



Universidad Autónoma Metropolitana

Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

*“La capacitación un camino al
desarrollo del personal”*

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

**BARRAGÁN TORREZ JOSE ONESIMO
GONZÁLEZ ROSAS EDNA NELLY**

ASESOR

Lic. ADUNA MONDRAGÓN ALMA PATRICIA

México, D.F.

Septiembre de 2004



División de Ciencias Sociales y Humanidades

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

*“La capacitación un camino al
desarrollo del personal”*

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

**BARRAGÁN TORREZ JOSE ONESIMO
GONZÁLEZ ROSAS EDNA NELLY**

ASESOR

LIC. ADUNA MONDRAGÓN ALMA PATRICIA

CAPACITACIÓN

UN CAMINO

AL

DESARROLLO

DEL

PERSONAL

INDICE

<u>RESUMEN</u>	5
<u>JUSTIFICACIÓN</u>	7
<u>INTRODUCCIÓN</u>	8

CAPITULO I

LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

1.1. Antecedentes Históricos de la Capacitación	12
1.2. Fundamentos de la Capacitación	15
1.2.1. Conceptualización de la Capacitación	16
1.2.2. Objetivos de la Capacitación	19
1.2.3. Marco Legal de la Capacitación	21
1.2.4. Marco Económico-Social de la Capacitación	25
1.3. Importancia y Tipos de Capacitación	27
1.4. Límites de la Capacitación	35
1.5. Objetivos del Adiestramiento	36
1.5.1. Diferencia entre la Educación y el Adiestramiento	38
1.5.2. Métodos de Adiestramiento	39

CAPITULO II

EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

2.1. El Proceso de Capacitación	43
2.1.1. Determinación de las Necesidades de la Capacitación	44
2.1.2. Proceso para determinar las Necesidades de la Capacitación	47
2.1.3. Diseño del Programa de Capacitación	52
2.1.3.1. Elaboración de un Programa de Capacitación	53
2.1.3.2. El Programa de Capacitación	58
2.1.4. Ejecución del Programa de Capacitación	60
2.1.5. Evaluación y Control del Programa de Capacitación	61

CAPITULO III

EL APRENDIZAJE Y LA PERCEPCION DEL PERSONAL

3.1. Que es el Aprendizaje	68
3.2. La Percepción	73

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 78

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	82
CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	103

RESUMEN

El objetivo de esta investigación, es analizar y observar como es que la capacitación es un elemento fundamental e importante para realizar las actividades de trabajo.

Este estudio se realizó en la empresa Ricolino, S.A. de C.V., la cual está ubicada en la zona de Ixtapaluca, Edo. de México; con una muestra de 19 empleados.

Esta muestra nos sirvió para evaluar y determinar a grandes rasgos la importancia que tiene el implementar un programa de capacitación continuo.

En esta investigación la metodología se inició definiendo la variable dependiente (percepción del uso correcto de la Hand Held) y la variable independiente (capacitación), las cuales fueron medidas a través de la aplicación de un cuestionario.

El análisis de los resultados, nos presento que realmente sí influye la capacitación en la percepción del uso correcto de la Hand Held por parte de los vendedores de detalle.

Dentro de las conclusiones retomamos que la capacitación es un proceso importante para el desarrollo de cualquier organización. En esta investigación, este proceso fue de gran relevancia pues se pudo determinar que los empleados trabajan con mayor seguridad y con mayor eficiencia tras la implementación de un programa de capacitación.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las cosas son muy diferentes. Hoy en día todos hablan de la educación a todos los niveles de vida como, la capacitación del personal, ésta vasta tarea cristaliza en diversas infraestructuras legales, administrativas, laborales, didácticas, que en algunos países – los subdesarrollados- están en una etapa inicial.

Por lo tanto consideramos que la capacitación, es un elemento primordial en el desarrollo estructural de toda organización para no quedar en un atraso tecnológico, social, económico, legal.

Concientes de esta necesidad, hemos enfocado nuestro trabajo, en la importancia que tiene la capacitación y la tecnología, para crear una conciencia dentro del ámbito laboral, como un camino al desarrollo.

INTRODUCCIÓN

El trabajo que a continuación se presenta titulado "Capacitación un Camino al Desarrollo del Personal", destaca la importancia que tiene la capacitación de los Recursos Humanos en toda la organización o empresa, no importando su naturaleza.

Para objeto de nuestro estudio escogimos a la empresa Ricolino¹ la cual se distingue por ser una empresa comprometida con la capacitación y la tecnología que unidas son un detonante para el desarrollo, por esto, es por lo que hoy Ricolino está ubicado en primer lugar a nivel nacional y tercero a nivel mundial².

Estamos seguros que la capacitación puede tener un impacto significativo en la productividad de las empresas, pero para esto debemos tomar en cuenta los factores que intervienen o fomentan la capacitación para posteriormente, proyectar con mayor certeza nuestros objetivos.

Así, la presente tesina, se conducirá de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se hace una breve reseña de los Antecedentes Históricos de la capacitación, así como de los Fundamentos, la Importancia, Tipos y los Límites de la capacitación, al mismo tiempo, se analizará la conceptualización y las diferencias entre Capacitación y Adiestramiento.

¹ La marca Ricolino es propiedad del Grupo Bimbo S.A. de CV.

² Visitar el portal de Internet de Ricolino (www.ricolino.com.mx).

Se describen los beneficios de la capacitación y se explican los aspectos que deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de los programas de capacitación de las empresas.

En el segundo capítulo se describen las fases en que se desarrolla un proceso de capacitación para el Recurso Humano que se encuentra en las empresas de forma que pueda constituirse en la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

Las fases de capacitación que se han de describir son:

Detectar las Necesidades de Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación y por último, Evaluación y Control del Programa de Capacitación.

En el tercer capítulo, se describe y analiza el concepto del Aprendizaje y de la Percepción. En donde el aprender significa, un cambio con relación al estado anterior del individuo, y ese cambio puede producirse en los conocimientos, la comprensión, los hábitos, las habilidades, intereses y aptitudes.

En el cuarto capítulo, se expone la metodología utilizada para esta investigación en donde se utilizó como, variable independiente: capacitación y como variable dependiente: percepción en el uso correcto de la Hand Held.

Por último se presenta el análisis de resultados y el anexo, en el cual se incluyo el instrumento de medición por medio del cual se llegaron a los resultados obtenidos.

En el momento actual en el cual la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y Aprendizaje de los Recursos Humanos se torna cada vez más necesaria. Por lo mismo los procesos de Capacitación permiten establecer y conocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los Recursos Humanos disponibles.

Esperamos que este trabajo sensibilice a los lectores, al mismo tiempo que se de un lugar primario a la capacitación y no verla como un gasto sino como una inversión.

CAPÍTULO I

LA CAPACITACIÓN

Y

EL ADIESTRAMIENTO

DEL

PERSONAL

Raras veces, el personal contratado puede completar sus actividades y obligaciones de trabajo; incluso, los empleados ya experimentados tienen algo que aprender sobre la forma en que opera la organización, como por ejemplo su personal, sus políticas, sus procedimientos, controles, normas, etcétera. Es mas, incluso pueden necesitar capacitación para lograr un buen desempeño.

Pero aún y cuando la capacitación y el desarrollo cuesten dinero y tiempo, las organizaciones modernas y con éxito consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos. La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto, pueden ser importantes. La capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados, aunque esos esfuerzos requieren mucho tiempo y dinero, pueden llegar a reducir la rotación de personal ayudando a los nuevos trabajadores a ser mas productivos. Es importante señalar que aun el personal con antigüedad necesita de capacitación, ya que les ayuda a evitar la obsolescencia y a realizar sus tareas con mayor eficacia.

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACIÓN

En el periodo de las civilizaciones antiguas, como lo son en Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos, las leyes del Código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficio a los jóvenes.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, estos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo, y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad.

Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años, siendo un método apto para el proceso doméstico. Al maestro no le era permitido tener mas aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La Revolución Industrial que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII, provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Sus características esenciales, esto es, el paso de la capacidad y la energía humana del hombre a la máquina, provocaron profundas consecuencias en la administración.

Esta revolución industrial alteró el método de capacitación existente, el personal con poca experiencia podía operar las maquinas, en ese sentido los gremios empezaron a decaer. Mas tarde fueron asimilados con el reemplazo del proceso doméstico por el proceso fabril, provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era el propietario de la factoría, y el aprendiz, después de su capacitación, pasaba a ser un trabajador de ella.

La capacitación se introdujo de Inglaterra a Estados Unidos durante el siglo XVII, donde jugó un papel menos importante fue en Europa, esto se debió principalmente a que un gran numero de trabajadores expertos venían entre los inmigrantes.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores, así, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otras, pone en contacto a los diferentes oficios.

La división del trabajo en una misma fábrica conduce a los trabajadores a estar en contacto continuo, ya que la producción se desarrolla gracias al trabajo de una gran cadena de obreros, que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que solo participan en una mínima parte, integrando la cooperación al trabajo especializado de cada uno del proceso productivo moderno. Esta necesidad de especialización genera la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización, para lograr un aumento de la efectividad organizacional.³

En nuestro país se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación, las grandes empresas dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación. Las empresas medianas, conscientes de la necesidad e importancia de la capacitación, no lograron diseñar algún subsistema de capacitación, sino que recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada ofreciéndola solo a personal preseleccionado.

Después aparecieron los lineamientos normativos, es decir, las Leyes mexicanas están consignadas en nuestra Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo.

³ Joaquín Rodríguez Valencia, "Administración Moderna de Personal", Pág.211

La promulgación de la Ley que rige la obligación de la Capacitación, se originó en el año de 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas de la Ley Federal del Trabajo. A fin entonces de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en el mismo año, el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiente de la dirección general de trabajo de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS). La supervisión que realiza este departamento, fue la de recabar los programas de capacitación que realizaban las empresas, así como los resultados obtenidos.

Pero además se observó también la necesidad de implantar un modelo, que además de considerar las necesidades del sector productivo y de la fuerza de trabajo, tanto de las necesidades existentes como de los recursos disponibles, fuera viable técnicamente y propiciara la intervención de los factores de la producción.

En consecuencia por decreto el 9 de enero de 1978, se adiciona la fracción XIII del artículo 123 constitucional. Y por decreto entro en vigor el 10. de mayo de 1978 la reforma de la Ley Federal del Trabajo, agregándose el capítulo III bis del título IV, de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores. En donde las autoridades de la STPS se dedicaran a formular leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto.

1.2. FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION

El área general de capacitación de personal, comprende el acrecentar la destreza y la habilidad de los empleados de una organización.

En la década de los años ochenta, la capacitación era mas compleja, esto por el aumento de las regulaciones gubernamentales en las áreas de igualdad en la oportunidad de empleos.

En la década de los años noventa, la capacitación tuvo un papel muy importante, pues por la dinámica que vivían las empresas, esto hizo que se intensificaran sus actividades hacia la exportación, haciéndose con ello necesario programas formales y sistemas de capacitación que fueran efectivos.

Las actividades de Capacitación y desarrollo de personal son responsabilidad del departamento de personal y del jefe inmediato, pero en ciertas ocasiones, los supervisores inmediatos dan a la capacitación relativamente poca importancia, esto es un gran error ya que el obtener y capacitar personal calificado, debería de ser de gran importancia para todo jefe inmediato, por los beneficios que puede obtenerse de estos trabajadores después de una previa capacitación.

1.2.1. Conceptualización de Capacitación

Para Byars y Rue, 1986, la Capacitación:

Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.⁴

Para Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez Buendía, 1991:

Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.⁵

⁴ Byars y Rue, "Administración de recursos humanos", Interamericana, México, 1986

⁵ Mauro Rodríguez Estrada, Patricia Ramírez Buendía, "Administración de la Capacitación", Mc Graw Hill, México, 1991.

Para Guzmán Valdivia Isaac:

Es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo; en esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general.

Para Mc Gehhe y Thayer, 1990:

Es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.⁶

Para la U.C.E.C.A:

Es el acto internacional de la dirección,- aplicada a proporcionar los medios necesarios para la posibilidad de aprendizaje, ya sea en el trabajo o en la clase. Su propósito estriba en ayudar a cada individuo para que eleve su potencialidad al máximo, y a través del efecto acumulativo conseguido en la organización, mediante esta suma de máximos individuales lograr una productividad óptima.⁷

Para Reyes Ponce:

Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia.

Para Amaro Guzmán, 1986:

Es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.⁸

⁶ W. McGehhe y P. Thayer, "Training in Business and Industry, John Wiley and Sons", pp. 25-26

⁷ UCECA, Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas, S. Técnica No.2, México, julio 1979

⁸ Amaro Guzmán, "administración de Personal", Limusa, México, 1986

La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieran nueva capacitación, para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como futuros traslados o promociones.

La capacitación motiva al personal para trabajar más, los que entienden su puesto demuestran un espíritu mejor de trabajo, y el simple hecho de que la dirección superior confíe lo suficiente en sus capacidades, para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

Analizando las definiciones anteriores, se observa que todos los autores mencionados coinciden en los siguientes términos: conocimientos, aptitudes y habilidades.

Por lo tanto, desde nuestro punto de vista:

La Capacitación, será el uso efectivo de técnicas de aprendizaje que proporcionarán conocimientos, aptitudes y habilidades para lograr una actuación óptima en el entorno laboral.

Recordando que ésta puede ser proporcionada a una persona por medio del trabajo o por iniciativa propia, gestándose siempre a cualquier nivel, ya sea cultural, social y económico.

La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo.

El propósito de la Capacitación es orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal (en todo nivel) pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiaron tanto como a la organización.

Es así, entonces como la capacitación cubre una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados como un proceso continuo.

1.2.2. Objetivo de la Capacitación

En la última década se ha invertido gran interés por llevar a cabo programas de capacitación de personal, tanto en el sector privado como en el público. Lo que es cierto es que en toda organización, es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación y de actualización de conocimientos y actitudes.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación.⁹

Objetivo general de la Capacitación: Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

Objetivos particulares de la Capacitación:

- ☞ Incrementar la productividad.
- ☞ Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.

⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, "Administración Moderna de Personal", 2002, Pág.215

- ∞ Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- ∞ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- ∞ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo mas satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- ∞ Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- ∞ Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo mas elevada.
- ∞ Facilitar la supervisión del personal.
- ∞ Promover ascensos, sobre la base del mérito personal.
- ∞ Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros.
- ∞ Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- ∞ Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- ∞ Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Ahora, procederemos a señalar los niveles de la organización que deben compartir la Capacitación.

La capacitación se requerirá, a nivel Operativo; es decir, aquellas que requiere tanto el obrero, el maestro de taller, el auxiliar administrativo, el analista de sistemas, el supervisor.

A nivel Administrativo, la capacitación ocupará aquí un papel decisivo, tiene la responsabilidad de convertirse en promotor y particular en la planeación del programa de capacitación. Debe extenderse tanto a los jefes de departamento,

como a los subgerentes y gerentes del área, los cuales también requerirán de capacitación.

Y por último a nivel Directivo, ya que es igualmente necesario compartir la capacitación. Los conocimientos, la experiencia y la habilidad exigidos para desempeñar este nivel, así como la capacidad de las personas designadas en tal posición, también requieren de capacitación.

Se establece que las organizaciones progresistas han reconocido, desde hace mucho, la necesidad de iniciar adecuadamente a los nuevos trabajadores en el puesto. No solo es necesario familiarizarlos con las tareas que van a desempeñar, sino también hay que informarlos acerca de los planes y objetivos, así como también de las políticas, reglamentos de la empresa, al igual que del marco general en que encaja su puesto, dentro de la operación total.

Un programa de Capacitación bien planeado ayuda al personal nuevo y al existente a identificarse con la organización y sus procedimientos, le da idea del significado del trabajo que va a realizar y con ello le permite sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo.

1.2.3. Marco Legal de la Capacitación

Se considera a la capacitación como uno de los insumos más importantes, de los lineamientos normativos. La constitución Política y la Ley Federal del Trabajo hacen referencia a la capacitación en la fracción XIII del art. 123 constitucional, otorgando algunas ventajas como espontaneidad, apertura, economía y simplicidad.

De manera paralela, el sistema nacional de capacitación ha otorgado su apoyo para que el sector privado genere centros de capacitación, que beneficien sus respectivas actividades productivas.

Dentro del cuadro 1.1 se muestran de manera esquemática los aspectos mas importantes del marco legal de la capacitación y el adiestramiento.

En muchos países la capacitación es obligatoria por la ley. En el caso de nuestro país, la ley Federal del Trabajo ha convertido en obligatoria la capacitación.

No se debe olvidar que la productividad es un medio no solo para producir más y para fortalecer la competitividad con el exterior, sino que también es para lograr un mejor reparto de la riqueza e incrementar los niveles de bienestar social.

Es vital que los aumentos de productividad se distribuyan con equidad, para que los trabajadores y los empresarios estén igualmente motivados para incrementarla. Por ello la política de capacitación está estrechamente vinculada con la productividad.

La capacitación, además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar el bienestar, por los ingresos superiores y la movilidad social a que dan lugar mejores niveles de calificación, de la fuerza de trabajo y mejores métodos de organización del trabajo.

Es importante señalar que el desarrollo nacional requerirá ineludiblemente de políticas de capacitación. Sin embargo, para que la competencia y el desarrollo se esfuercen mutuamente, es necesario lograr un equilibrio adecuado entre ambos. Si para el grado de desarrollo logrado la capacitación es insuficiente, esta puede impedir mayor desarrollo. Si la capacitación no se relaciona con las oportunidades que para su ejercicio ofrece el desarrollo logrado, habrá

entonces un derroche de recursos. De esta manera, la capacitación es, a la vez, un resultado y condición del desarrollo nacional.

Cuadro 1.1 Marco Legal de la Capacitación

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
Sobre el propósito de la capacitación	153-A	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
	153-F	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades del trabajador en su actividad, al igual que proporcionarle información sobre la nueva tecnología, prepararlo para una vacante, prevenir los riesgos de trabajo al igual que incrementar la productividad, mejorar las aptitudes del trabajador.
Sobre las obligaciones de la empresa	25-VIII 391-VII 132-XV 132-XXVIII	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación. • Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	153-O	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las comisiones para este fin. • Informara la secretaria del trabajo y previsión social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas.
	153-E	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña.

	153-k	<ul style="list-style-type: none"> Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.
	153-N	<ul style="list-style-type: none"> Presentar a la STPS los planes y los programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos.
	153-Q	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar inmediatamente los planes.
	153-V	<ul style="list-style-type: none"> Evitar a la STPS lista de constancias de habilidades.
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	<ul style="list-style-type: none"> Derechos del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	<ul style="list-style-type: none"> Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	<ul style="list-style-type: none"> Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
	153-T-V	<ul style="list-style-type: none"> Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	<ul style="list-style-type: none"> Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento	153-I	<ul style="list-style-type: none"> Integración y facultades de las Comisiones.
Sobre programas y planes	153-Q	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos de los planes.
Sobre las sanciones	153-S	<ul style="list-style-type: none"> Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV

1.2.4. Marco Económico-Social

En el marco económico, la capacitación es reconocida como un factor que da valor a los recursos humanos, y consecuentemente como un factor incidente en la productividad de la empresa, la que a su vez se reviste en beneficio de la empresa y de los trabajadores.

En términos de la definición básica de productividad como la resultante de la relación producto-insumo; la capacitación y el adiestramiento constituyen uno, entre los muchos insumos que contribuyen a la productividad, ya sea para disminuirla o para acrecentarla.

La mayor o menor importancia que adquieren la capacitación y el adiestramiento, se enmarca en el diverso grado de tecnología que se utilice en los procesos de producción, en el tipo de proceso (automatizado-semi automatizado- manual), así como en la relación directa, mediata o indirecta que tenga cada puesto con el proceso productivo.

De este modo, es necesario reconocer que no son suficientes la capacitación y el adiestramiento como el único aportado a los recursos humanos, sino que forman parte de un conjunto; salario, prestaciones económicas, prestaciones sociales, el tipo de organización, el medio ambiente de trabajo, los modelos de supervisión y de administración, el grado de participación que se dé al trabajador en la gestión de la empresa, el tipo de organización laboral a la que pertenezca, los sistemas de reconocimiento, de calificación y de ascenso que exista.

La economía reconoce la importancia del recurso humano, y de éste calificado, porque es por medio del empleo como se da la distribución de la riqueza. Sin embargo, es válido reconocer que en un país donde sobreabundan los recursos humanos, pero escasean los calificados, el fenómeno que se presenta es el encarecimiento de la mano de obra calificada, y la proliferación del subempleo. Se utiliza entonces el subempleo como un medio para obtener la capacitación a través de la experiencia, y se compensa con salarios menores a los debidos.

En el contexto nacional, la capacitación para el trabajo es una aportación para disminuir el subempleo, para soportar el crecimiento industrial y la innovación tecnológica, y para garantizar mejores niveles de productividad, lo que hace que la capacitación para entrar al trabajo, y en el trabajo mismo, adquiera objetivos tan específicos como los planteados en la Ley: disminuir los accidentes de trabajo, apoyar el ascenso, incrementar la eficiencia y en ello la productividad.

La verdadera dimensión de la capacitación como sistema nacional podrá evaluarse en la medida en que se cuente con un plan nacional de desarrollo de recursos humanos, vinculado al plan global de desarrollo económico.

La evolución de un país, además de la investigación tecnológica para lograr la modernización, requiere de un sistema integral educativo y de capacitación eficiente, ágil y dinámica.

1.3. IMPORTANCIA Y TIPOS DE CAPACITACIÓN

Importancia de la Capacitación

Como ya se mencionó anteriormente la capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten una gran cantidad de dinero en recursos humanos, sin embargo, no le dedican la atención debida. Este es un error que puede ser eliminado mediante la Capacitación; es decir, el trabajo para contribuir al perfeccionamiento de las aptitudes, tanto del personal de capacitación como administrativo, exige del apoyo directivo y de una organización lógica del trabajo.

Tanto el sector privado como el público y otros segmentos de nuestra sociedad, están dando más y más importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar los recursos humanos.

Es evidente que la capacitación puede ser importante durante toda la carrera, pues ayuda a los aprendices a prepararse en responsabilidades futuras.

La importancia entonces de la capacitación radica en que:

☞ **Ayuda a la organización**

Es decir que conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.

☞ **Ayuda al individuo**

Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

☞ **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo**

En fomentar la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos

Tipos de Capacitación

El tipo más obvio de capacitación es la clase. La capacitación en clase fuera del trabajo se puede tomar en escuelas cercanas o en institutos de enseñanza.

En las ultimas décadas han surgido empresas privadas, dedicadas al negocia de impartir cursos para la industria, el comercio y las organizaciones de servicio. Por lo general es la gerencia de personal y mas específicamente su departamento de capacitación el que está encargado de administrar los diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la organización y de las disposiciones legales en esta materia.

De acuerdo con Calderón Córdova¹⁰, 1990, la capacitación se ha dividido en tres áreas:

¹⁰ Calderón Córdova, "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal", Limusa, México, 1992, p.22

Cuadro 1.2 Tipos de Capacitación

Tipos	Contenido
1. Capacitación para el trabajo	a) Capacitación de preingreso b) Inducción c) Capacitación promocional
2. Capacitación en el trabajo	a) Adiestramiento b) Capacitación específica y humana
3. Desarrollo	a) Educación formal para adultos b) Integración de la personalidad c) Actividades recreativas y culturales

1. Capacitación para el Trabajo

Está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

- a) Capacitación de preingreso. Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios, y desarrollar sus habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.

- b) Inducción. Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, los planes, los objetivos y las políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- c) Capacitación promocional. Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2. Capacitación en el Trabajo

En este tipo de capacitación la conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal, en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- a) Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- b) Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

3. Desarrollo

Este comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede llevar a cabo la organización, para contribuir a esta formación.

- a) Educación formal para adultos. Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- b) Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia si mismos y hacia su grupo de trabajo.
- c) Actividades recreativas y culturales. Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores, en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.

Por otro lado, **Strauss y Sayles**¹¹, 1983, nos presentan otra forma de clasificar los tipos de capacitación:

¹¹ Strauss y Sayles, Personal, Prentice Hall, pag. 417

Cuadro 1.3 Tipos de Capacitación

Tipos	Contenido
1. Capacitación en clases	a) Capacitación fuera del trabajo
2. Capacitación en servicio	a) Capacitación informal
3. Combinaciones	a) Capacitación de antesala b) Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro

1. Capacitación en clase

Consiste en seguir el ejemplo de la educación tradicional, el tipo mas obvio de capacitación es la clase.

- a) Capacitación fuera del trabajo. Se puede hacer por medio de cursos especialmente preparados para las necesidades de la organización.

2. Capacitación en servicio

Esta es impartida por un supervisor a un principiante; de vez en cuando hace alguna crítica o recomendación. También puede asignarse a un empleado con experiencia para que instruya al principiante.

- a) Capacitación informal. Durante este tipo de capacitación, es posible que el supervisor haga pasar al empleado por distintas tareas, a fin de darle una experiencia amplia.

3. Combinación

En ocasiones, la dirección trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de inmediato los beneficios de los cursos externos.

- a) Capacitación de antesala. Esta capacitación es deseable cuando el puesto es difícil, cuando los errores o la lentitud perjudican gravemente los programas y los métodos de producción o cuando se requiere una enseñanza muy especial.
- b) Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro. Esto es parecido a los programas universitarios de trabajo y estudio, en que la enseñanza en clases se complementa con la experiencia real y en el trabajo. Como este tipo de capacitación ofrece oportunidades de aplicar cada de inmediato, la teoría estimula la motivación y el aprendizaje.

Una vez ya descritos los diferentes tipos de capacitación según diferentes autores ahora cabe hacernos la pregunta ¿cuánta capacitación?, en si esta es una cuestión que corresponde a la dirección, pero también es cierto que la dirección no puede resolver la cuestión de cuanto gastar en capacitación, sin tomar en cuenta una serie de interrogantes referente al personal, a las políticas de concentración y remuneración.

Así entonces como respuesta a la pregunta de ¿cuánto puede gastar una organización para capacitar al personal, el cual se puede retirar en cualquier momento?.

Correspondería decir que bien es cierto que algunas empresas se ven en la necesidad tan urgente de personal y la oferta preparada de personal es tan pequeña, es aquí en donde los programas de capacitación se hacen indispensables. Pues estas organizaciones tienen que fijar niveles de sueldos y salarios, calidad de supervisión y oportunidades de ascenso suficientemente atractivos para poder conservar el personal capacitado.

Otra cuestión que es importante y que se debe de tener en cuenta, es ¿cuándo se vuelve obsoleta la capacitación?. Y ante esta pregunta cabe decir que a toda organización se le presentan graves problemas cuando las destrezas actuales y los conocimientos que tanto trabajo ha costado adquirir se vuelven obsoletos, y en sus nuevas actitudes no pueden ocupar a su personal actual, sin una capacitación total.

Entonces en pocas palabras podríamos decir que el objeto de la capacitación y del adiestramiento es:

- ☞ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades del trabajador en su actividad.
- ☞ Proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en su actividad.
- ☞ Preparar al trabajador para ocupar una vacante o nuevo puesto.
- ☞ Prevenir riesgos de trabajo.
- ☞ Mejorar las aptitudes del trabajador.

1.4. LIMITES DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación puede sufrir limitaciones muy variadas, que dependen de la organización, del interés de la dirección superior, de las calificaciones del responsable de la capacitación y del clima organizacional.

Sin embargo, bajo las más favorables condiciones, la capacitación no puede:

- a) Solucionar los problemas de una organización defectuosa.

Es decir no hay duda de que una estructura organizacional defectuosa origina bloqueos en el aprendizaje y limite el entrenamiento de los conocimientos o habilidades adquiridos por medio de la ejecución mejorada.

- b) Servir como reemplazo de una selección de nuevos empleados.

- c) Aumentar el potencial de aprendizaje.

Es decir, la capacitación puede estimular el uso posterior de aptitudes innatas, pero no puede crear potencial.

- d) Asegurar una mejor ejecución o eficiencia.

O sea, debe de haber una transferencia de conocimientos adquiridos, habilidades o actitudes mejoradas, en una determinada situación de trabajo. La capacitación proporciona los medios para que se efectúe el aprendizaje.

- e) Ignorar el hecho de que el olvido es más fácil y más rápido que el aprendizaje.

Solo la práctica continua en el uso de un nuevo conocimiento, habilidad o actitud adquirida, puede combatir el olvido.

1.5. OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO

En los últimos años se venido dando una gran importancia entorno al desarrollo de efectivos programas de capacitación de personal, tanto en el sector de negocios como en el estatal.

Por un lado las empresas privadas requerirán de una mano de obra adiestrada para poder competir en el mercado y así cumplir con sus objetivos sociales y económicos.

Se señala que dentro de la administración pública las demandas de adiestramiento son más necesarias y urgentes, esto es acusa del fracaso de los planes de desarrollo debido a la incapacidad del elemento humano.

Es considerado como responsabilidad de esta preparación profesional y técnica, de los individuos que participan en la dirección, ejecutivos, y demás, al sistema educativo de un país.

De ahí es que el adiestramiento de personal se considere como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o al empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, así mismo como también de contribuir para su propio bienestar y por ende al de la Organización.

Es muy importante que a este proceso de capacitación o adiestramiento, no se le confunda con la educación formal, ya que ésta procurará principalmente la formación básica y humanística del individuo, más no el incremento de los conocimientos, habilidades y destreza del propio trabajador.

Dentro de los objetivos se menciona:

LOS OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO SON:

- ☐ Incrementar la productividad
- ☐ Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario
- ☐ Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad
- ☐ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- ☐ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo mas satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento
- ☐ Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- ☐ Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias, destituciones y otros
- ☐ Reducir el costo del aprendizaje
- ☐ Promover el mejoramiento de las relaciones publicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos
- ☐ Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo mas elevada
- ☐ Facilitar la supervisión de personal
- ☐ Promover los ascensos sobre la base del merito personal
- ☐ Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo
- ☐ Reducir el costo de operación

Una vez que ya se han definido los objetivos específicos de un programa de adiestramiento, ahora procede a señalar los niveles de la institución que deben compartir el adiestramiento.

Como ya se ha mencionado anteriormente el adiestramiento se requiere para todo trabajador, tomado este término en su acepción más amplia. Lo requieren tanto el obrero, el maestro de taller, el empleado de oficina y operador de equipo, como el supervisor¹² y el más alto ejecutivo de la organización.

Es importante no olvidar que el supervisor tendrá un papel decisivo en el adiestramiento de su personal subalterno. Además de tener la responsabilidad de convertirse en el maestro de sus empleados y trabajadores, debe participar en la planificación del programa de adiestramiento.

Esto es por que el supervisor es quien mejor conoce los deberes y responsabilidades del cargo, los conocimientos, destreza y habilidades exigidas para desempeñarlo y la capacidad real de la persona en tal posición.

1.5.1 Diferencia entre Educación y Adiestramiento

Educación	Adiestramiento
<p>En la escuela lo primordial aprender. Se busca una educación general.</p> <p>En la escuela, el aprendizaje no requiere aplicación inmediata.</p> <p>En la enseñanza académica predomina la teoría sobre la práctica.</p> <p>En el campo educativo la enseñanza resulta un requerimiento social.</p> <p>En lo académico, en cualquiera de sus niveles, la disciplina constituye un problema.</p> <p>En lo académico la preparación de los grupos es más o menos homogénea.</p> <p>En la escuela y otras instituciones superiores, el estudiante esta obligado a</p>	<p>En la empresa, publica o privada, lo principal es producir.</p> <p>En la empresa o institución publica, el aprendizaje es mas específico.</p> <p>En la empresa o institución gubernamental, sucede lo contrario: el aprendizaje requiere aplicación inmediata.</p> <p>En la empresa u organismo público predomina la práctica.</p> <p>En la empresa o sector publico, el aprendizaje esta supeditado a la identificación de necesidades de adiestramiento y a factores de actualización de conocimientos.</p>

¹² Sobre las funciones y características del supervisor, monografía de E. P. Laberge, Naciones generales de gerencia y jefatura.

<p>asistir.</p> <p>En la escuela, el contenido enseñable puede no ser asimilado en su totalidad.</p> <p>En la empresa o institución estatal los participantes están concientes de la necesidad de asistir a los cursos de entrenamiento.</p>	<p>En la empresa y sobre todo en el gobierno, la disciplina no presenta mayores problemas.</p> <p>Generalmente la preparación de los empleados y trabajadores es heterogéneo, principalmente cuando no existen sistemas de selección de personal.</p> <p>En la empresa o gobierno, el contenido enseñable debe ser asimilado en su totalidad.</p>
--	---

1.5.2. Métodos de Adiestramiento

Para ampliar conocimientos y desarrollar destreza en los empleados y funcionarios pueden adoptarse diversos métodos; ello depende del nivel general de desarrollo de los participantes y del tipo de actividades sobre la cual se pretenda adiestrar.

Los métodos de instrucción mas comunes en el adiestramiento de personal son el informativo, el educativo, el expositivo o de conferencia y el de seminario.

Estos métodos pueden utilizarse independientemente o combinados. Sin embargo cada uno de ellos presenta características distintas y su utilización en el adiestramiento esta condicionada a los objetivos que se propone el programa que se desarrolla.

El método informativo es generalmente usado cuando se adiestra a un grupo numeroso de empleados y funcionarios, o cuando se desea instruir al personal sobre la implantación de nuevos métodos, sistemas y procedimientos de trabajo, o sobre cambios en la estructura organizativa de un departamento.

Esta modalidad de instrucción se realiza por medio de una disertación, la cual puede auxiliarse con grabados, proyecciones cinematográficas y otros medios de adiestramiento.

El método educativo ha sido descrito como la orientación recibida por el participante en el trabajo bajo la asesoría de un técnico o instructor de vastos conocimientos y experiencias en el área en la cual se reciba el adiestramiento. Este método exige un número reducido de participantes.

El método de conferencia (o expositivo) es el mas generalizado en el adiestramiento de personal y constituye uno de los mas eficaces para la consecución de los objetivos del adiestramiento.

Lleva consigo el que un grupo de personas aporte sus ideas con el fin de resolver de manera mancomunada problemas colectivos o individuales.

Un cuarto método de instrucción es el seminario. En esta clase de reunión los participantes intercambian sus ideas y experiencias sobre el tema que se desarrolla, bajo la dirección de instructores calificados, quienes intervienen en las discusiones para aclarar, exponer o corregir conceptos.

Aparte de los métodos y medios que se señalaron en el adiestramiento de personal, enseguida se señalan otros métodos de utilización.

Métodos

-  De mesa redonda o discusión socrática
-  De laboratorio o practico
-  De estudio dirigido (proyecto o ensayo)
-  De preguntas y respuestas
-  Simposios y congresos

Medios

- 📺 Ayuda audiovisual
- 📖 Investigaciones documentales
- 📽 Proyecciones cinematográficas
- 🖼 Ilustraciones graficas y exposiciones en general
- 📰 Boletines y publicaciones

En términos generales puede decirse entonces, que la capacitación, es un proceso educativo a corto plazo, en donde se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.

Así, la capacitación se refiera, solamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, en donde, los cursos de capacitación por lo general se diseñaran para un propósito a corto plazo, como la operación de maquinaria, herramienta, tecnología (es decir todo esto relacionado con el trabajo). Por lo tanto podremos decir que esta consiste en explicar y demostrar al personal, la forma correcta de realizar la tarea y ayudar al personal a desempeñarse.

CAPÍTULO II

EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

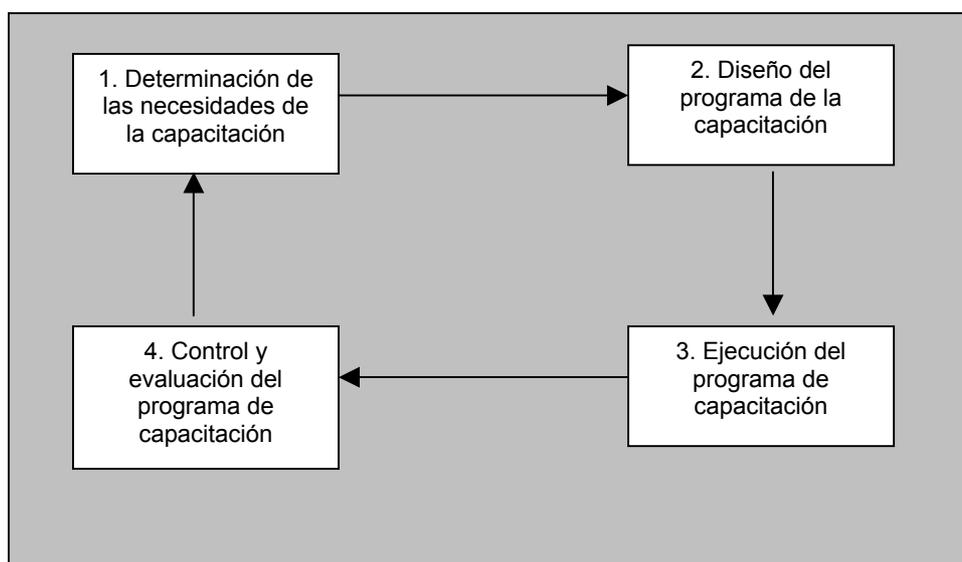
2.1. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Como ya anteriormente se ha mencionado el propósito de la capacitación principalmente es el de elevar la productividad de los individuos en su trabajo, influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en si es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje.

El aprendizaje es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. La capacitación intenta orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran tanto como a la propia organización.

Es recomendable pensar en la capacitación de personal como un proceso mediante el cual se pueden alcanzar los citados objetivos de capacitación. En esta figura se muestra un modelo del proceso de capacitación, mostrándose la naturaleza continua y autogeneradora de la capacitación.

Figura 2.1 El Proceso de Capacitación



Como se menciona en este modelo del proceso de capacitación, hay que determinar las necesidades de la capacitación como primera instancia.

2.1.1. Determinación de las Necesidades de Capacitación

Antes que nada consideramos que es importante el mencionar que la capacitación se deriva por una necesidad de la empresa para que sus trabajadores adquieran conocimientos, habilidades o aptitudes para lograr obtener resultados más óptimos del entorno laboral.

Al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que estas se referirán a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Se entenderá entonces por necesidades de capacitación, a la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia, obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

El primer paso como se describe en el proceso, consiste en determinar las necesidades que existen en una organización. Dichas necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

Análisis de las Necesidades de Capacitación

La capacitación eficaz está ligada al logro de objetivos predeterminados. Por lo cual se necesitaran ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización logre sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo.

W.McGhee y P. Thayer, 1990, han sugerido que la determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización debe contener tres tipos de análisis:

- ∞ Organizacional
- ∞ De Funciones
- ∞ De Personas

El Análisis Organizacional, se centrará principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y la relación con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales, establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad, las necesidades de capacitación.

El Análisis de Funciones, se enfoca a la tarea o al trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, el comportamiento específico requerido, si se requiere que el trabajo se realiza en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

La determinación de la necesidades de capacitación, sobre la base del análisis de funciones, revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupo, resolución de conflictos, implantación de cambios, etcétera , además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones.

Estas necesidades no solo se descubren analizando las actividades que abarca cada trabajo, sino también proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo.

Una vez que se conoce el comportamiento que se requiere para cada trabajo se puede pasar al análisis de personas; éste examinará el conocimiento, las aptitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimientos, aptitudes, habilidades se deben adquirir y qué tipos de modificaciones deben hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales.

Este análisis plantea tres preguntas:

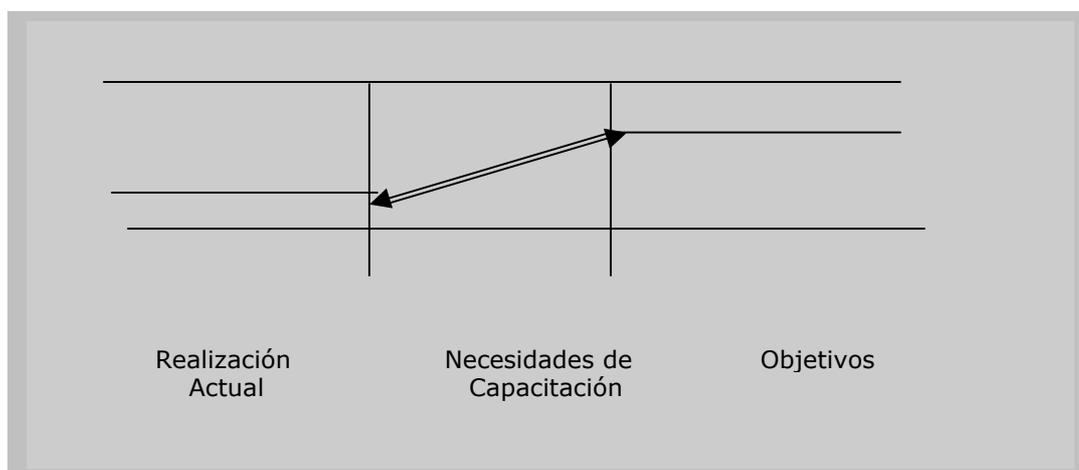
1. ¿Hacia donde va la organización (en términos de objetivos)?
2. ¿Qué comportamiento (o desempeño) es necesario por parte de cada persona, si se quiere que contribuya eficazmente el logro de objetivos organizacionales?
3. ¿Cada persona tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz?
Si no es así, ¿Qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?

2.1.2. Proceso para determinar las Necesidades de la Capacitación

Como bien sabemos la realización de una investigación, que nos proporcione medios para un análisis más específico del comportamiento real y el comportamiento, desempeña un importante papel en la dirección del proceso de aprendizaje.¹³

Dentro de la siguiente figura se trata de ilustrar la realización actual y los objetivos como necesidades de capacitación, es decir la realización de cómo el trabajador realiza su trabajo y si esto va emparejado con los objetivos que se deben de cumplir.

Figura 2.2 Diferencia entre la Realización Actual y los Objetivos



Por consecuencia, esa labor investigativa tiene una relación directa con la efectividad del programa de capacitación que se desarrolló. La determinación de las necesidades de capacitación debe verse como un momento de gran importancia a la hora de proyectar un programa de capacitación.

¹³ Rodríguez, Berreiro, "Enfoques de métodos para la capacitación a dirigentes", Pueblo y educación, Habana, 1990, p.52

Por lo tanto es importante que antes de diseñar cualquier programa de capacitación, se realice un estudio dentro de la organización, que muestre cuáles son las necesidades de capacitación; esto quiere decir, la parte medular de cualquier programa de capacitación, lo que va a dar los lineamientos generales, a partir de los cuales deberán corregirse las deficiencias que es necesario superar o modificar.

Es además importante que antes de diseñar cualquier programa, conozcamos las necesidades existentes, lo que nos redituará beneficios, el conocer los antecedentes necesarios para la elaboración y ejecución de programas de capacitación, nos permitirá incrementar la productividad ya que puede influir en la reducción del tiempo y el costo, y en un aumento en la calidad del trabajo, asimismo, nos ayudará a obtener un desarrollo óptimo en los recursos humanos.

Así pues, para conocer con precisión las deficiencias actuales, así como las necesidades futuras del personal, será necesario dar respuesta a estas preguntas:

- ☞ ¿Quiénes y cuántos necesitan la capacitación?
- ☞ ¿Cuáles son los aspectos deficientes del personal?
- ☞ ¿Con qué urgencia se necesita esta capacitación?

Entonces, para determinar dichas necesidades, se seguirán los dos pasos siguientes:

Primero. Mediante la planeación formal de las necesidades de recursos humanos, se puede determinar cuántas personas adicionales se van a requerir en el periodo que cubra la planeación, en qué fechas aproximadas y con qué características de aptitudes, para realizar esto, se deberá de considerar las necesidades derivadas de los nuevos proyectos de la institución

(reorganizaciones, cambios de políticas, nuevas instalaciones, nuevas funciones, etc.,) así como las necesidades derivadas del propio crecimiento.

Se necesitará también obtener un censo en el aspecto cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos de la institución, conocer estos aspectos y compararlos permitirá detectar las necesidades reales de capacitación.

Segundo. A través de información que puede manejarse como los indicadores de las necesidades de capacitación tales como solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevistas, análisis de actividades, encuestas, calificación de meritos, observaciones directas, pruebas o exámenes, reuniones de grupos y registros de personal.

1. Necesidades Manifiestas:

- a) Personal de nuevo ingreso
- b) Ascensos temporales o definitivos
- c) Permutas
- d) Nuevas instalaciones
- e) Ampliaciones
- f) Cambios

2. Necesidades detectadas por Problemas en Producción:

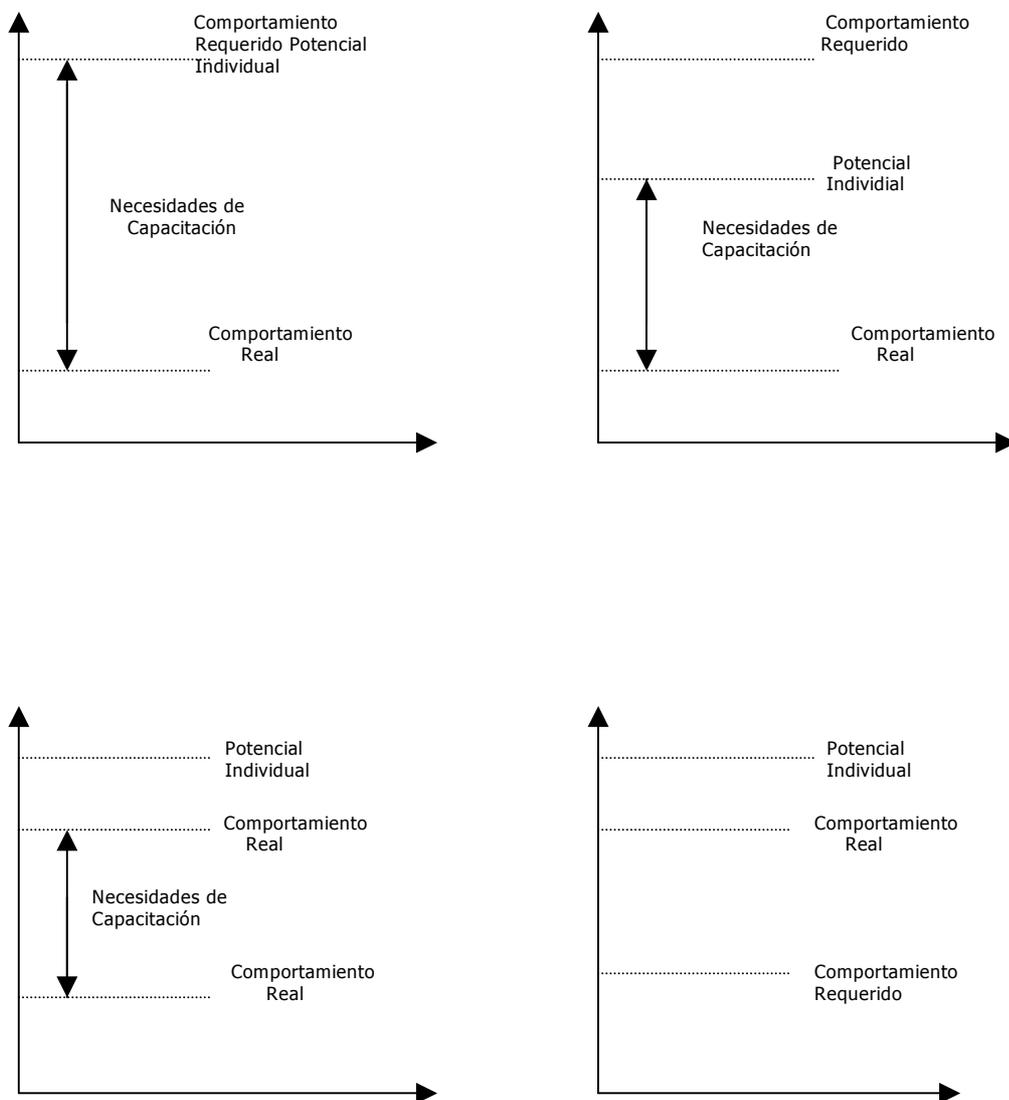
- a) Periodos de ociosidad, seguidos de periodos de sobrecarga
- b) Necesidades de supervisión constante o demasiado directa
- c) Tiempos excesivos en la ejecución de tareas
- d) Baja calidad de los trabajos realizados
- e) Desperdicio y frecuentes perdida de materiales
- f) Necesidades de mantenimiento constante.

3. Necesidades detectadas por Problemas de Ubicación:
 - a) Trabajadores no preparados para asumir mayores responsabilidades
 - b) Deficiencias de métodos, procesos y sistemas de trabajo
 - c) Poca versatilidad de mano de obra

4. Necesidades detectadas por Problemas Ocasionados por la Actitud del Trabajador:
 - a) Pérdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia (en producción)
 - b) Materiales, herramienta y equipos mal cuidados (en producción)
 - c) Rotura y descompostura de herramientas y equipo (en producción)
 - d) Baja moral e insatisfacción profesional

En la siguiente ilustración se presentan algunas situaciones en donde se puede encontrar una determinación de necesidades de capacitación (DNA), la cual muestra lo variado de los problemas que se presentan en la práctica.

Figura 9.5. Situaciones que se presentan al realizar un DNA.



En segundo lugar dentro del proceso es el, diseño del Programa de Capacitación:

2.1.3. Diseño del Programa de Capacitación

Una vez que se conocen cada una de las necesidades específicas de capacitación para cada persona o grupo, la siguiente fase de este proceso será la elaboración de uno o varios programas de capacitación, planeados especialmente para estas necesidades.

Se han indicado que como la capacitación consiste en cambiar comportamientos, existen tres maneras de interesar a la gente para que cambien el suyo.

- 1) La gente responderá a programas que se refieren a cambios en el comportamiento, si piensa que las modificaciones resultantes beneficiaran sus intereses y que recibirá beneficios personales como resultado del nuevo comportamiento.
- 2) Los capacitados cambiaran su comportamiento si están consientes de las mejoras en el desempeño y si obtienen experiencia con el nuevo patrón de comportamiento de tal manera que este se convierta en un método normal para trabajar.
- 3) Un capacitado puede cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras personas, que tengan más autoridad que él. En este caso, el cambio se deberá a las obligaciones más que al conocimiento de una forma mejor o personalmente más gratificante de desempeño.

2.1.3.1. Elaboración de un Programa de Capacitación

Cuando se requiera de un programa de capacitación, este tendrá éxito si se plantea y si se prepara adecuadamente. Por lo que la preparación ayudará a que:

- ∞ Se logren los máximos beneficios para los participantes
- ∞ Darle al programa una mayor importancia y validez
- ∞ Darle a los instructores encargados de la impartición del programa, más seguridad en sí mismos.

a) El objetivo

Al inicio de la elaboración del programa, se deberá de determinar el objetivo del programa.

Los OBJETIVOS son las metas que se deben alcanzar, es decir, las expresiones claras de los propósitos. Se deben determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y la ejecución de las sesiones del programa.

Los objetivos deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepan lo que se espera de ellos. Estos objetivos deben exponerse por escrito en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

b) El contenido del programa

Dentro del programa se deberá especificar el:

- Seleccionar y jerarquizar los puntos que se deberán aprender.
- Programar las actividades.
- Establecer los medios y las técnicas para evaluar el aprendizaje obtenido.

El diseño del programa debe hacerse en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta a quién se va a capacitar, aplicando los principios del aprendizaje para adultos; este concepto puede entenderse como la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

c) La selección de medios materiales

Teniendo bien definidos los objetivos generales y específicos del programa y de las sesiones, se debe indicar:

- ¿Quiénes deben asistir al programa?

Aquí, estará constituido por individuos que tengan las mismas necesidades y similar educación, experiencia y antecedentes. Asimismo, deben asistir personas que estén activamente relacionadas e interesadas con el tema a tratar en el programa.

- ¿Qué instalaciones se van a necesitar?

Se deberá, seleccionar un local de tamaño adecuado para la comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, con pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, quizá pueda utilizarse un sistema de sonido.

- ¿Qué materiales se van a necesitar?

Es decir, tener en cuenta, para cada sesión; graficas, material para distribución, material para demostración, material para llevar datos y registros, películas, transparencias y, si se desea que los participantes tomen apuntes.

Una de las cosas más difíciles, es tratar de comunicar una idea de un individuo a otro. Generalmente lo hacemos a través de las palabras, pero sin poner mucho cuidado en la selección y orden en ellas, puede haber diferentes interpretaciones; una ayuda visual puede evitar interpretaciones sin poner mucho cuidado en la selección y orden en ellas, puede haber diferentes interpretaciones; una ayuda visual puede evitar a que se presenten interpretaciones equivocadas.

Los medios visuales, son útiles para reforzar o ilustrar la palabra hablada. Esto se debe a que estimulan a más de un sentido. La combinación de la vista y el oído es una formula de aprendizaje mucho más eficaz y duradera, que la de estar únicamente escuchando. Por lo tanto, cuando se habla y a la vez se exhibe, se duplican las oportunidades de comprensión entre los participantes.

Existen diversas clases de ayudas visuales. Al seleccionar la que se habrá de usar para la sesión, se debe prever que sea la más indicada para desempeñar la función que se busca. Las ayudas visuales mas utilizadas son:

- Pizarrón
- Rotafolios
- Graficas
- Franelógrafo
- Retroproyector
- Proyector de cuerpos opacos
- Proyectos para diapositivas y fotobandas
- Proyector de cine
- Maquetas
- P.C.
- Grabadoras de distribución
- Videocasetera

Existen seis reglas básicas para la preparación de las ayudas de comunicación:

1. Ser apropiada y pertinente para el material
2. Reforzar o demostrar el punto o puntos principales
3. Incluir únicamente los aspectos de la presentación
4. Ser sencilla. Un material complicado perjudica, confunde y desanima al asistente
5. Ser precisa
6. Estar subordinada a la presentación, ya que debe completar y no reemplazar a la misma.

d) Selección de métodos y técnicas de enseñanza

Entre los diversos métodos que se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación, se tienen los siguientes:

1. Conferencias
2. Mesa redonda
3. Demostración – Ejecución
4. Dramatización
5. Representación
6. Grupos de discusión
7. Método de casos

1. Conferencias. Es un método muy común para la enseñanza; se puede usar para presentar un tema nuevo, para un resumen final en cada sesión. Permite abarcar gran cantidad de material en la mínimo cantidad de tiempo; no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones. Permite alcanzar el objetivo deseado. No hay desviaciones en el tema. Cuando se utilice este método se debe empezar motivando a los individuos, utilizando un lenguaje sencillo y fácil de comprender, de preferencia con frases breves y concretas, ya que el propósito principal del conferenciante es el de comunicar sus ideas a otras personas.
2. Mesa Redonda. Es un método de discusión informal, los miembros del grupo y el encargado o instructor, toman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objeto predeterminado. La participación del grupo es la base principal de este método. Estimula el pensamiento y las ideas, y relaciona a todos los miembros del grupo.
3. Demostración – Ejecución. Este método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer: se le enseña cómo debe hacerlo y después se le da la oportunidad para que lo haga.
4. Método de Dramatización. Consiste en una combinación de los métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la demostración.

Aquí los participantes presentan las escenas en situaciones específicas, sin libreto y sin ensayos.

5. Representación. Esta es similar a la dramatización, incluso suelen ser confundidas.
6. Grupo de Discusión. Son grupos pequeños de 3 a 6 personas constituidos generalmente para resolver un problema breve o para una sesión informal corta.
7. Método de Casos. Para construir un caso, se deben seguir ciertos lineamientos básicos como guía.

2.1.3.2. El Programa de Capacitación

Para lograr eficiencia y eficacia en la fase del diseño de elaboración del programa de capacitación, es necesario haber aplicado una adecuada detección de necesidades, que permita localizar con claridad los problemas de la organización, susceptibles de resolver por medio de los procesos de capacitación y desarrollo de personal.

Con base en las necesidades, el programa de capacitación deberá plantear un enlace lógico, entre su objetivo general y los específicos, y entre los objetivos específicos y el contenido de los cursos. Debe también establecer procedimientos y técnicas de evaluación del aprendizaje.

Al respecto, Calderón Córdova, no dice que el programa de capacitación debe cubrir 3 aspectos básicos:¹⁴

- a) Desarrollar las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa.
- b) Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades relacionadas con su puesto.
- c) Capacitar y adiestrar al empleado para ascender de nivel jerárquico y en su desarrollo individual.

La información para elaborar un programa deberá tener, en primer lugar, los resultados de la determinación de necesidades, pero además se requiere otra información básica:

Cuadro 2.1. Información Básica.

Tipos de información	Observaciones
1. Problemas que afectan al área	- La obtención de esta información se puede llevar a cabo mediante entrevistas, cuestionarios y discusiones grupales. La investigación es sobre factores como actitudes, aptitudes, organización de recursos, medio ambiente laboral, etc., así como la manera en que afectan y podrían solucionarse por medio de la capacitación. - Ya localizados los problemas, se fijaran los objetivos de capacitación. Con esta información se pueden determinar curso, contenidos, tiempos y alcance de la capacitación.

¹⁴ Calderón Córdova, p. 51

2. Cursos por puestos	- De acuerdo con los perfiles del puesto, se podrán especificar los contenidos de estos cursos.
-----------------------	---

Con la información básica se estará entonces, en posibilidades de elaborar un programa. Para elaborar un programa de capacitación, después de realizar un diagnóstico de capacitación, se procede a la elección y la prescripción de la capacitación en un programa.

2.1.4. Ejecución del Programa de Capacitación

Una vez, que se determinan las necesidades de capacitación y se ha especificado el programa, la fase siguiente consiste en ejecutar el programa de capacitación. Existen diversos enfoques respecto a la ejecución de la capacitación, H. Wilson menciona 5 enfoques a nivel operativo (superviso en línea) que son:

1. El supervisor hace todo. En algunas empresas, el supervisor tiene toda la responsabilidad sobre la capacitación.
2. El supervisor delega a un asistente. El asistente ejecuta completamente la capacitación por cuenta suya o con ayuda del supervisor.
3. El supervisor orienta. Algunas empresas asignan al supervisor la función de capacitación, dándole esta responsabilidad, pero ofreciéndole una adecuada instrucción para que oriente respecto al trabajo efectivo.

4. El supervisor asesora. Es decir, entrena, pero le ofrecen los servicios de asesoría con especialistas externos de capacitación.
5. El supervisor no participa. En algunos casos le quitan toda la responsabilidad formal al supervisor de la capacitación y la delegan totalmente a un administrador de capacitación.

En nuestro país podemos encontrar diversas combinaciones de los enfoques citados, en empresas medianas y grandes; sin embargo, la responsabilidad de la capacitación siempre está situada en la gerencia del personal.

2.1.5. Evaluación y Control del Programa de Capacitación

Evaluación del Programa de Capacitación

Como última fase en el proceso de capacitación, es la evaluación de la calidad del programa por parte de la unidad de capacitación. Dentro del cuál el principal propósito es recibir una retroalimentación por parte de los participantes, el cuál será útil para mejorar los valores educativos del trabajo ofrecido.

Por su parte los encargados de los programas de capacitación en ocasiones realizaran evaluaciones semestrales o anuales, con el propósito de obtener una evaluación de la capacitación, de la calidad de beneficios residuales, del grado de deterioro, al igual que del grado de aplicación de conceptos y de cambios en las actitudes de los participantes hacia la capacitación.

Queda establecido que uno de los problemas más serios que se pueden llegar a presentar, son los relacionados con la evaluación de su eficiencia, por lo tanto la evaluación debe de considerar dos aspectos básicos, los cuales son:

1. La determinación del grado, hasta el cual cada programa de capacitación o desarrollo satisfizo sus objetivos de instrucción.
2. El grado en que el esfuerzo general está relacionada con el grado en que el esfuerzo general está eficaz y eficientemente cubierto por las necesidades de capacitación del personal en la organización.

Pero además de esos dos aspectos básicos, será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas, son más efectivas que otras que podrían ser consideradas. La capacitación podrá ser comparada con otros enfoques, para desarrollar los recursos humanos.

Control del Programa de Capacitación

El propósito de la acción de controlar es proporcionar a la unidad de capacitación una diversidad de herramientas propias para conocer acerca del desarrollo de programas de capacitación, por medio de las opiniones que expresen los empleados capacitados sobre el instructor, la administración y el curso en el que participaron.

Por ejemplo si una organización invierte dinero y tiempo en programas de capacitación del personal, espera lograr beneficios considerables de ellos. Los responsables de la capacitación y el desarrollo deben ser capaces de justificar el uso y la necesidad de estos programas antes y después de tal inversión.

Queda bien claro especificar que no es nada fácil controlar programas de capacitación (medir la efectividad o la justificación de la existencia de programas).

Por lo general, la utilidad de los métodos de capacitación y desarrollo es inversamente proporcional a la facilidad con que se puede realizar la acción de controlar.

Reacción del Participante. Este es el modo más fácil de controlar los programas de capacitación y desarrollo, es preguntando a los participantes si aprendieron algo. Esta información por lo general se recaba en forma de cuestionario.

Pruebas Antes y Después. Se señala que un método efectivo para controlar, es el aplicar pruebas antes y después del curso de la capacitación.

Se pueden aplicar tres cuestionarios: opiniones sobre el instructor; opiniones sobre el curso; opiniones sobre la administración. Los datos recabados se vaciarán en formas correspondientes. De acuerdo con Calderón C. el contenido de éstas es:

1. Opiniones sobre el instructor. Este cuestionario constara de diez reactivos con cuatro alternativas cada una, con el siguiente orden:

Alternativas:

- ☞ Exposición Ideal
- ☞ Exposición Satisfactoria
- ☞ Exposición Suficiente
- ☞ Exposición Deficiente

A cada alternativa se le dará un peso y un valor para su codificación:

Ideal	= 10
Satisfactoria	= 8
Suficiente	= 6
Deficiente	= 4

En donde los aspectos a controlar sobre el instructor son los siguientes:

- ☞ Dominio en la materia
- ☞ Facilidad de expresión
- ☞ Lenguaje
- ☞ Orden y respeto al instructor participante
- ☞ Motivación
- ☞ Aclaración de dudas
- ☞ Actitud hacia el grupo
- ☞ Organización del curso
- ☞ Material didáctico
- ☞ Puntualidad

2. Opiniones sobre el Curso. Dentro de este cuestionario consta de aproximadamente ocho reactivos de opción múltiple, con las características señaladas:

Los puntos a controlar sobre el curso son los siguientes:

- ☞ Conocimientos de los participantes sobre los objetivos del curso.
- ☞ Cumplimiento de los objetivos del curso.
- ☞ Adecuación al trabajo de los contenidos del curso.
- ☞ Duración
- ☞ Interés sobre el tema.
- ☞ Aula.
- ☞ Horario.
- ☞ Cursos de capacitación necesaria.

3. Opiniones sobre la Administración. Dentro de este cuestionario se puede establecer un promedio de cuatro reactivos de opción múltiple, con las características indicadas:

Los aspectos aquí a controlar sobre la administración son:

- ☞ Administración del programa.
- ☞ Apoyo al instructor
- ☞ Actitud
- ☞ Puntualidad

A manera de conclusión, podremos decir, que la capacitación al igual que cualquier otra función de administración de personal, debe evaluarse con el propósito de determinar su efectividad.

Ya que la existencia de una unidad de capacitación y de una diversidad de cursos y otras experiencias de capacitación para el personal, no asegura que se este aprendiendo adecuadamente. Por lo tanto controlar el programa es función y responsabilidad del responsable de la unidad de capacitación.

Es importante señalar que no solo debe de examinarse a quienes toman la capacitación antes y después de recibirla: los mismos exámenes o evaluaciones se deben probar en un grupo de control, que no haya recibido la capacitación y cuyos miembros estén al mismo nivel que los aprendices.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso compuesto en cuatro etapas primordiales:

1. Inventario de las necesidades de la capacitación (diagnóstico).
2. Programación de la capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

Así, durante el proceso de la capacitación del personal es recomendable evaluar constantemente el nivel de comprensión, al igual que adecuar el nivel de la capacitación a los participantes, así como el presentarles un número limitado de conceptos por sesión, también habrá que involucrar a todos los trabajadores para que participen activamente, y no solo que observen la demostración de un solo individuo, al mismo tiempo de estimularlos para que hagan preguntas sobre el tema; aquí las explicaciones y las demostraciones serán muy importantes para que los trabajadores recuerden mejor la información cuando la apliquen.

CAPÍTULO III

EL APRENDIZAJE Y LA PERCEPCIÓN DEL

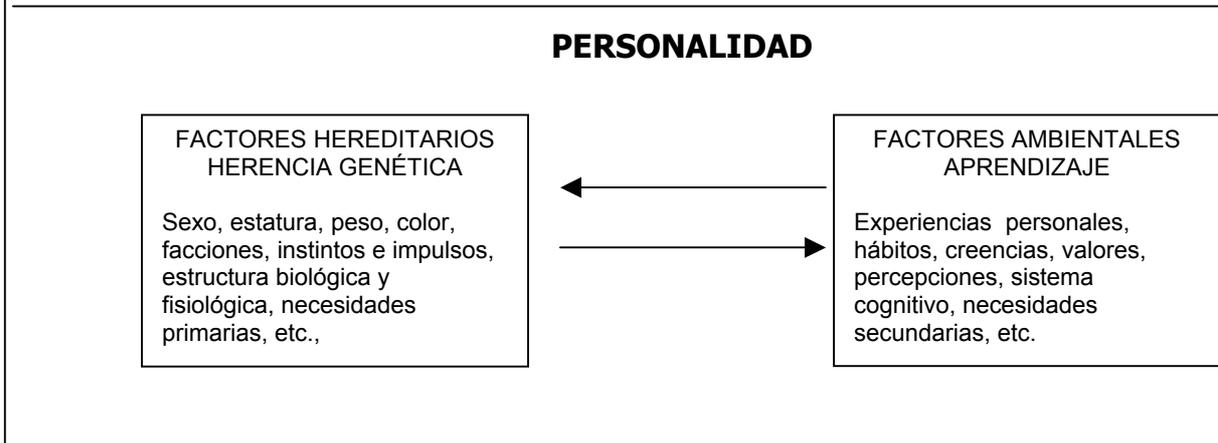
3.1. QUE ES EL APRENDIZAJE

La personalidad humana está constituida por dos factores importantes, por un lado se encuentra: el hereditario y por otro lado se encuentra el ambiental (el aprendizaje). Por un lado el bagaje genético con que nacemos y, por el otro, lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a ese bagaje en el transcurso de nuestras vidas. Desde el punto de vista psicológico, el ser humano inicia su vida con ciertas características intelectuales hereditarias (como son los instintos e impulsos biológicos) que la experiencias aprendidas van modificando progresivamente, de modo que desarrolle y complete su personalidad de manera gradual y continua.

En la mayor parte de las ocasiones, los medios de satisfacer las necesidades primarias (fisiológicas e instintivas), son aprendidos e incorporados al comportamiento cotidiano.

La manera como un individuo se ajusta a sus frustraciones y resuelve sus conflictos, por lo general, es aprendida. Los intereses, actitudes, motivaciones y expectativas están bastante afectados por el aprendizaje.

Figura 3.1 factores hereditarios y ambientales que inciden en la formación de la personalidad humana.



El aprendizaje como ya se sabe, es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida.

Como resultado de alguna experiencia, es probable que en el cerebro ocurran fenómenos que posibiliten a las personas establecer conexiones entre los eventos del mundo que las rodea, o entre el evento y la consecuencia que afecta a la persona, o incluso entre la acción y el evento.

De este modo, el aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona, en respuesta a una experiencia anterior. El aprendizaje no es propiedad exclusiva del ser humano, pues ocurre hasta en los protozoarios y puede abarcar desde respuestas sencillas, como el rechazo a estímulos nocivos, hasta el complicado sistema del lenguaje humano.

El aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia. Pueden observarse cambios en el comportamiento de las personas, a medida que pasan de la infancia a la madurez.

El aprendizaje afecta el modo de pensar, sentir y actuar de una persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Todo esto se aprende en la vida en sociedad. Las personas aprenden y modifican continuamente su comportamiento en el transcurso de sus vidas. Estas modificaciones representan la incorporación de algo deseado y aprendido por la persona. Por ejemplo hablar inglés, nadar, montar en bicicleta, tocar piano, son comportamientos aprendidos que mejoran de manera gradual con la práctica y el ejercicio constante. El refuerzo de la práctica y del ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo vuelve más eficaz y eficiente.

No obstante, lo aprendido puede llegar a olvidarse si no se practica con frecuencia, pues el olvido acaba el aprendizaje. En consecuencia, el aprendizaje es un concepto relacionado con la práctica, el refuerzo, la retención y el olvido. El refuerzo, manifiesto en recompensas (estímulo positivo) o castigos (estímulo negativo), es importante para el aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso complejo donde influyen varios factores:

- 1. El aprendizaje obedece a la ley del efecto.*

Aquí el individuo tiende a mantener un comportamiento que percibe recompensador o que produce algún efecto, y tiende a eliminar el comportamiento que no le trae ninguna recompensa, según la ley del efecto, la persona tiende a repetir el comportamiento que produce resultados o efectos positivos y a eliminar el comportamiento que no corresponde a las expectativas.

Si un comportamiento no es satisfactorio, la persona lo sustituirá con otro. La recompensa afecta el aprendizaje y lo refuerza de manera positiva. Una recompensa obtenida de inmediato produce un aprendizaje más rápido que una recompensa retardada o aplazada. Para aprender y mantener el nuevo comportamiento, la persona debe recibir alguna recompensa inmediata y constante.

2. El aprendizaje obedece a la ley del estímulo.

Los estímulos, incentivos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de comportamiento, en tanto que los estímulos aislados tienden a producir respuestas más variadas.

La recompensa estimula el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser más rápido y efectivo; por el contrario, si es pequeña, no atraerá ni mantendrá la atención de la persona.

3. El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad.

La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determina el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas son intensos, el aprendizaje tiende a ser más rápido y efectivo; si la intensidad de la práctica es poca o el aprendizaje es muy superficial, la persona no retendrá lo que aprendió.

4. *El aprendizaje obedece a la ley de la Frecuencia.*

La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a servir de refuerzo al aprendizaje. Para aprender, la persona necesita ejecutar con frecuencia el nuevo comportamiento.

Si algo se aprende y no se ejercita o se recuerda, se olvida. Para retener lo aprendido, es necesario que las prácticas y los ejercicios sean constantes.

5. *El aprendizaje obedece a la ley de la Continuidad.*

El espacio de tiempo entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante. Si la práctica y el ejercicio no son constantes, el aprendizaje da paso al olvido. Para aprender y mantener el nuevo comportamiento, es necesario que la persona lo ejercite con frecuencia y constancia para que haya continuidad entre lo aprendido y el desempeño efectivo.

El aprendizaje sería mejor y surtiría más efecto si se consideraran estas condiciones: producir efecto, estimular con recompensa inmediata, intensificar las prácticas y volverlas frecuentes y constantes para asegurar la continuidad de lo aprendido, descongelar viejos paradigmas y estándares de comportamiento, así como tener en cuenta la complejidad creciente de lo que debe aprenderse. Si se pretende cambiar algún comportamiento individual u organizacional, estos aspectos son fundamentales.

3.2. LA PERCEPCIÓN

El tema de la percepción representa un buen punto a tocar, puesto que hablamos de que los trabajadores se desarrollan dependiendo a lo que perciben.

El tema de la percepción representa un punto a tocar ya que los individuos se desarrollan dependiendo de cómo perciben la realidad en sus puestos de trabajo y si hablamos del manejo de la Hand Held y como perciben la capacitación y su desempeño de la misma, consideramos que es un buen factor de referencia.

La percepción como su nombre lo dice; es cómo los individuos perciben la realidad y le dan cierto significado a los hechos. Interpretando según sus vivencias y ajustarlos, de acuerdo a su ambiente. "La belleza es según de los ojos que la miran"¹⁵

Para la percepción de hechos se necesitan tres factores que son:

El preceptor, el blanco y la situación.

Preceptor:

Existen muchos factores que influyen en la percepción de algún hecho, estos hechos pueden residir en el preceptor, objeto y situación en que ocurre el hecho.

Cuando un hecho ocurre influye mucho el preceptor, puesto que esta influenciado por características personales y vivencias.

¹⁵ Quo No. 76 Marzo 2004 Pag.34

Existen diversas investigaciones que demuestran que la percepción esta influenciada por factores internos del individuo, como la investigación efectuada sobre el hambre, donde esta prueba consistía en dejar a un grupo de personas sin probar alimento en un lapso de 16 hrs. Y otro grupo de personas que comieron una hora antes de la prueba, a estas personas se les mostraron cuadros borrosos para observar como influía el hambre en la interpretación de las personas observadas. Las personas que no comían desde hacia 16 hrs. Percibieron en las imágenes borrosas, imágenes de comida con mayor frecuencia que aquellos que habían comido una hora antes de la prueba.

Este mismo ejemplo puede aplicarse en diferentes departamentos de la empresa. Mientras que unos piensan su departamento es importante, los demás departamentos dicen que son los más importantes y así los justifican.

Es muy común que cuando un alumno va a tomar una materia, cual sea el maestro iniciara con una introducción de su materia, y termina diciendo, por eso esta materia es sumamente importante, sin esta materia no se podría entender su desarrollo, es el pilar del conocimiento.

Se puede percibir con mayor prontitud aquellos objetos o hechos que nunca se han experimentado que aquellos que lo han vivido anteriormente, por ejemplo, ver un nuevo modelo de auto extranjero.

Las expectativas también pueden distorsionar la recepción. Si uno espera ver a mamas sobreprotectoras, toreros que les guste el peligro, puede percibir de hecho de esta manera independientemente de sus características reales.

Por lo tanto el preceptor puede estar influido por las actitudes, los motivos, los intereses, las experiencias anteriores y las expectativas. Lo cual lo llevan a tener una idea diferente, percepción diferente a la de otro perceptor.

El blanco:

También las características del blanco pueden influir de manera importante la percepción.

Se puede percibir más fácil una persona que lleve consigo muchos colores en sus ropas que una persona que vaya vestida de negro, por lo cual el movimiento, el sonido, tamaño y demás atributos del blanco modelan la forma en que lo vemos.

Por ejemplo podemos percibir más fácilmente a un alumno que va de traje todas las clases y que se sienta asta el frente que a otro que se sienta asta atrás y siempre de colores oscuros.

La manera en que se presentan los objetos nos dan pie a relacionarlos sin que tenga que ver uno con otro, por ejemplo el incremento de ventas y la implantación de un nuevo gerente, los dos sucesos se toman en conjunto sin que estos tengan que ver uno con otro, el incremento de ventas pudo ser ocasionado por otros factores como, mejor economía de mercado, incremento en el poder adquisitivo de los consumidores, etc. "Cuanto mayor sea el parecido mayor será la probabilidad de que los percibamos como un grupo común"¹⁶

¹⁶ Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional teoría y practica" Pagina 134

La situación:

De manera similar la situación en que se presentan los hechos son percibidos de maneras diferentes, si sacamos de contexto los hechos son percibidos de manera significativamente y en esto se basan muchas firmas comerciales, para fijar mejor sus productos en la mente de los consumidores, como por ejemplo es común ver en la Televisión un camello caminar en la luna anunciando "x" producto.

Aquí podemos observar que el factor situacional, como son la luz, el color o cualquier otro factor situacional cambian o influyen en la percepción.

Teoría de la atribución: Esta teoría es importante mencionarla por que muestra las diferentes formas en que se juzga a las personas de acuerdo con el significado que atribuimos a un comportamiento determinado. Esto es que cuando observamos un hecho, intentamos determinar si fue ocasionado internamente o externamente. Cuando decimos que un comportamiento es causado internamente, es por que el individuo tiene control de este comportamiento, por ejemplo un vendedor al tratar de realizar una venta con su Hand Held¹⁷, en vez de oprimir la tecla que sirve para acceder a realizar una venta, presiona la tecla que sirve para apagar la Hand Held, se dice que *el tiene el control de esta acción* y la próxima vez tendrá mas cuidado al realizar un movimiento. Ahora un factor externo es que en el mismo vendedor requiera hacer una venta pero su maquina se descargue y se apague por falta de energía, el resultado fue el mismo se apago la Hand Held, pero en este caso fue un factor externo donde el no tiene control sobre este hecho ya que el vendedor realizo todos los movimientos normales, pero la maquina por "x" causo no pudo seguir funcionando.

¹⁷ Computadora portátil que sirve para realizar ventas.

En términos generales, es importante entender que el individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender, al igual que el aprendizaje está influenciado por la recompensa y el castigo, el ejercicio y la práctica ambos son indispensables para el aprendizaje y la conservación de las habilidades. En si el aprender dependerá de la aptitud y de las capacidades de cada individuo.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

DE

INVESTIGACIÓN

PROBLEMA

¿De qué manera influye la capacitación en la percepción de habilitación en el uso correcto de la Hand Held de los vendedores de detalle de la empresa Ricolino S.A. de C.V.?

OBJETIVO

Determinar si la capacitación tiene una influencia importante en la percepción del uso correcto de la Hand Held de los vendedores de detalle de la empresa Ricolino S.A. de C.V.

VARIABLES

Variable Independiente: Capacitación

Variable Dependiente: Percepción en el uso correcto de la Hand Held.

DEFINICION CONCEPTUAL:

Capacitación: Es el uso efectivo de técnicas de aprendizaje que proporcionarán conocimientos y habilidades para lograr un manejo adecuado de la Hand Held.

Percepción en el uso correcto de la Hand Held: Es la capacidad de visualización personal sobre el manejo de la Hand Held.

DEFINICION OPERACIONAL:

Capacitación: Se medirá el grado de conocimiento que tiene el vendedor en los procesos de la Hand Held, por medio un cuestionario.

Percepción en el uso correcto de la Hand Held: Se medirá por medio de cuestionarios sobre la percepción de los vendedores acerca de la habilitación que tienen en el uso correcto de la Hand Held.

ESCENARIO

Ricolino, S.A. de C.V. (IXTAPALUCA EDO. DE MEXICO). '

SUJETOS

Vendedores de detalle (19 trabajadores).

HIPOTESIS

HI: La capacitación influye en la percepción del uso correcto de la Hand Held.

Ho: La capacitación no influye en la percepción del uso correcto de la Hand Held.

ANÁLISIS

DESCRIPCIÓN

DE

RESULTADOS

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

El tamaño de la muestra se realizó con un método no probabilístico, el cual fue muestreo de cuotas en donde se determino el número de entrevistas libremente con base en los conocimientos y experiencias de los entrevistados. Así el número de encuestas realizadas fueron de 19 personas por lo que a continuación se muestran los resultados.

Puntos a destacar acerca de la capacitación de la Hand Held.

Al realizar la encuesta se comento a los trabajadores de Ricolino S.A. de C.V. que este tipo de encuesta no tendrían ninguna relevancia con su trabajo, que se contestara con la verdad y con la libertad suficiente para que proporcionaran los datos mas precisos, con el fin de tener una buena evaluación acerca de la capacitación de la Hand Held, inclusive no se puso nombre en las encuestas para que de esta manera fueran lo más confidencialmente posible.

Los vendedores dieron algunos puntos importantes a destacar en las preguntas abiertas, que enseguida se mostraran:

Aspectos positivos

Con la capacitación sabemos como imprimir y lo mejor de todo es que ya no utilizamos notas de venta.

Realizamos las ventas con mayor rapidez, precisión y dinero.

Gracias a la capacitación solo necesitas la Hand Held, te da todo para trabajar no necesitas nada más.

Con este tipo de capacitación aprendemos algo nuevo, nos actualizamos.

Se tiene un buen manejo y mayor control de lo que traes en la camioneta.

El servicio que se le otorga al cliente es mucho mejor.

Con el uso correcto de la Hand Held conoces los créditos que debes cobrar y cuanto debes cobrar.

El personal que impartió la capacitación conoce bien el manejo perfecto de la Hand Held y contestan a todas las preguntas que se les realizan.

Aspectos negativos.

Enseñan únicamente lo básico para vender.

Esporádicamente imparte la capacitación personal no apto para este fin.

Recomendaciones más frecuentes acerca de la Hand Held.

Mayor rapidez en la impresión del ticket.

Minimizar los problemas con la sincronización (Mandar la información al sistema).

Se requiere mayor rapidez al abrir un cliente.

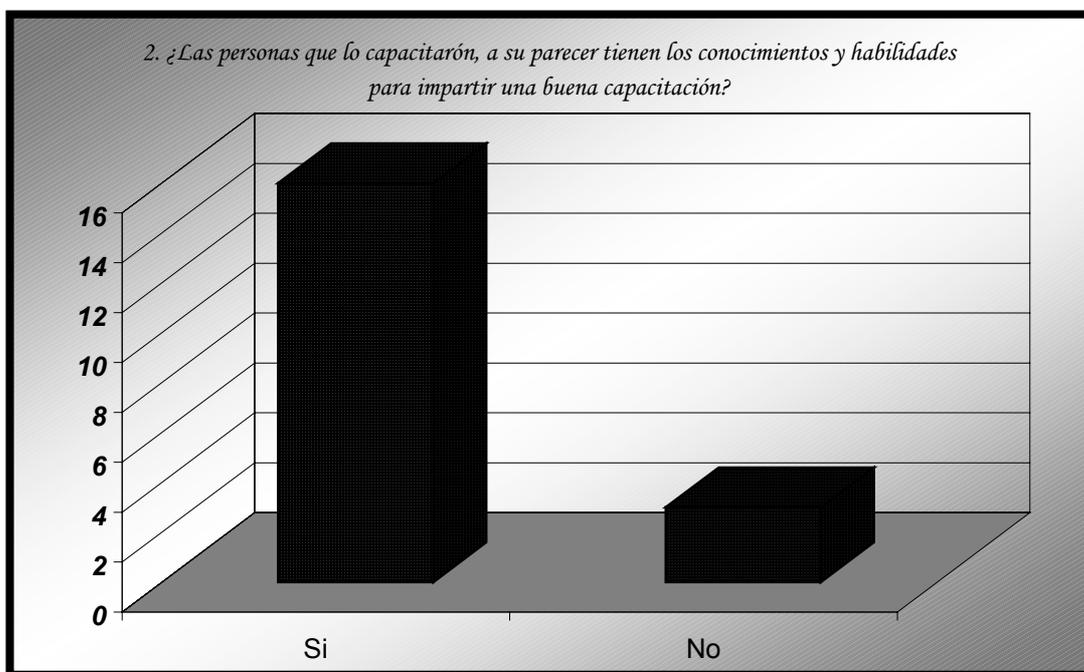
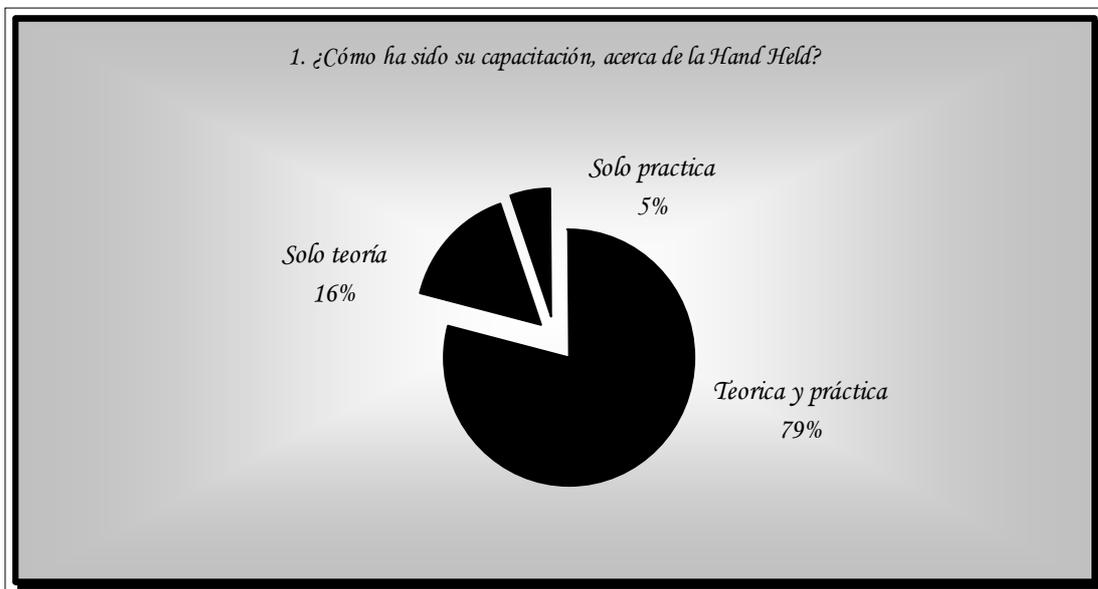
Mantenimiento (Depurar el sistema) a la Hand Held.

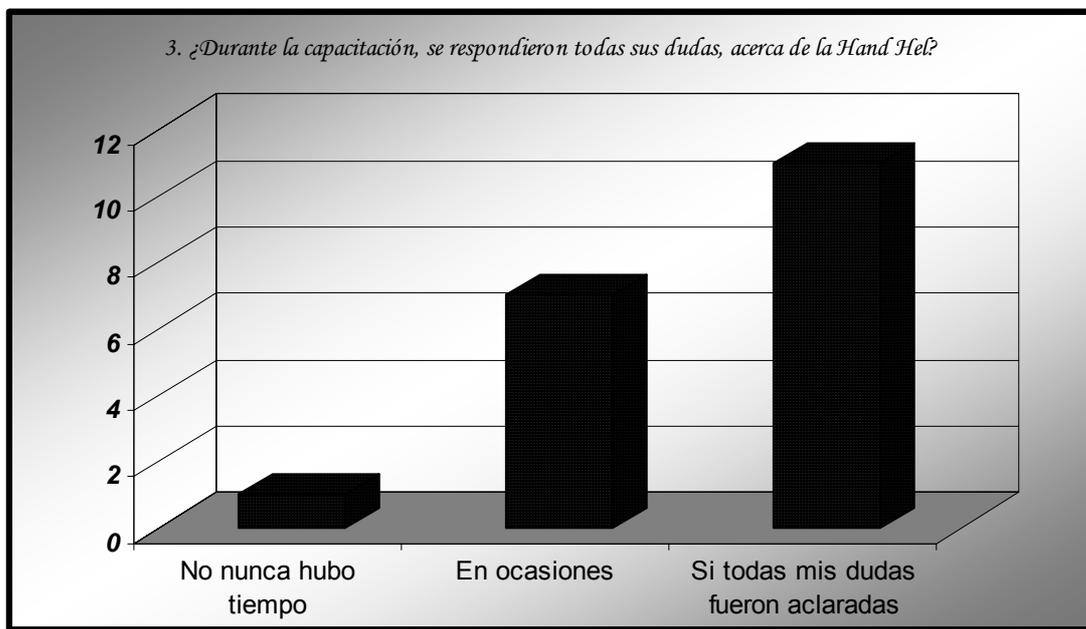
Tener itinerado a todos los clientes de la semana.

Estudiando minuciosamente los cuestionario, se llegó a la conclusión de que las personas que tomaron capacitación teórica, pero no sobre la práctica, tuvieron comentarios negativos acerca del uso correcto de la Hand Held, por lo consiguiente, la conclusión a la que se llega es que su capacitación fue incompleta y se requiere de un ajuste para corregir este aspecto.

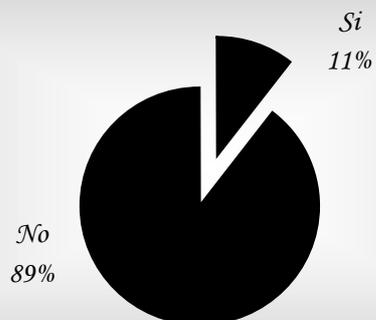
Tomando en cuenta los resultados de las encuestas y el análisis correspondiente, podemos determinar que la capacitación si tiene una influencia importante en la percepción del uso correcto de la Hand Held de los vendedores de detalle de la empresa Ricolino, S.A de C.V.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

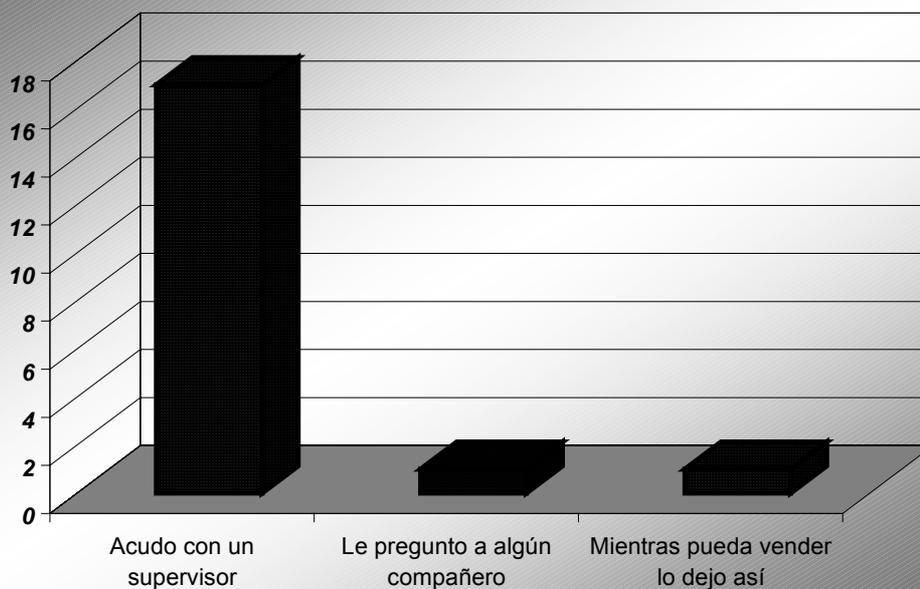




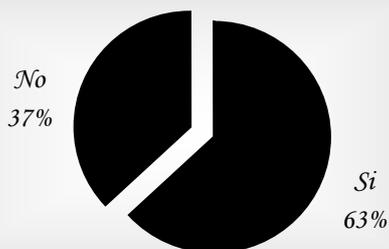
5. ¿El uso correcto de la Hand Held, le resulta complicado después de la capacitación?



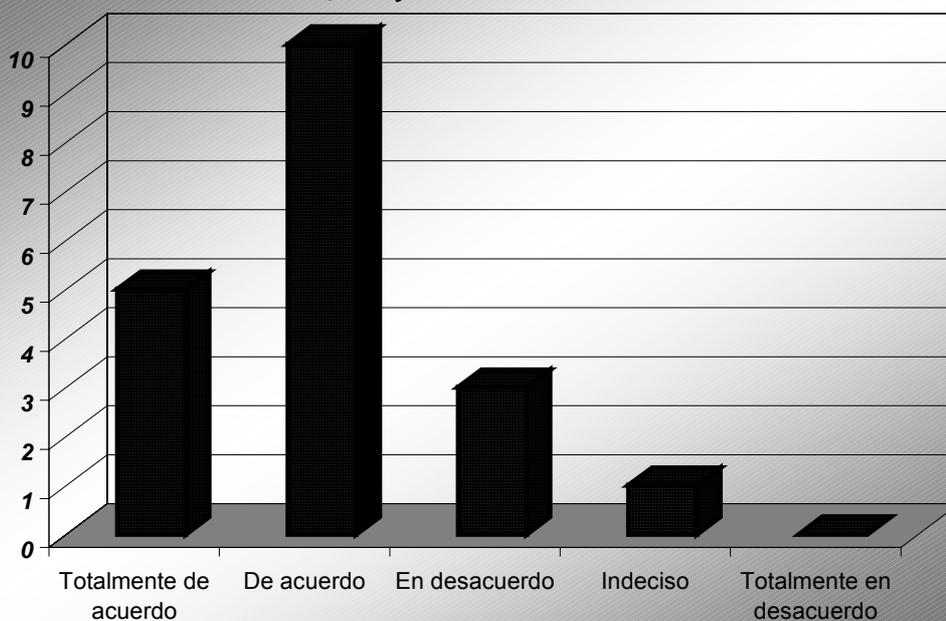
6. Cuando tiene algún problema con el uso correcto de la Hand Held, ¿Cómo lo soluciona?

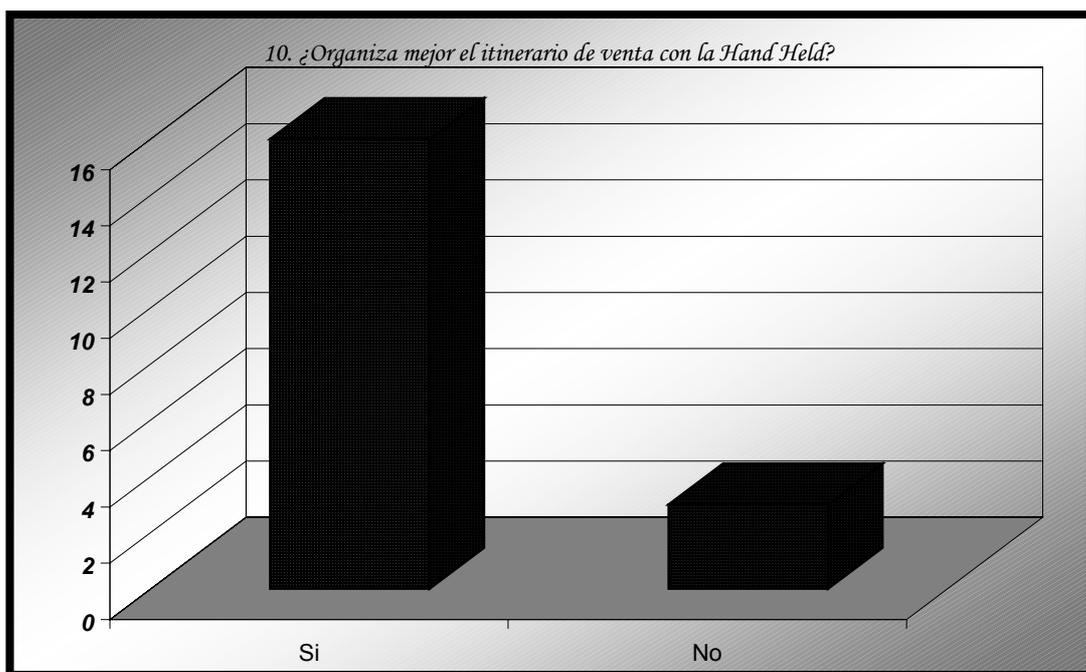
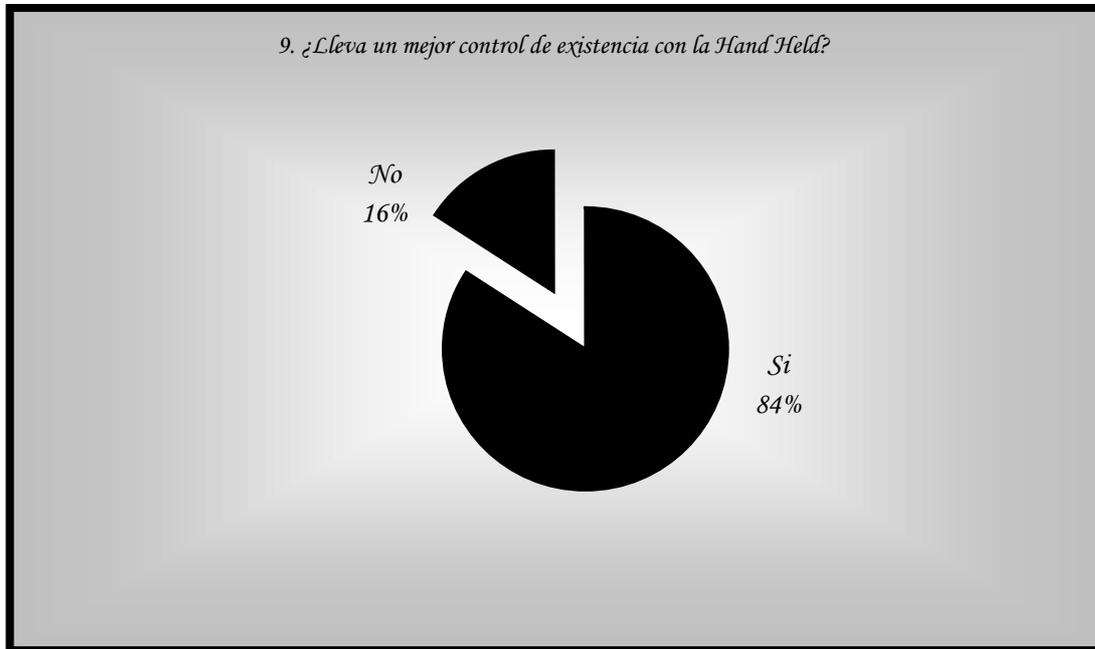


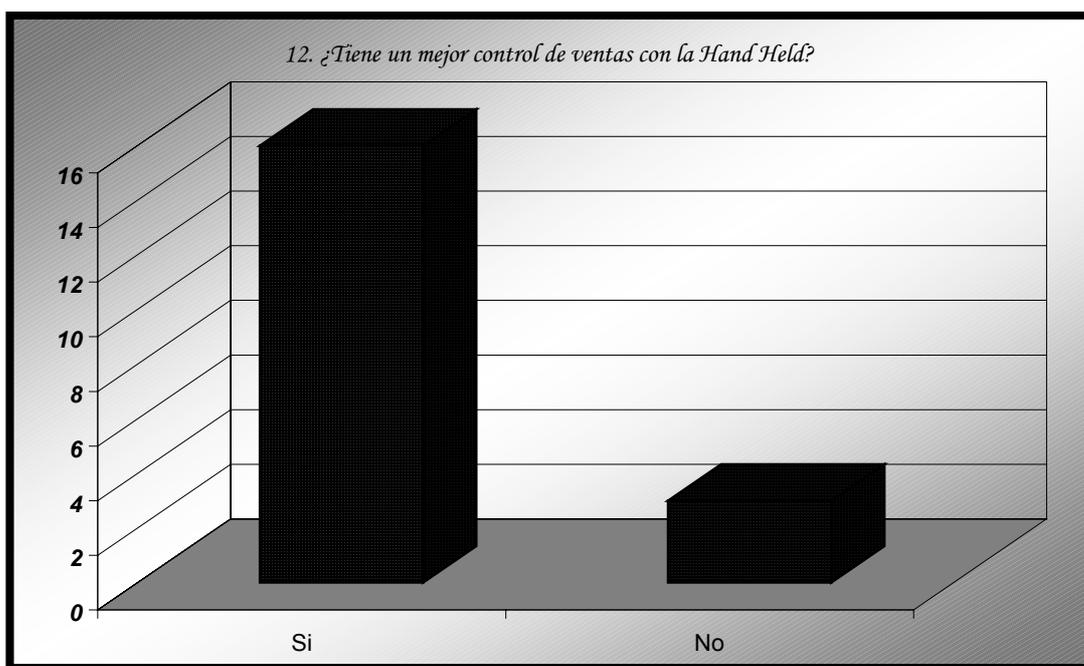
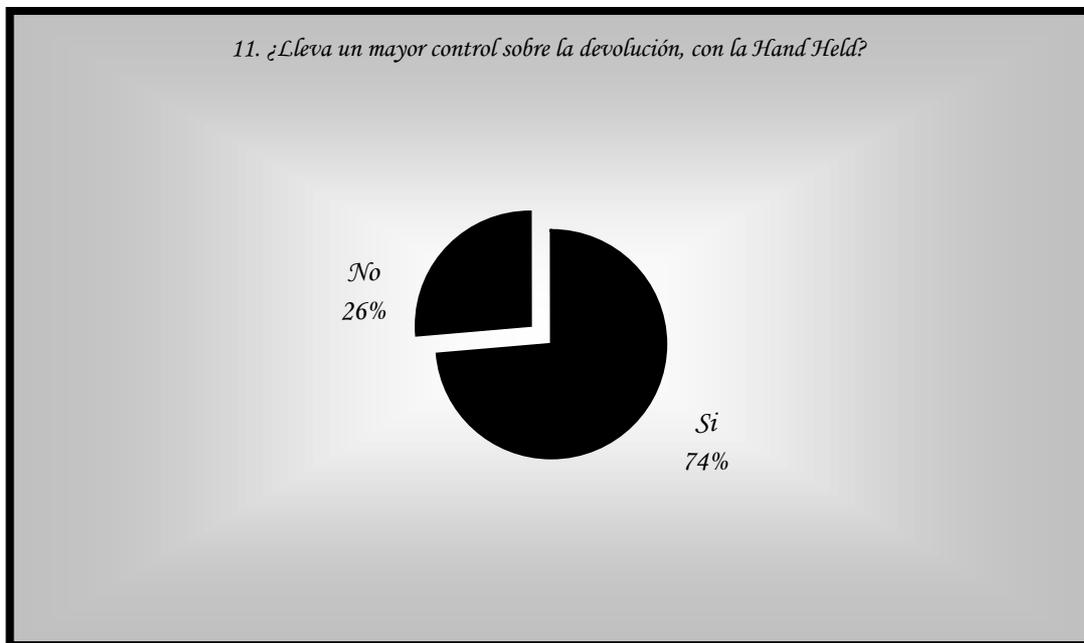
7. ¿Conoce todos los beneficios que tiene el trabajar con la Hand Held?

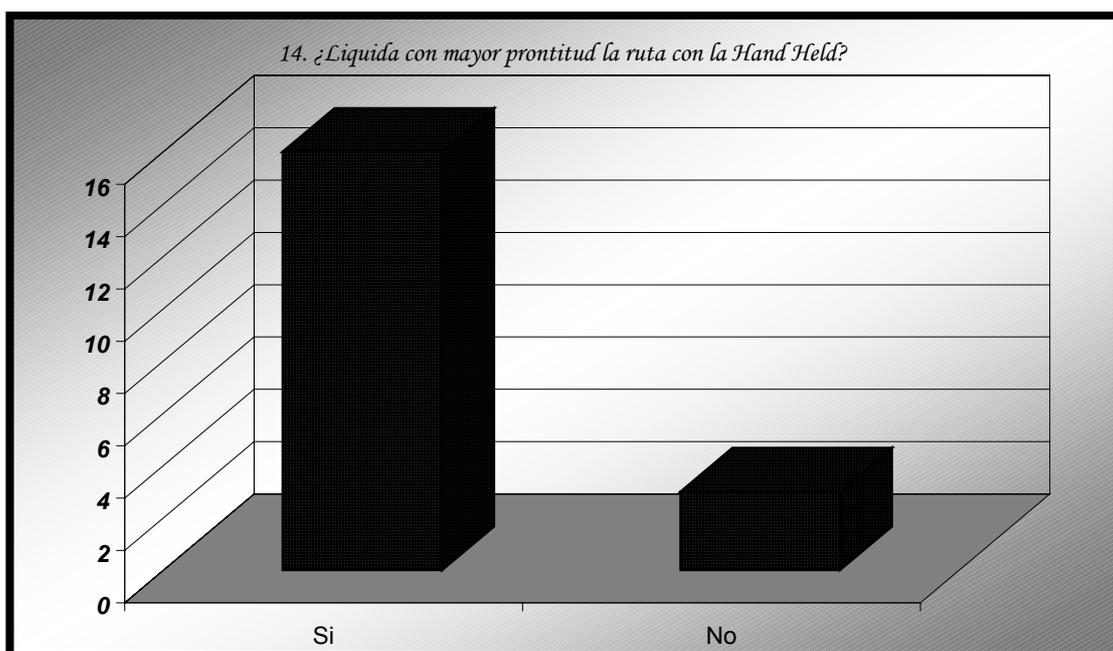
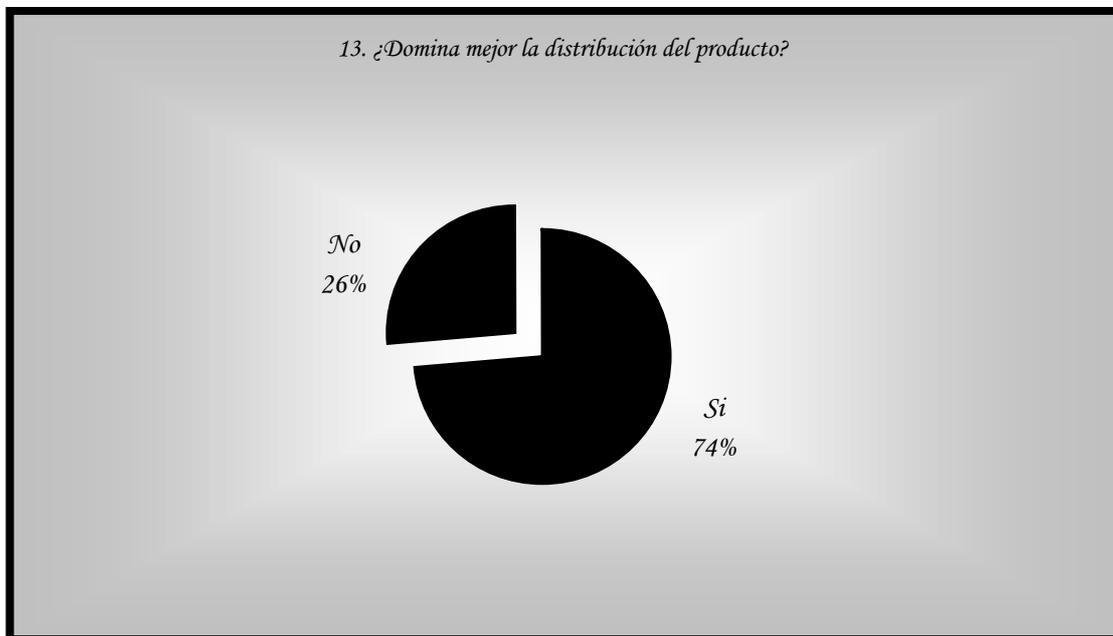


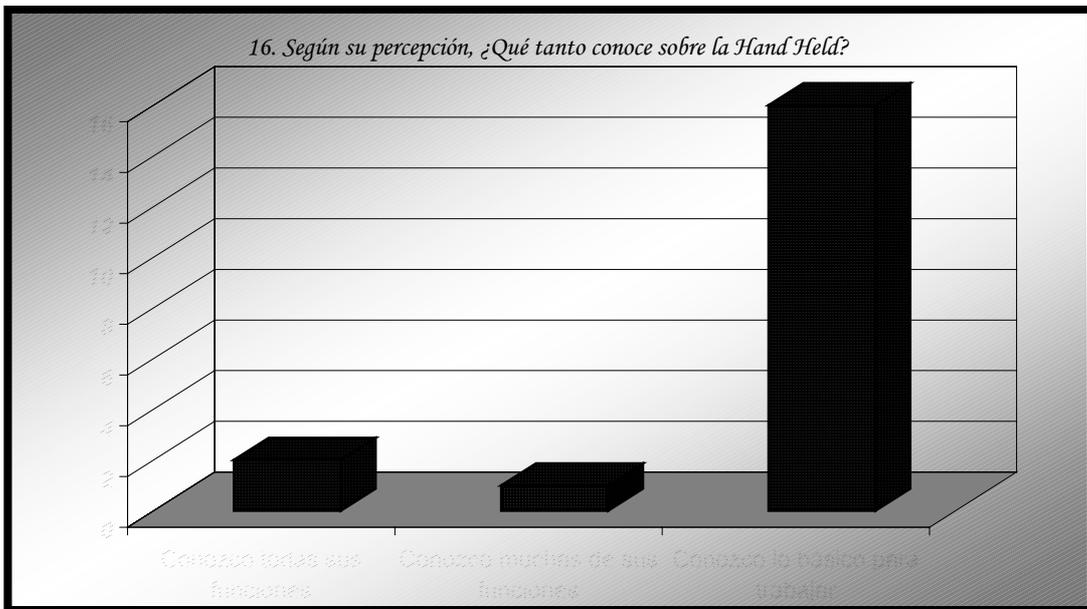
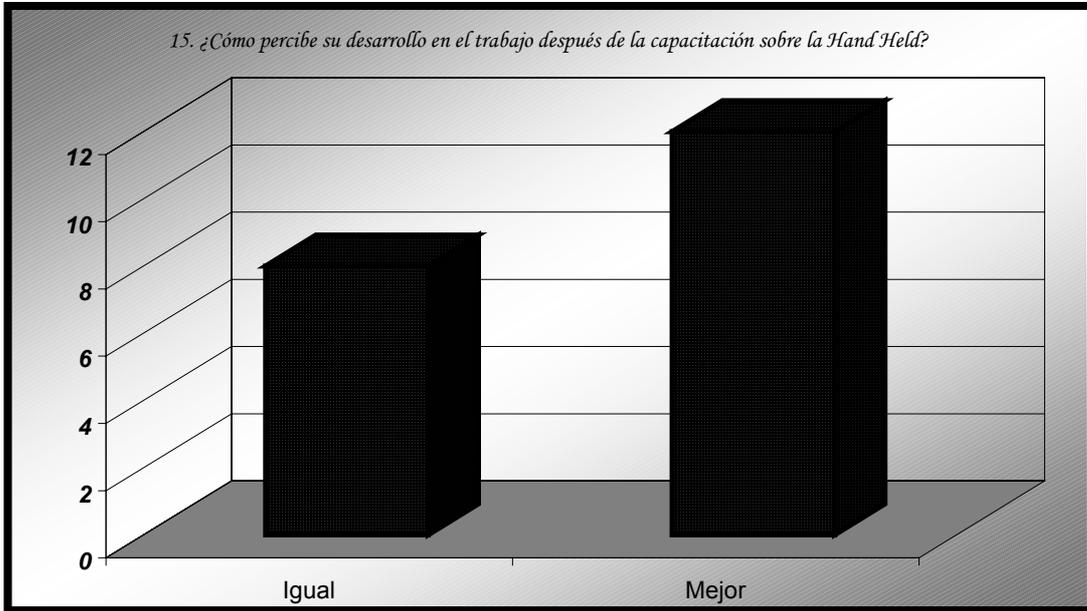
8. ¿Le ha facilitado su labor de venta?

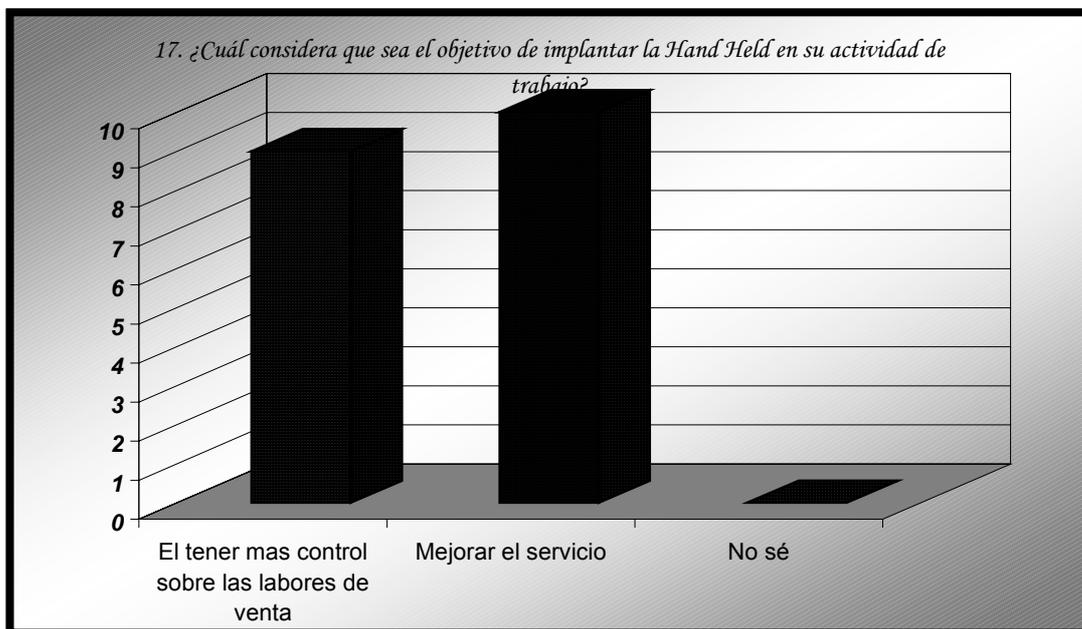












CONCLUSIONES

GENERALES

Esta investigación tuvo como finalidad proporcionar, como es que el implantar un programa de capacitación es muy importante para cualquier tipo de empresa u organización.

De esta manera está investigación fue de ayuda e importancia para la empresa Ricolino S.A de C.V., ya que por medio de los resultados obtenidos se observo que para el empleado le es más fácil y sencillo su uso tras un proceso de capacitación, con ello simplificando su labor, al acortar tiempos de visita y actividad por cliente, teniendo como resultado un ágil y eficiente servicio.

Es importante mencionar que la capacitación es la base primordial en el desarrollo profesional del ser humano y éste a su vez dará mejores resultados a la organización.

Actualmente, en la mayoría de las organizaciones, existe poco personal capacitado teóricamente, por lo cual se debe apoyar con programas de capacitación técnica continua.

En lo correspondiente a nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la organización pública y privada. Pero la misma función no ha tenido, hasta el momento un desarrollo como el que debería tener. Se establece que son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como privadas establezcan programas periódicos de educación.

Con ello brindando el tipo de enseñanza que se necesite para que se realice el trabajo con mayor eficacia y eficiencia, al mismo tiempo que con este proceso de capacitación el trabajador se sienta más motivado en el área laboral.

Por lo tanto concluimos que la capacitación técnica y continua son de gran importancia para la mayoría de las organizaciones, ya sean públicas o privadas. De esta manera toda organización que incluya el desarrollo de programas de capacitación, por una parte dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, y como parte importante de la misma, al mismo tiempo de lograr obtener resultados más eficientes por parte de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- ☐ Amaro Guzmán, 1986, *"Administración de Personal"*, Limusa, México.
- ☐ Arechiga José Uriel, 1988, *"La transferencia de tecnología y el atraso tecnológico"*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- ☐ Arias Galicia Fernando, 1998, *"Administración de Recursos Humanos"*, Trillas.
- ☐ Blake Oscar Juan, 2000, *"Orígenes, detección y análisis de las necesidades de capacitación"*, Ediciones Mocchi, Argentina.
- ☐ Blake Oscar Juan, *"La capacitación. Un proceso dinamizador de las organizaciones"*, tomo 1, rustica.
- ☐ Byars y Rue, 1986, *"Administración de Recursos Humanos"*, Interamericana, México.
- ☐ Calderón Córdova, 1990, *"Manual para la administración del proceso de capacitación de personal"*, Limusa, México.
- ☐ Gamboa Valenzuela Guillermo, 1979, *"La Planificación y la Programación de la Capacitación y el Adiestramiento"*, Rev. Pedagógica para el Adiestramiento. No. 36 jul/sep.

- ☐ González de la Rosa Jesús, *"Diseño de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa"*.
- ☐ McGehhe W. y Thayer P., 1990, "Training in Business and Industry, John Wiley and Sons".
- ☐ Patiño Peregrina Humberto S., 1979, *"Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación"*, Rev. Pedagógica para el adiestramiento Vol. IX, No. 35, abr/jun.
- ☐ Rodríguez Berreiro, 1990, *"Enfoques de métodos para la capacitación a dirigentes"*, Pueblo y educación, Habana.
- ☐ Rodríguez Estrada Mauro, Patricia Ramírez Buendía, 1991, *"Administración de la Capacitación"*, Mc Graw Hill. México.
- ☐ Rodríguez Valencia Joaquín, 2002, *"Administración Moderna de Personal"*, Thomson Editores, sexta edición.
- ☐ Siliceo Alfonso, 1991, "Capacitación y desarrollo de personal", Limusa Noriega, México.
- ☐ Stephen P. Robbins, 1996, "Comportamiento Organizacional teoría y practica", Pretice Hall, USA.

-
- ☞ Strauss y Sayles, 1983, "Personal", Prentice Hall,, México.

 - ☞ Sverdlik Mario, 1991, "Administración y Organización", Harper Collins Publishers, USA.

 - ☞ UCECA, 1979, "Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas", S. Técnica No. 2 México julio.

 - ☞ Vidal Novo Gabriel, 1978, "*Capacitación y Adiestramiento en el proceso de trabajo*", (INET, STPS, UCECA), México.

 - ☞ www.ricolino.com.mx/

ANEXOS

DEFINICION DE CONCEPTOS

En seguida se describen los conceptos que se abordaron en ésta investigación, en primer instancia se define que es la HAND HELD, seguido por los conceptos de la Capacitación y el Adiestramiento, la Productividad y lo que son las Necesidades, el Aprendizaje y la Percepción.

HAND HELD

Esta época enfrenta grandes cambios y la empresa Ricolino trata de avanzar y crecer de la mano con la modernidad y mantenerse a la vanguardia en materia de tecnología.

Por eso fue indispensable crear un sistema el cual pudiera ayudar de manera directa al trabajador en su labor cotidiana y que fuera un instrumento que agilizara su labor, tanto en ventas como en llevar un mejor control de sus actividades, por lo cual se introdujo la HAND HELD.

Descripción.

Que es la HAND HELD: La HAND HELD es una computadora manual que se utiliza en sistemas móviles con actividades de venta, es una sencilla herramienta que puedes sostener en la palma de la mano.

Para que sirve: En el empleo cotidiano se puede observar la funcionalidad en una amplia variedad de tareas.

Sus características son:

-  Fácil manejo de la herramienta.
-  Acceso cómodo a la información necesaria.
-  Ventas cliente, resultados estadísticos, itinerario, plan de acción.
-  Rápido procesamiento de datos.
-  Almacenamiento de grandes programas de información.

A continuación se presentaran algunas de las ventajas que se obtienen por el empleo cotidiano de la HAND HELD.

Beneficios.

-  Dominio de la distribución.
-  Fortalecimiento de las ventas.
-  Itinerario.
-  Control automático de producto en el vehículo.
-  Incremento de venta por cliente.
-  Un mejor control de la devolución.
-  Efectividad en suplencia.
-  Liquidación activa.
-  Uso de la tecnología:

La HAND HELD ofrece un software de navegación muy fácil de aplicar en el trabajo cotidiano ya que ocupa las virtudes de la tecnología, simplificando la labor al acortar los tiempos de visita y actividades por clientes, con ello agiliza el servicio que se ofrece a los clientes y conseguir una mejor posición en el mercado.

CAPACITACIÓN

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, de desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación ayudará a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona.

ADIESTRAMIENTO.

Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. ¹⁸

PRODUCTIVIDAD.

Es el incremento simultáneo de producción y rendimiento de los recursos humanos y materiales por medio del aprovechamiento óptimo de estos últimos, para el mejoramiento de los métodos de trabajo, conservando los niveles de calidad preestablecido, cuidando o mejorando la higiene y seguridad del trabajador y de la población, en el entorno de la fuente de trabajo. ¹⁹

¹⁸ Siliceo Alfonso, "Capacitación y Desarrollo del Personal", Limusa Noriega, México, 1991, Pág.85.

¹⁹ Espejel Carcaño Silva, González Valencia Albis, México 1991. Pág. 87

NECESIDAD.

Es la carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema.²⁰

APRENDIZAJE

El aprendizaje como ya se sabe, es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida.

El aprendizaje se puede definir como los cambios de comportamiento que sufre el individuo resultante de experiencias anteriores, y que afectan su tendencia innata de respuestas a diferentes estímulos.

PERCEPCIÓN

La percepción incluye la interpretación de sensaciones, dándoles significado y organización (Matlin y Foley 1996). La organización, interpretación, análisis e integración de los estímulos, implica la actividad no sólo de nuestros órganos sensoriales, sino también de nuestro cerebro (Feldman, 1999).

Sensación

La sensación se refiere a experiencias inmediatas básicas, generadas por estímulos aislados simples (Matlin y Foley 1996). La sensación también se define en términos de la respuesta de los órganos de los sentidos frente a un estímulo (Feldman, 1999).

²⁰ UCECA

La percepción es un componente del conocimiento en donde el sujeto aplica el interactuar con el mundo objetivo al percibirlo. Por lo que la percepción está ligada al lenguaje y es entonces un elemento básico en el desarrollo cognitivo.

CUESTIONARIO

Instrucciones: Contesta las siguientes preguntas, señalando con una marca el inciso según tu opinión. (La información que se recabe será en absoluta confidencialidad)

EDAD _____
LINEA CHOCOLATE.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____

1. ¿Cómo ha sido la capacitación, acerca de la Hand Held.?

- a) Ha sido teórica y práctica.
- b) Solo teoría
- c) Solo práctica.

2. ¿Las personas que lo capacitaron, a su parecer tienen los conocimientos y habilidades para impartir una buena capacitación.?

- a) SI
- b) No

¿Por qué? _____

3. ¿Durante la capacitación se respondieron todas sus dudas acerca del uso correcto de la Hand Held.?

- a) No, nunca hubo tiempo.
- b) En ocasiones
- c) Si todas mis dudas fueron aclaradas

4. ¿Cómo percibe el desarrollo en su trabajo antes de la capacitación sobre la Hand Held.?

- a) Bueno
- b) Malo

¿Por qué? _____

5. ¿El uso correcto de la Hand Held, le resulta complicado después de su capacitación.?

- a) Si
- b) No

Por que _____

6. Cuando tiene algún problema con el uso correcto de la Hand Held, ¿Cómo lo soluciona.?

- a) Acudo con un supervisor
- b) Le pregunto a algún compañero
- c) Mientras pueda vender lo dejo así.

7. ¿Conoce todos los beneficios que tiene el trabajar con la Hand Held.?

- a) Si
- b) No

Cuales son: _____

8. ¿Le ha facilitado su labor de venta.?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Indeciso
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Lleva un mejor control de existencia con la Hand Held.?

- a) Si
- b) No

Por que _____

10. ¿Organiza mejor el itinerario de venta con la Hand Held.?

- a) Si
- b) No

11. *Lleva un mayor control sobre la devolución con la Hand Held.?*

- a) *Si*
- b) *No*

12. *¿Tiene un mejor control de ventas con la Hand Held.?*

- a) *Si*
- b) *No*

13. *¿Domina mejor la distribución del producto.?*

- a) *Si*
- b) *No*

14. *¿Liquida con mayor prontitud la ruta con la Hand Held.?*

- a) *Si*
- b) *No*

15. *¿Cómo percibe su desarrollo en el trabajo después de la capacitación sobre la Hand Held.?*

- a) *Igual*
- b) *Mejor*

¿Por qué? _____

16. *Según su percepción, ¿Qué tanto conoce sobre la Hand Held.?*

- a) *Conozco todas sus funciones*
- b) *Conozco muchas de sus funciones*
- c) *Conozco lo básico para trabajar*

17. *¿Cuál considera que sea el objetivo de implantar la Hand Held en su actividad de trabajo.?*

- a) *Ayudar al vendedor a realizar más prontamente sus labores de venta*
- b) *El tener más control sobre las labores de venta*
- c) *Mejorar el servicio*
- d) *No sé*

18. *¿Cree usted que sea necesario implantar un programa de capacitación permanente.?*

- a) *Si*
- b) *No*

Por que _____

19. *¿Si se tuviera que corregir algo en la Hand Held que mejora propondría.?*
