes a la superficie. Dentro de la sesión, son las mejores autoridades para decidir qué trajo un problema y cómo los afectó a ellos. El rol del moderador, por lo tanto, es crucial; guía la discusión y raramente participa. Es responsable de explicar el propósito de la sesión y de cómo serán usados los resultados. Los participantes deberán entender que sus respuestas serán tratadas como un grupo de datos y no como puntos individuales.

3. Fase de Análisis y reporte

Consiste en analizar los volúmenes de datos coleccionados en cada grupo. Para una perspectiva más objetiva, es recomendable seguir los pasos siguientes:

-Leer una transcripción de la discusión general. Notar la esencia de las propuestas de cada uno de los participantes. Posiblemente contenga áreas que se deban incluir, tales como: salario, tiempo, etc.

-Seleccionar las notas que mejor reflejen o describan las áreas contenidas.

-El reporte final puede contener algunas sugerencias como:

+Los participantes apoyamos la conclusión de que el tiempo inadecuado para realizar el proyecto, fué percibido como una carencia de soporte de la administración. Este punto de vista fué citado de diferentes maneras: (citar)

Una sesión bien planeada y llevada a cabo de grupos focales, es una técnica excelente para obtener opiniones y actitudes de un grupo, y para entender las necesidades claves de sus miembros.

Sin embargo, como el citado autor lo señala, los grupos focales no ofrecen una posición cuantitativa sobre el número de empleados que comparten un punto de vista en particular. Ellos dan profundidad a los modelos de experiencia de los participantes, profundidad que usualmente otras técnicas no dan. En algunos casos, es la mejor técnica para la evaluación del entrenamiento, o resolución de problemas.

6.1.2 De los capacitados al entrenador

En la mayoría de los artículos utilizados para este trabajo, se habla de las técnicas o criterios para evaluar tanto a los programas como a los capacitados, pero muy pocas veces quizá, se hace mención de la importancia y de como evaluar los capacitados al entrenador.

Este es un dato interesante ya que puede suceder que aún la persona más experta en el tema que se pretende capacitar, no cuente con las cualidades o características ideales para lograr de la evaluación un cambio efectivo que induzca al desempeño y posteriormente, al logro de resultados.

Es indispensable tomar como base algunos de los temas mencionados en los capítulos anteriores, tales como afinidades personales, niveles de aprendizaje, teorías conductuales, y diferencias individuales, etcètera; para elaborar cuestionarios que sirvan como guía para la toma de decisiones respecto al capacitador, y la influencia de este en el logro de resultados.

Como una buena fuente de información al respecto, se presenta otra vez un cuestionario de Calderón Córdova (1990), el cual está enfocado a la evaluación de los capacitandos sobre el instructor.

CUESTIONARIO No. 3

OPINIONES SOBRE EL INSTRUCTOR

Nombre del instructor _____

Nombre del curso _____

Fecha _____

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1. El instructor mostró:

- a) Completo dominio del tema.
- b) Conocimientos indispensables del tema.
- c) Algunas fallas en el conocimiento del tema.
- d) Desconocimiento del tema.

2. El contenido del curso se expuso:

- a) De manera clara, precisa y abundante.
- b) Adecuadamente.
- c) De forma muy elemental.
- d) De manera muy confusa.

3. El lenguaje utilizado por el instructor fué:

- a) Sencillo y comprensible
- b) Apropiado .
- c) Muy técnico.
- d) Incomprensible.

4. El instructor:

- a) Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía
- b) Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.
- c) No tuvo control sobre el grupo.
- d) Propició el desorden y la falta de respeto.

5. El instructor:

- a) Motivó la participación del grupo propiciando gran interés e inquietudes hacia el curso.
- b) Motivó en lo esencial al grupo.
- c) Mostró poco interés para motivar al grupo.
- d) Motivó una participación negativa, lo que propició una oposición al curso y hacia el grupo.

6. Las dudas que se presentaron durante el curso:

- a) Fueron aclaradas ampliamente por el instructor.
- b) Se aclararon en términos generales.
- c) Se aclararon parcialmente.
- d) Fueron ignoradas.

7. La relación que estableció el instructor con el grupo fue:

- a) Agradable y cordial.
- b) Correcta.
- c) Fría.
- d) Tensa.

8. El instructor llevó las sesiones:

- a) Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel de posibilidades del grupo.
- b) Ordenadamente y sin posibilidades de cambio.
- c) Poco organizadas y fuera de control.
- d) Sin método de trabajo.

9. El material didáctico (pizarrón, rotafolio, películas, etc.) utilizado por el instructor:

- a) Brindó un apoyo constante para reforzar el contenido del curso.
- b) Ayudó para aclarar los puntos más importantes.
- c) No fué el más indicado, aunque aclaró algunos puntos.
- d) No fué útil para el curso.

10. El instructor:

- a) Siempre estuvo puntual al inicio y término de las sesiones.
- b) Frecuentemente se retrasó hasta 10 minutos, concluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retrasó hasta 30 minutos, o salió antes de la hora señalada.
- d) No se presentó en algunas sesiones.

11. Comentarios sobre el instructor.

12. Sugerencias sobre el instructor

*Las ponderaciones para la evaluación serán las mismas señaladas en el cuestionario No. 1.

6.2 Del Gerente de personal a los capacitados

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Según Wether y Davis (1988) los empleados sin capacitación se transforman en trabajadores capaces (una vez capacitados), y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Según el autor, las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos de la siguiente figura:

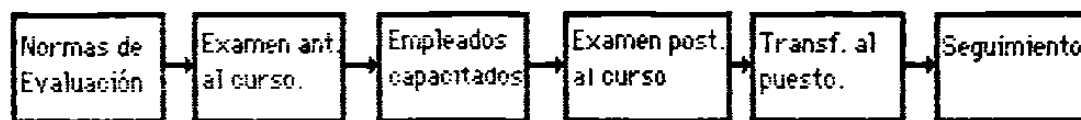


Figura No. 2
Wether, W., y Davis, K., (1988) pag. 163

En primer lugar, dice, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Estas normas pueden basarse en la figura 1, citada anteriormente (pag.40) A continuación, sugiere que se les administre a los participantes un exámen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de conocimientos. Un exámen posterior a la capacitación, y la comparación entre los resultados de ambos, prueba los resultados obtenidos por el programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa cumplió sus objetivos. "Se logran totalmente-dice- si se cumplen por completo sus normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo".(Pag, 163)

Concluye diciendo que, "el mejor modo de medir la transferencia consiste en una mejora en el desempeño. Los estudios de seguimiento pueden llevarse a cabo meses- incluso años- después de la terminación del programa, para determinar el grado de retención del aprendizaje". (Pag.163)

Retomando el artículo de Kirkpatrick (1960), se mencionan las otras dos etapas que pueden incluirse dentro de la evaluación del gerente de personal al programa.

-Conducta Una apreciación sistemática debe ser hecha en la ejecución del trabajo, sobre una base antes y después del entrenamiento. La apreciación post-entrenamiento debe ser hecha tres o más meses después, así se tiene la oportunidad de poner en práctica qué es lo que ellos deben aprender. También es aconsejable en este paso, utilizar un grupo de control experimental.

-Resultados: Deben ser planteados en términos de los objetivos deseados. Estos resultados podrían plantearse como: reducción de costos, reducción de transferencias y ausentismo, incremento de calidad y cuantitividad.

Por su parte, Cobos (1982) considera dos reacciones en respuesta a la evaluación de los esfuerzos de capacitación:

-Decidir continuar o discontinuar el entrenamiento diseñado (Evaluación sumativa).

-Continuar el entrenamiento como está, o revisar aspectos del mismo hasta que satisfaga los criterios prefijados (Evaluación formativa).

Para estas dos acciones propone un modelo de evaluación que cubre cuatro niveles, el cual permite arribar a ambas conclusiones.

- 1.- Los entrenados y sus intereses
- 2.- Los entrenados y su aprendizaje
- 3.- Los entrenados y el uso de los conceptos, habilidades y actitudes.
- 4.- El beneficio para la organización.

Su modelo es similar al de Kirkpatrick(1960), básicamente está diseñado para la evaluación de los entrenados, lo que supone traerá como consecuencia la evaluación del entrenador. Este, al igual que otros modelos, denota la falta evaluación por parte de los capacitados al entrenador. Por lo que se hizo mención de ello al inicio de este capítulo.

Al inicio de este capítulo, también se mencionó una nueva propuesta que hace Kirkpatrick(1987) para medir la eficacia de los programas, ahora enfocandolo al gerente de personal y sus capacitados, plantea los siguientes puntos:

1. Medición en función de normas específicas

Con la experiencia y experimentación, algunas empresas han perfeccionado normas específicas para su propio uso, con respecto a instalaciones, programas, sistemas, estrategias enseñanza y otros factores que se consideran indicativos de la calidad de un programa. (La evaluación basada en criterios específicos es no solo factible sino productiva, por lo que hace preciasar las causas del éxito o fracaso de nuestro programa. Pero se requiere trabajar mucho en su desarrollo para que funcione).

2.- Comparación con la norma

Generalmente, este método adopta la forma de una comparación con programas similares de otras compañías involucradas en actividades parecidas de selección y adiestramiento. (Es frecuente que éste método proporcione información de interés, solo que nó acerca de este programa para este empresa. Recuerde, se pueden adoptar las técnicas, pero no se pueden adoptar los hechos).

3.- Comparación de un concepto hipotético de **calidad**

Este procedimiento se basa en la idea de alguna otra persona acerca de lo que un "buen" programa debiera ser. (Como se indicaba arriba, lamentablemente es cierto que no hay ni reglas universales ni procedimientos normales aceptados por todo mundo).

4.- Investigaciones experimentales

Lo indicado parece ser, con base en otros hallazgos, que se hagan pruebas con programas alternos bajo condiciones controladas, y que se comparen resultados. Este es el método experimental de cambiar opiniones por pruebas. (Este método exige cuidado en la planeación y observación, así como la recopilación y análisis de numerosos datos. Solo donde haya una cantidad suficiente de datos que estudiar-como una empresa muy grande- se dispondrá de material para tales investigaciones.

6.2.1 Del gerente de personal o del empresario al programa, en general.

A continuación se sugieren una serie de pasos a tomar en cuenta a la hora de diseñar un programa de evaluación enfocado a la capacitación, pensado principalmente, para que sea aplicado por el gerente de personal o por el empresario. Los puntos están sugeridos en apoyo a la investigación bibliográfica realizada para la elaboración de este trabajo.

1º Determinar el costo de oportunidad (lo que se va a dejar de ganar, inmediatamente), por invertir en un programa de capacitación, cuyo resultado se verá a mediano o largo plazo.

2º Elegir la función clave de la empresa, que requiera mejorar su productividad.

3º Determinar las metas a las que se quiera llegar, a raíz de analizar el costo de oportunidad. El resultado o costo beneficio de la capacitación, deberá ser mayor a la rentabilidad de una inversión fija (cuyo costo sea igual al de la inversión en capacitación).

4º Elegir al personal con más aptitudes para el curso que se desea impartir. No necesariamente tiene que ser todo el personal del área correspondiente, sobre todo para que no se pare ese departamento de la empresa, en el tiempo que dure la capacitación.

5º Establecer un grupo de control para compararlo periódicamente con quienes sí tomaron el curso.

6º Designar a la persona más adecuada para realizar la evaluación.

7º Establecer límites de error y revisarlos en forma periódica.

*La etapa final de la evaluación, respecto al tiempo, lo decidirá la naturaleza de la función que se está evaluando, podrá ser ésta de 3, 6 y hasta un año. Cuando la evaluación final tenga que ser vista hasta después de uno o dos años, etcétera; generalmente es muy difícil dar marcha atrás y recuperar esa inversión, por lo que se sugiere, sea hecha en los lapsos más cortos posibles y en forma periódica.

7. SEGUIMIENTO

Según Siliceo (1990), el seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que ésta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en él. "El seguimiento-dice- es en gran parte causante del éxito o fracaso de un curso". (Pag. 147)

El seguimiento viene a ser la parte culminante de un proceso de capacitación, quizá sea cuestionable si esta acción final, forma parte del proceso en sí de capacitación. Sea o no, es imprescindible incluirla dentro de la planeación del proceso mismo, ya que es aquí donde se aplicará el conocimiento adquirido previamente, dentro de las funciones específicas de cada uno de los empleados.

Esto es importante señalarlo, porque quizá sea el seguimiento de los programas, una satisfacción y a la vez una motivación, sea intrínseca o extrínseca (según sean los intereses del individuo) de desarrollar las funciones requeridas para su puesto, de una manera más productiva, tanto para la organización como para él mismo. Otra de las causas motivacionales que de aquí puede surgir, es el ánimo de la persona por volver a tomar otro curso de capacitación, ya que está viendo que lo que aprende se aplica, y esto es importante para el desempeño de su trabajo.

Así, se está evitando que el empleado caiga en el desaliento o en el desánimo a tomar nuevamente cursos de capacitación, cuando éste se diera cuenta de que lo que va a aprender, pocas veces le será de utilidad, o una vez terminado el curso, caerá en el olvido lo aprendido y volverá a sus actividades de la forma que cotidianamente lo ha hecho.

¿De quién depende el éxito del seguimiento?

Siliceo (1990) al respecto dice: Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; es el quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso.

Y cita lo que anteriormente se mencionò. La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma: Existe en muchos casos, una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni complementa lo que en un curso se dice.

El autor afirma que la realidad ha demostrado que el egresado de algún curso, al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe, o en su grupo de trabajo. Este problema es el que debe de atacar precisamente el concepto de seguimiento.

El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que ésta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

En cuanto a la forma de organizar el seguimiento, Siliceo (1990) lo clasifica en eventual y permanente.

Eventual en los casos en que se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado. Como ejemplo: juntas especiales, planes de entrenamiento en el trabajo.

Permanente cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente. Como ejemplo: juntas mensuales de entrenamiento, programas de capacitación permanente.

PROGRAMAS DE SEGUIMIENTO

El autor antes citado, señala que para establecer un efectivo programa de seguimiento, es necesario considerar los siguientes factores:

- Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Descubrimiento periódico eficaz de necesidades de entrenamiento.
- Facilidad para adaptar el programa a nuevas necesidades.
- Acondicionamiento del programa a la situación y tipo de trabajo.
- Evaluación periódica del programa.
- Control estadístico de los resultados del programa.

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

Los objetivos a corto plazo cambian continuamente, ya que varían las necesidades que se descubran. Pero los objetivos a mediano y largo plazo se deben mantener fijos, a menos que sucedan hechos imprevistos que modifiquen la proyección de la empresa.

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

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

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

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

¿Cómo lograr que la capacitación funcione?

Smith (1990), dice que: "Para que la capacitación sea de algún valor, el aprendizaje que ocurre fuera del trabajo debe llevarse a la práctica cuando el capacitando regresa a su puesto de trabajo"(135). Ayudar al capacitando a poner en práctica el nuevo aprendizaje debe considerarse como parte integral de conducir actividades de capacitación, una especie del servicio después de la venta. Las actividades de seguimiento de la capacitación, según el autor, orientan a evitar el **encapsulamiento** del aprendizaje.

ENCAPSULAMIENTO

Cuando los capacitados aprenden el material del programa de capacitación, pero fracasan en mejorar su desempeño en el trabajo, se dice que caen en un encapsulamiento de lo aprendido. Según Smith, esta condición puede ser originada por la resistencia al cambio del supervisor de los capacitados en cuestión, por inflexibilidad en el sistema, por falta de motivación, por una

experiencia de aprendizaje mal diseñada (que no facilita la transferencia de la experiencia de aprendizaje al trabajo), o por la incapacidad de un capacitando para afrontar la tensión producida por el cambio. Cualquiera que sea la causa, el encapsulamiento es una de las razones principales por las que la capacitación fracasa en producir resultados.

El autor anteriormente citado, menciona que para reducir el encapsulamiento, la principal estrategia a seguir es un programa de seguimiento amplio y bien planeado. Básicamente señala que el éxito del seguimiento estriba en brindar recompensas a los capacitandos, después del programa de capacitación.

ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

Como arriba se señala, un programa de seguimiento bien planeado debe de contener los siguientes puntos:

-Plan de acción

Durante la capacitación, es aconsejable que cada capacitando desarrolle un plan para utilizar aspectos de la capacitación en el trabajo. Cada uno de ellos puede presentar tres o cuatro ideas que considera le serán útiles a su situación de trabajo (de acuerdo a lo aprendido). Los capacitandos deben de considerar los costos y los beneficios de utilizar cada idea y luego desarrollar estrategias y una tabla de tiempos para la puesta en práctica de estos cambios. Este plan de acción debe analizarse entonces con el supervisor del capacitando (y debe ser aprobado por el supervisor).

-Proyecto individual

Un proyecto es semejante a un plan de acción, pero normalmente tiene mayores alcances. La realización del proyecto puede constituir el trabajo completo del capacitando durante un periodo considerable después del curso de capacitación. Para complementar un proyecto asignado, un capacitando debe revisar, consolidar y aplicar el material aprendido durante la capacitación.

Entonces, es más probable que el capacitando utilice el material aprendido cuando él (o ella) retorne a su propio trabajo. Además, el director de su área o el director o a quien le compete, puede emplear el proyecto en el puesto para medir el aprendizaje y también para generar beneficios tangibles (por ejemplo una tasa más baja de accidentes) para la organización.

-Proyecto grupal

Un proyecto grupal es semejante a un proyecto individual, excepto que en este caso varios capacitandos cooperan en el proyecto. Esta actividad de seguimiento es particularmente útil cuando uno de los objetivos de la capacitación es el desarrollo de actividades interpersonales.

Los proyectos grupales es común utilizarlos en la capacitación de los mandos medios y superiores. Por ejemplo, los gerentes nuevos que han terminado recientemente un curso de planeación pueden formarse dentro de una fuerza de trabajo planeando la introducción de un nuevo producto, en este caso, los capacitandos estarían empleando su nuevo aprendizaje de una manera intrínsecamente satisfactoria (y quizá redituable a futuro).

-Guía individual y asesoramiento

Potencialmente, ésta es una de las técnicas de seguimiento más potentes. Sin embargo, su eficacia depende casi por completo de la habilidad de asesoramiento del supervisor del capacitando, a quien normalmente se le asigna el papel de asesor y entrenador a causa de las limitaciones de tiempo del capacitador oficial. Este tipo de capacitación se emplea con frecuencia en los niveles superiores de las organizaciones en donde algunos individuos son asignados para aprender a la sombra de quienes ocupan puestos clave trabajando a través de un conjunto de proyectos cuidadosamente seleccionados, así como programas especiales y otras experiencias de aprendizaje.

-Sesiones formales

Esta clase de sesión se puede considerar como un miniprograma. Pueden utilizarse para reexaminar el material que los capacitandos hayan reportado como difícil. O puede emplearse para motivar el uso continuo de los conceptos y habilidades aprendidos en el programa principal.

-Talleres

Los talleres son muy populares, y frecuentemente, formas eficaces de dar seguimiento a la capacitación. En las reuniones de taller celebradas en forma regular, los capacitados presentan por turnos sus problemas actuales en el trabajo. Los miembros del grupo hacen aportaciones a los materiales de capacitación, más sus propias experiencias, para proponer soluciones a los problemas. En esta forma los talleres refuerzan los conceptos y las habilidades aprendidos en la capacitación y contribuyen significativamente a la reducción de los problemas organizacionales.

Los puntos planteados por Smith (1990), respecto a la planeación del seguimiento, pueden combinarse también, en su parte final, con lo que plantea Siliceo (1990), respecto a la parte final del seguimiento que es la coordinación.

COORDINACION

Para lograr una mayor efectividad en el seguimiento, es necesario que exista una comunicación fluida entre la unidad en donde se realiza el seguimiento y la capacitación,

La coordinación que debe existir se refiere a la programación de cursos que vayan de acuerdo con los programas de capacitación permanente, así como el seguimiento que de los mismos se haga. Es necesario para ello, comunicar todas las necesidades descubiertas en ambos programas así como los resultados que se van obteniendo.

Este último aspecto es el que generalmente no se satisface totalmente en las empresas, ya que es necesario una alta involucración en la función de capacitación por parte de los jefes, buen sistema de control y contacto permanente con las diferentes unidades o departamentos.

Aparte de darle continuidad a lo ya aprendido, otro de los objetivos primordiales del seguimiento es detectar necesidades que no se habían previsto dentro del programa de capacitación. No todo está dicho en estos cursos, por ello se sugiere (como anteriormente se mencionó) que si resultan pequeños cambios o modificaciones, estos no se realicen en una forma violenta y no le den un cambio total o completamente arbitrario al contenido del curso, ya que esto puede desmoralizar a los empleados y es precisamente ésto una de las cosas que trata de evitar el seguimiento.

8. CONCLUSIONES

De la elaboración de este trabajo de investigación, se resume que hay factores indispensables a tomar en cuenta (de los cuales dependerà en gran parte el éxito de la capacitación) en el momento de planear ésta, y principalmente, al momento de establecer su etapa evaluativa.

Se ennumeran a continuación estos factores, no en orden de importancia sino de acuerdo al órden lógico del proceso.

- 1.- El beneficio de la vinculación de la planeación estratégica de la organización con los programas de capacitación a corto, mediano y largo plazo.
- 2.- La planeación de los programas de capacitación hecha en base a un diagnóstico de necesidades , y enfocada a metas realizables (y hasta cierto punto palpables) dentro de la organización.
- 3.- Lo fundamental que resulta para el éxito de estos programas, tomar en consideración los intereses particulares de los trabajadores, y encausarlos hacia ciertos programas afines. Esto a través de encuestas, entrevistas, ya sean personales o de grupo.
- 4.- La enfatizada propuesta, apoyada en diferentes autores, de la evaluación de la capacitación como una de las medidas más aproximadas para verificar qué tan redituable fué la inversión realizada; en tiempo, costo económico, costo de oportunidad, reacción de los participantes, entre otros.

5 - La importancia de continuar con lo logrado (en caso de que haya sido lo esperado) mediante la capacitación, a través de un seguimiento continuo y programado. Esta parte culminante del proceso, será en sí lo que le dé validéz y fundamentación a la misma.

Es pues a través de estos puntos, que se trata de darle a la capacitación una importancia que quizá se sabía o estaba implícita dentro de toda organización, pero tal vez como un requisito que demanda la Ley Federal del Trabajo o como un programa rutinario de actividades conductuales o motivacionales a los trabajadores, pero no como una estrategia indispensable para hacer que se logre lo que la empresa quiera que suceda.

BIBLIOGRAFIA

Arias, F., Material para el diplomado de Recursos Humanos.
ITESM, 1989

Besseyre, C., Gestión estratégica de los Recursos Humanos.
España: Deusto S.A. 1989

Calderón, H., Manual para la administración del proceso de
capacitación de personal. México: Limusa, 1990

Cobos, A., Cuatro niveles para evaluar los esfuerzos de capacita-
ción. México: INDUCE, S.A. 1982

Chen, C., Reinvest in Employees. Personnel journal, January, 1990,
106-110.

Chruden, H. y Sherman, A., Administración de Personal. México:
Compañía Editorial Continental, S.A. 1976

De Loach, S., El modelo Tavistock de organizaciones.
Management today en español. Abril. 1990, 21-26

Dodge, B., Learner-Centered Development. Personnel Journal,
September, 1989, 100-105

Glueck, W., Personnel: a diagnostic approach. USA: Business
Publications. 1974

Kearsley, G. y Compton, T., Assessing Cost, Benefits and
Productivity in Training Systems. Training and
Development Journal, January, 1981, 52-61

Kirkpatrick, D., Techniques for Evaluating Training Programs.
Training and Development Journal, June, 1979, 73-78

Kirkpatrick, D., Como seleccionar y capacitar supervisores de
primer nivel. Grupo Editorial Expansión. 1987

Mc Gregor, D., El aspecto humano de las empresas. México:
Editorial Diana. 1977

Mc. Quigg, B., NY Telephone's training succes. Personnel Journal, January, 1990, 64-71

Mitre, G., Grupos Tecnológicos. México:FAMA, S.A.1975

O'Donnell,

Porter, K., Tuninig In to TV Training.Training and Development Journal, April 1990, 73-77

Reddin, B., Creando la función de personal orientada a resultados. Management Today en Español, Enero, 1990, 20-27

Siliceo, A., Capacitación y desarrollo de personal. México: LIMUSA, 1990.

Suárez, T., Bases para la planeación estratégica de la organización mexicana. Management Today en Español, Julio, 1990, 6-13

Wehrenberg, S., Match Trainers to the task. Personnel Journal, August, 1989, 69-76

Werther, W. y Davis, K., Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 1988

ENCUADERNACIONES MODERNAS
DIEGO DE MONTAÑEM. TOR N. 630
CRUZ CON T. 1/100
TEL. 74-02 22

