



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

FACULTAD DE CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACION

Consideraciones Sobre la Importancia del Entrenamiento del Personal

T E S I S

P R O F E S I O N A L

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A :

Héctor Amado Frias Anguiano

No Adq. H60082

No. Título _____

Clas. 658.3124

F897G

BIBLIOTECA CENTRAL UAQ
"ROBERTO RUIZ OBREGON"

/ A MIS PADRES,

COMO TESTIMONIO DE AGRADECI—
MIENTO, A QUIEN TODO LES DEBO.

A MIS HERMANOS,

CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO POR
SU COLABORACION Y CARINO PARA -
LA ELABORACION DE ESTE TRABAJO.

A LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y -
ADMINISTRACION, Y A MIS MAESTROS
QUIENES CON SUS CONOCIMIENTOS --
IMPARTIDOS, ME PERMITIERON LO--
GRAR EL NIVEL PROFESIONAL.

I N D I C E .

	PAG.
PROLOGO.	/
CAPITULO I. "ETAPAS DE EVOLUCION POR LAS QUE HA PASADO EL ENTRENAMIENTO.....	1
INICIOS DEL ENTRENAMIENTO.- Los aprendices - los gremios - entrenamiento en oficios semi-clasificados - las escuelas industriales....	2
LA EDUCACION VOCACIONAL Y TECNICA.....	3
COMO INFLUYERON LAS GUERRAS MUNDIALES Y LOS AÑOS VEINTES.- influencia de las guerras - mundiales - los años veintes.....	3
 CAPITULO II. "LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y SUS PRUEBAS".....	 5
ANALISIS PARA EFECTUAR EL ENTRENAMIENTO.....	6
METODOS BASICOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.- análisis de una actividad - análisis de equipo - análisis de problemas - análisis del comportamiento - análisis de la organización - evaluación del trabajo.....	6
MEDIOS DE INFORMACION PARA DETERMINAR QUE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO EXISTEN EN LA ORGANIZACION.....	7
IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS PARA ENTRENAMIENTO Y SUS CARACTERISTICAS.....	8
PRUEBAS MAS UTILIZADAS PARA PROPOSITOS DE ENTRENAMIENTO Y LOS REQUISITOS PARA SU USO....	9
LA AYUDA QUE PUEDEN PROPORCIONAR LAS PRUEBAS.	11
 CAPITULO III. "PRINCIPALES AYUDAS PARA EL ENTRENAMIENTO"...	 13
IMPORTANCIA DE LOS MEDIOS Y DE LOS METODOS - EN EL ENTRENAMIENTO.....	14
SELECCION Y CRITERIO PARA ESCOGER LOS METODOS Y LOS MEDIOS.....	14
ENTRENAMIENTO POR MEDIO DE LA EXPERIENCIA - DIRECTA.....	15

	PAG.
ENTRENAMIENTO POR MEDIO DE LA EXPERIENCIA —	16
INDIRECTA.— simulación - demostración - exhi-	
bición - ayudas auditivas - las gráficas - -	
las palabras.	
CAPITULO IV. "PRINCIPALES METODOS DE ENTRENAMIENTO".....	22
METODO DE CLASES.— importancia - ventajas y	23
desventajas de este método - preparación de	
la clase.....	
METODO DE CONFERENCIAS.— importancia - aspec	24
tos básicos para la preparación de las confe	
rencias y su procedimiento en materia de en-	
trenamiento.....	
METODO DE CASOS.— importancia - variedades -	25
del método de casos - elementos que rigen el	
método de casos.....	
METODO DE DRAMATIZACION O REPRESENTACION.— -	28
importancia - enfoques técnicos del método de	
dramatización en el entrenamiento - caracte-	
rísticas del método de dramatización y su —	
procedimiento - métodos y técnicas del método	
de dramatización.....	
INSTRUCCION PROGRAMADA.— importancia - prin-	31
cipales sistemas del método de instrucción -	
programada.....	
CAPITULO V. "FUNCION DEL EQUIPO Y DE LAS INSTALACIONES EN	33
EL ENTRENAMIENTO".....	
GENERALIDADES.....	34
EL LOCAL.....	34
EQUIPOS DE TIPO BASICO Y ESPECIALES PARA PO-	36
DER DESARROLLAR MEJOR EL CURSO DE ENTRENAMIE	
TO.— equipo básico.— equipo especial.....	
CAPITULO VI. "LA IMPORTANCIA DE LA SELECCION DEL PERSONAL -	39
PARA EL ENTRENAMIENTO".....	

	PAG.
PRIMEROS PUNTOS A ANALIZAR PARA EL PERSONAL DE ENTRENAMIENTO.....	40
PUESTOS VACANTES PARA ENTRENAMIENTO.....	41
DEFINICION DEL ENTRENADOR.....	43
MEDIOS DE INCORPORACION A LA EMPRESA PARA EL ENTRENADOR.....	45
MATERIAL NECESARIO PARA LA SELECCION.- <u>curri</u> culum vitae - la solicitud del trabajo - las visitas - la entrevista - toma de la decisi3n.	46
 CAPITULO VII. "EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO".....	 49
GENERALIDADES.....	50
LA REACCION.....	50
EL APRENDIZAJE.....	54
LA ACTITUD.....	57
LOS RESULTADOS.....	59
 CONCLUSIONES.....	 61
 BIBLIOGRAFIA.....	 64

P R O L O G O

Toda Empresa tendrá la necesidad de contar con personal preparado para efectuar determinadas funciones, presentándose entonces la necesidad del Entrenamiento, teniendo como meta el desarrollo del individuo.

Debido al gran crecimiento experimentado en la mayoría de las empresas, que buscan el mejoramiento de sus funciones, representa el Entrenamiento un aspecto de gran importancia en la actualidad.

El conocimiento correcto de las técnicas, medios y métodos encauzarán a la buena toma de decisiones, obteniendo soluciones que serán apreciadas por el personal, y con base en esto, los directivos que no realicen procedimientos correctos de Entrenamiento no podrán obtener el máximo rendimiento de su personal, propiciando esto una baja en la productividad y un desconcierto de las necesidades inmediatas del empleado, básico en el buen desarrollo de las labores.

Este trabajo tiene como finalidad presentar las necesidades del Entrenamiento, sus pruebas a realizar, las instalaciones necesarias para el buen desarrollo de los cursos, la importancia que tiene el personal de Entrenamiento y la evaluación de éste.

Desearía que esta Tesis sea conocida no solamente por quienes tienen las más elevadas responsabilidades del Entrenamiento, sino incluso por aquellos que tienen que ver con él, como parte de sus actividades habituales, ya que considero, que tanto estas personas como los instructores deberán tener un gran interés en el Entrenamiento, por la gran contribución que éste pueda prestar a los objetivos de la empresa, y en términos generales, todos tenemos la responsabilidad de entrenar como compromiso de solidaridad con el hombre.

C A P I T U L O I.

"ETAPAS DE EVOLUCION POR LAS QUE HA PASADO EL ENTRENAMIENTO".

INICIOS DEL ENTRENAMIENTO:

Los Aprendices:

En las civilizaciones primitivas la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino; esto traía como consecuencia que las habilidades y conocimientos de los oficios solo podían ser transmitidos por instrucción directa. De aquí que se desarrollara un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato, que después de un largo período de estudio se convertía en obrero. Este sistema era aplicable no solo en los oficios artesanales, sino también para la medicina, las leyes y la educación.

Los Gremios:

Estaban compuestos por tres tipos de trabajadores:

- a) Un Maestro; que era el propietario de la herramienta y de la materia prima y así mismo actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban.
- b) Los Aprendices: normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna sino solamente comida y entrenamiento.
- c) Los Trabajadores: eran los que ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, pero aun no lograban dominar totalmente el oficio de que se tratara.

Entrenamiento en Oficios Semiclasificados:

El Siglo XIX trajo una era de legislación social, apareciendo con ella el entrenamiento perfeccionado de los trabajadores en oficios semiclasificados, tales como carpintería, jardinería, etc.

Escuelas Industriales:

Con el surgimiento de la era Industrial y el crecimiento de la Industria, surge una nueva forma de Entrenamiento: "Las Escuelas Industriales". Estas eran establecidas por las empresas cuando veían la necesidad de entrenar a determinadas personas en actividades específicas debido a diversos factores: (aumento de ventas, competencia, etc.)

LA EDUCACION VOCACIONAL Y TECNICA.

Esta ofrece oportunidades de Entrenamiento a un sinúmero de personas que tienen necesidad de trabajar cuando apenas han cursado la secundaria o estudios más o menos similares y a la vez beneficia también a trabajadores cuyos conocimientos y habilidades deben estar al día, así como a los empleados cuyas especialidades están llegando a ser obsoletas por los cambios en el avance, en la eficacia productiva y en la automatización.

Algunas características de los programas de Educación Vocacional o Técnica pueden ser:

- a) El entrenamiento se dirige a una ocupación específica o a un grupo ocupacional.
- b) El entrenamiento se basa en el análisis actualizado de la ocupación.
- c) El ambiente instructivo trata de semejar las condiciones de trabajo reales de la ocupación.
- d) El curso logra que el estudiante salga siendo competente a un nivel ocupacional dado.

COMO INFLUYERON LAS GUERRAS MUNDIALES Y LOS AÑOS VEINTES.

Influencia de las Guerras Mundiales:

La influencia que tuvieron las Guerras en el Entrenamiento fue muy grande, ya que demostró la gran importancia que tenía éste.

El entrenamiento en esta época consistía en reunir material para los colegios, de manera que se pudieran reclutar personas especializadas en oficios diferentes que el ejército necesitaba.

El resultado de los entrenamientos fue muy efectivo, aunque no se contaba con el tiempo necesario, demostrando que con sistemas eficaces, instructores preparados, personal con deseos de progreso, se puede lograr lo que se consideraría imposible.

Los Años Veintes.

En esta época se desarrolló un programa de instrucción de medio tiempo para las personas que habían dejado definitivamente la escuela y estaban trabajando como empleados; pero no funcionó debido a que -

se vino una gran depresión económica, trayendo como consecuencia un — gran número de desempleados, y si las empresas necesitaban personal ca lificado, lo buscaban entre los desempleados.

CAPITULO II.

"LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y SUS PRUEBAS".

ANÁLISIS PARA EFECTUAR EL ENTRENAMIENTO:

Para determinar las Necesidades de Entrenamiento es necesario analizar éstas por varias razones:

- 1o. Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- 2o. Porque el desarrollo óptimo de la labor de cada persona es necesario para el éxito de la empresa.
- 3o. Porque todas las personas "normales" pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad.
- 4o. Porque si el Entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo se desperdicia tiempo, dinero y esfuerzo.

MÉTODOS BÁSICOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

Básicamente, las necesidades de Entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y compararlo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si existe alguna diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del Entrenamiento.

Existen varios Métodos para determinar las Necesidades de Entrenamiento; algunos de éstos son:

Análisis de una Actividad: El procedimiento es el siguiente:

- a) Se enlista en secuencia lógica los pasos necesarios para producir un artículo, un servicio o una de sus partes.
- b) Hacer una crítica severa de cada paso para determinar si es necesario todavía el sistema; si se puede simplificar; si se puede cambiar por otro; que nuevos conocimientos o habilidades requiere, etc.

Análisis de Equipo.- Surge la necesidad de un Nuevo Entrenamiento; cuando se adapta una nueva pieza de Equipo o la Modificación del Antiguo.

Análisis de Problemas.- El problema puede surgir en parte por que un individuo o un grupo no sabían bastante o no tenían la suficiente habilidad, o no tenían el Entrenamiento necesario para mejorar una situación imprevista en un momento dado. Para determinar el Problema con miras al Entrenamiento es conveniente conocer: Exactamente cuál es el problema; Quiénes están implicados; Cuándo empezó el problema; Quiénes necesitan mejorar sus conocimientos; etc.

Análisis del Comportamiento.— La conducta no típica del Individuo o del grupo puede ser la clave para el Entrenamiento, la conducta no típica puede ser: el ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, etc.

Análisis de la Organización.— Una organización defectuosa — afecta la actuación del Individuo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de Autoridad confusa, etc. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de Entrenamiento, sea personal o colectivo.

Evaluación del Trabajo.— Una buena evaluación, ya sea del jefe a sus subordinados o autoevaluación del subordinado mismo; puede desembocar en la identificación de cierta necesidad de Entrenamiento.

MEDIOS DE INFORMACION PARA DETERMINAR QUE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO EXISTEN EN LA ORGANIZACION.

Las claves para determinar las necesidades de Entrenamiento deben venir de fuentes escritas para hacer la información más precisa y — útil.

Algunas Fuentes de Información sobre las Necesidades de Entrenamiento pueden ser:

Artículos: Estos son de gran importancia para la persona o — personas encargadas del Entrenamiento, ya que por medio de estas publicaciones profesionales aprenden lo que otras compañías están haciendo o — han hecho para solucionar problemas semejantes a los que tienen en su — compañía o que podrían tener en el futuro.

Libros: Es la fuente tradicional de ideas, el entrenador puede descubrir las implicaciones y sugerencias de los ejemplos que los libros describen y adaptarlos a su propia compañía cuando sea pertinente.

Estudio de Casos: Consiste en presentar por escrito una cuidadosa descripción de cualquier situación problemática, para proponer posibles soluciones y también señalar las habilidades y conocimientos que le faltan para resolver dicho caso óptimamente.

Quejas: La manifestación que un individuo o un grupo hace — cuando percibe que algo anda mal se puede manifestar en forma de queja. El análisis de ellas nos da claves muy útiles para la identificación de ciertas necesidades de Entrenamiento.

Planes: Los planes son una fuente constante de las claves que estamos buscando. Los planes a Largo Plazo siempre traen consigo Entrenamiento a largo plazo o sea Entrenamiento Preventivo y los Planes inmediatos muestran la necesidad de Entrenamiento Correctivo.

Las Políticas: Existe la necesidad de Entrenamiento si antes de implantar las nuevas políticas es necesario que una persona o un grupo aumente sus conocimientos o mejore sus habilidades.

Solicitudes: Las solicitudes de Entrenamiento pueden ser informales (Orales) o formales (Escritas). Las solicitudes especialmente las que vienen de la gerencia identifican claramente las necesidades de Entrenamiento, sin embargo deben ser cuidadosamente estudiadas por el entrenador antes de actuar.

Sugerencias: Estas pueden llegar informalmente y hasta en forma espontánea al entrenador, éste le indicará a él que hay una necesidad específica de entrenamiento.

Otros Medios: Se pueden usar muchos otros medios de Información, que el entrenador los seleccionará de acuerdo con sus necesidades teniendo en mente su objetivo final: Lograr la mayor información posible basado en las necesidades que los individuos o el grupo tienen de incrementar sus conocimientos o habilidades.

IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS PARA ENTRENAMIENTO Y SUS CARACTERISTICAS.

Antes de llevar a cabo un Entrenamiento será necesario hacer una serie de pruebas al individuo o grupo que se pretenda capacitar.

Esto es con el fin de conocer más a fondo las habilidades y conocimientos con que cuenta cada persona, para de esa manera, saber que puntos son los que hay que tratar de resolver con el Entrenamiento.

En algunas empresas consideran que la relación Personas - Puesto de trabajo debe ser con base en las habilidades de las personas, dicha relación debe tener como base el puesto a desempeñar, es decir crear el puesto, fijar responsabilidades, objetivos, obligaciones y hacer una selección de personal para encontrar la persona que se identifique más con esas bases fijadas, porque de lo contrario cada vez que se retirara una persona de laborar en esa empresa, el puesto se deberá adeouar a las características de su sucesor, lo cual traerá consigo un sinúmero de fallas y problemas. Por lo tanto aquí se puede apreciar la importancia —

que tienen las pruebas para que con conocimientos en éstas, se pueda ob-
tener a la persona que se considere más apta para el puesto.

Una Prueba para tener la Importancia mencionada deberá tener -
las siguientes características:

- 1o. Validez.- La prueba mide en alto grado lo que tiene que medir.
- 2o. Confiabilidad.- La prueba tiene alto grado de consistencia al medir y
remedir a los mismos examinados.
- 3o. Objetividad.- La prueba está diseñada y construida de manera que pue-
da ser calificada por dos o más calificadores independientes, dando
los mismos resultados.
- 4o. Estandarización.- La prueba ha sido hecha a un grupo de personas su-
ficientemente representativo, en condiciones uniformes, para estable-
cer normas de desarrollo y distribuciones porcentuales de los exami-
nados con el propósito de hacer comparaciones correctas.

PRUEBAS MAS UTILIZADAS PARA PROPOSITOS DE ENTRENAMIENTO Y LOS REQUISITOS PARA SU USO.

Por lo general son dos las más usadas:

Pruebas Psicológicas.

Pruebas de Realización.

Estos dos tipos de pruebas buscan una serie de datos al colo-
car empleados en programas de Entrenamiento, los cuales son:

- a) Habilidad Mental general o de aprendizaje.
- b) Actitudes generales especiales.
- c) Habilidades Sicomotrices Coordinación muscular, destreza manual, etc.
- d) Eficacia ocupacional en el mismo tipo de trabajo o en otro semejante.
- e) Conocimiento tecnológico: comprensión de ideas prácticas y teóricas -
relativas al trabajo.
- f) Nivel educacional alcanzable.

Estos dos tipos de pruebas pueden usarse en varias formas:

- 1o. Para eliminar rápidamente candidatos cuya educación, aptitudes y ha-
bilidad mental para trabajos específicos estén bajo el mínimo esta-
blecido. Esto ahorra el tiempo de las entrevistas y futuros gastos
de papeleo.
- 2o.- Para obtener información suplementaria acerca de un solicitante o -
empleado. Las personas encargadas del Entrenamiento pueden encon-

trar muy útiles los datos objetivos sobre la capacidad del solicitante para tomar decisiones.

- 30.- Para preparar un amplio y continuo programa de investigación sobre el personal. Esto es de gran importancia ya que podemos comparar y relacionar las calificaciones de las pruebas en las marcas de entrenamiento y productividad en el trabajo de los empleados.

El procedimiento para establecer un programa de selección de candidatos para entrenamiento puede ser el siguiente:

- 10.- Analizar cada puesto para el que se pretende entrenar al sujeto, identificando las diferencias críticas entre los empleados que han tenido éxito y el resto del personal que hace el mismo trabajo. Esto se puede hacer observando a los empleados en el trabajo, estudiando los registros de producción y hablando con la gente del área de trabajo.
- 20.- Seleccionar las pruebas apropiadas para determinar si los solicitantes o empleados candidatos al entrenamiento tienen las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para aprender a desempeñar adecuadamente su trabajo.
- 30.- Hacer pruebas a los empleados que están realizando adecuadamente el trabajo. También es conveniente probar a los empleados que no son tan exitosos en su desempeño, para tenerlos como grupo de control. Hay que analizar los resultados de las pruebas para determinar cuáles son las que nos indican quiénes son los empleados más productivos.
- 40.- Llevar un registro de calificaciones de pruebas individuales y de calificaciones del desempeño de trabajo. Al tratar estos datos estadísticamente nos daremos cuenta de qué pruebas son las más útiles y cuáles los límites máximo y mínimo de calificación para seleccionar personas cuya probabilidad de éxito en el entrenamiento y en el trabajo sea alta.

Para el uso de las pruebas anteriores, se requiere tomar en cuenta ciertos requisitos, para que sean de utilidad éstos a los programas de Entrenamiento con que se cuentan.

Para el uso de las pruebas hay que administrarlas de acuerdo a ciertas reglas básicas, ya que de otro modo podrán ser utilizadas equivocadamente e invalidadas.

- La aprobación para el uso de pruebas se otorga entre niveles, según el nivel profesional de las personas que van a manejarlas y la intención con que la organización habrá de utilizarlas. Estos niveles son:
- 1o.- La organización debe tener necesidad legítima de las pruebas o test.
 - 2o.- La organización debe tener un supervisor que haya tenido cursos avanzados en Sicometría o que haya tenido la experiencia equivalente. - En este nivel es posible adquirir las pruebas de aptitud, inteligencia y personalidad.
 - 3o.- La organización debe estar supervisada por una persona con título de Posgraduado en Psicología y que además haya tenido experiencia en pruebas clínicas e interpretación.

LA AYUDA QUE PUEDE PROPORCIONAR LAS PRUEBAS.

La manera como ayudan las pruebas es midiendo la reacción del sujeto después de haberle presentado un problema que exija una reacción determinada y de esa manera conocer las habilidades de las personas.

Las pruebas ayudan a medir tres aspectos:

- 1o.- Capacidad Mental o Capacidad General para el aprendizaje.
- 2o.- La Eficacia o Funcionalidad de la persona.
- 3o.- La Personalidad y Motivación.

Capacidad Mental.- El propósito de esta es calcular el nivel de inteligencia del sujeto o su capacidad de aprendizaje. Estas pruebas se basan en gran parte, en el vocabulario de medición y en los niveles logrados en lectura y matemáticas; las marcas de estas pruebas dependen de la rapidez con que se den las respuestas, la viveza, flexibilidad, razonamiento y capacidad de resolver problemas.

Quando se hacen pruebas de habilidad mental es muy importante partir del principio de que todos los examinados han tomado un desarrollo en su vida de trabajo normal, teniendo que hacer ésto, por el hecho de que sería imposible hacer exámenes a cada persona según haya vivido y con base en la educación que recibió.

Eficacia o Funcionalidad de la Persona.- Miden la capacidad relativa de la persona para aprender a usar conocimientos y aptitudes en una área del trabajo. Estas pruebas pueden ser de dos tipos: Generales y Diagnosticadas. Las Generales tienen como objeto medir el nivel educacional de un individuo y su aptitud para aprovechar en estudios posteriores.

res más educación. Las Diagnosticadas pretenden medir la capacidad del sujeto para aprender los conocimientos y desarrollar las habilidades necesarias para actuar efectivamente en una área específica del trabajo.

Características de Personalidad y Motivación.- Estos miden a la persona en sus diferentes aspectos tales como: Su capacidad, apariencia, tendencias, motivaciones y sus características innatas y adquiridas.

Aunque las pruebas de Personalidad no arrojan índices completamente válidos de la verdadera personalidad o de la conducta, son herramientas de personal cuando se usan correctamente.

✓

C A P I T U L O I I I .

/ "PRINCIPALES AYUDAS PARA EL ENTRENAMIENTO".

IMPORTANCIA DE LOS MEDIOS Y LOS METODOS EN EL ENTRENAMIENTO.

Para establecer la manera como se va a realizar el programa o programas de Entrenamiento, es indispensable conocer los objetivos del curso, así como las características de los sujetos que van a cursarlos, dándoles el entrenador a éstos, la misma importancia que la preparación del programa; de aquí que los Métodos y los Medios nos serán de gran ayuda para lograr los propósitos de Entrenamiento.

El Método lo podemos considerar como un puente o medio de comunicación que lleva el contenido del Programa al sujeto que va a cursarlo en una forma significativa y asimilativa para lograr el fin u objetivo del curso establecido.

Es muy importante que estos Métodos o Medios de Comunicación se apliquen de manera correcta, ya que de otra manera el participante puede tener un concepto equivocado de la idea; trayéndonos como consecuencia el fracaso en nuestros sistemas o programas de Entrenamiento establecidos.

Es necesario para hacer un uso correcto de los Métodos y Medios establecer un orden entre ellos, el cual considerándolos en una forma general, podría ser la siguiente, partiendo de lo concreto a lo abstracto:

- a) Experiencia Directa. (El mismo trabajo).
- b) Simulación. (Dramatización, inventos, etc.)
- c) Demostración. (Instrucción en laboratorios).
- d) Excursiones. (Proceso de conocimiento o familiarización).
- e) Exhibiciones. (Exposición de objetos).
- f) Televisión Viva. (Espectáculos visuales inmediatos).
- g) Películas. (Documentales, dibujos animados).
- h) Láminas Estáticas. (Fotos, transparencias).
- i) Auxiliares Auditivos. (Discos, cintas grabadas).
- j) Gráficas. (Cuadros, diagramas, gráficas).
- k) Palabras. (Conferencias, material impreso).

SELECCION Y CRITERIO PARA EL USO DE LOS METODOS Y LOS MEDIOS.

Es necesario tener presente ciertos principios a medida que se va planeando el programa de Entrenamiento, llevar un ritmo adecuado, hacer una mezcla más exacta de medios y métodos para darle más interés y llevar un balance de los costos, de tal manera que le permita diferenciar entre el ejercicio inútil del entrenamiento y la programación de experien

oias de aprendizaje capaces de lograr para el entrenado un nuevo estandar en el desempeño de su trabajo.

Algunos criterios para escoger los Métodos y Medios adecuados para el programa de Entrenamiento pueden ser:

- a) "Quién". Determina las características del grupo que va a recibir el Entrenamiento, tomando en cuenta las diferencias individuales y la capacidad de los que van a presentar el programa.
- b) "Por qué". Establece los objetivos del programa desde el punto de vista del entrenado y de la empresa, determinando instrumentos y técnicas para alcanzar los objetivos dentro de las limitaciones presupuestales.
- c) "Qué". Organizar el contenido del programa en relación a los objetivos.
- d) "Dónde". Determinar cuál es la mejor localización para cada parte del programa, tomando en cuenta las restricciones de tiempo, viajes y costos.
- e) "Cómo". Planear lo más anticipadamente posible la implantación del programa, preparación, compra, distribución de auxiliares de Entrenamiento y arreglos necesarios para el desarrollo de la sesión.
- f) "Cuándo". Conseguir todos los factores del Entrenamiento que se adaptan a las circunstancias específicas en que va a efectuarse.

ENTRENAMIENTO POR MEDIO DE LA EXPERIENCIA DIRECTA.

Esta es de gran importancia ya que envuelve al entrenado tanto en sus sentidos físicos, como en su mente, dándole contacto sensorial inmediato con el ambiente real del trabajo, o sea, envuelve el concepto de "Aprender Haciendo".

Las ventajas de este tipo de Entrenamiento reside en su relación con la realidad, sus necesidades para su programación y su culminación al rendir su producto. La experiencia implica que el entrenado se compromete en ella a que participará en una tarea o en una fase de la tarea.

Otra ventaja de esta técnica es que es una gran motivación para la persona. Para que la relación directa tenga mayores probabilidades de éxito, se debe hacer una programación bien planeada con los departamentos o áreas afectadas, es decir el departamento de Entrenamiento y el otro con el cual se quiere realizar esa experiencia directa. Aquí se puede presentar un problema muy grave si no está bien planeada la actividad a desarrollar del entrenado, ya que en lugar de serle beneficiosa será perjudicial ya que el individuo puede pensar que este tipo de trabajo no es el que a

él le agrada, o que la idea que él tenía era equivocada.

Además de las Ventajas podemos encontrar ciertas limitaciones a este Método ya que no es fácil de utilizarlo en el curso de Entrenamiento como un instrumento, ya que a menudo es más caro en tiempo y en dinero que los métodos indirectos de Entrenamiento.

Otra desventaja sería que puede interrumpir el flujo de trabajo normal y reducir la productividad de la fuerza de trabajo.

Otra desventaja sería la diferencia de criterios entre los entrenadores y los jefes de departamento, ya que el primero se puede decir que lo ve desde el punto de vista más teórico y el segundo desde el punto de vista más práctico, las funciones de dicho curso.

Para poder aplicar la Experiencia Directa se deberán tomar — ciertas consideraciones, así como analizar si la situación es propicia — para llevarla a cabo. Estas consideraciones pueden ser:

- 10.— Programar debidamente la técnica tomando en consideración los objetivos principales que se pretenden obtener del curso de Entrenamiento.
- 20.— Elaboración de un Plan por-escrito, en el cual interviene todo lo — que se espera del curso para poder efectuar una evaluación de él, — verificando que el supervisor del entrenado y el entrenado mismo lo comprendan.
- 30.— Solicitar al participante que de sus opiniones relacionado con su — tarea de aprendizaje, diciendo los puntos que le parezcan acertados y los erróneos, para modificar o seguir adelante con el curso.
- 40.— Buscar la posibilidad de establecer en algún lugar situaciones de — trabajo, para poder realizar prácticas más apegadas a la realidad.
- 50.— Hacer una combinación equilibrada de los conocimientos teóricos y — prácticos adquiridos para obtener un resultado más equilibrado y no causar un descontrol al participante por su falta de práctica.

ENTRENAMIENTO POR MEDIO DE LA EXPERIENCIA INDIRECTA.

Los medios de Experiencia Indirecta se pueden considerar como menos concreta que la experiencia Directa, ya que como dijimos la Experiencia Directa se realiza mediante el contacto sensorial inmediato con el ambiente real del trabajo; en tanto que la Experiencia Indirecta permite el contacto sensorial del sujeto por medio de una situación artificial.

Los Medios de Experiencia Directa pueden ser:

Simulación: Este medio consiste en realizar ejercicios que sean similares al trabajo real.

Es muy importante hacer notar las diferencias entre la simulación y la realidad al sujeto, para evitar posibles confusiones que perjudicarían a éste.

Los dos tipos principales de ejercicios de Simulación son:

a) **Juegos de Negocios.**— En éste cada jugador representa un papel funcional, sirviendo como miembro de un equipo al planear, dirigir y controlar la operación, tal como lo haría en una situación competitiva.

El juego de negocios se utiliza para muchos propósitos y el principal es tener la oportunidad de aprender de la experiencia sin pagar el precio tan caro que implicaría el haber tenido un error de decisión en la vida real.

Por lo general este tipo de juego se aplica a nivel gerencial y se realiza en períodos, a los cuales se les llama "Período de tiempo Simulado", los cuales pueden ser o no de igual duración. Los jugadores cuentan con cierto tiempo para tomar decisiones, al cual se le llama "Tiempo de Decisión", luego viene "El Tiempo de Proceso", o sea el período en el cual se realizan los cálculos.

Es muy importante saber elegir el juego correcto, para lo cual se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

1o.— Definición de las características del programa.

2o.— Determinación de los recursos y el ambiente en que se impartirá.

3o.— Reunión de la información sobre los juegos disponibles.

b) **Modelos.**— Son una representación de las circunstancias físicas en que se trabaja y tiene una relación funcional con la realidad.

El modelo puede permitir el desarrollo de habilidades motoras y también la comprensión teórica.

Algunas veces el modelo permite al sujeto comprender la tarea mejor que en la situación real, ya que en ocasiones el equipo o los sistemas contienen piezas o partes demasiado pequeñas o demasiado grandes y por medio de los modelos se pueden presentar en una escala menor o mayor para ser mejor comprendidos.

Demostración: Es un sistema que se puede aplicar de muy diversas maneras, tales como mostrar las distintas posiciones de la mano al

manipular equipo o para explicar las relaciones existentes entre la ma-
no y la máquina.

La Demostración se utiliza por los entrenadores para enseñar a los sujetos cómo trabaja algo o cómo se hace algo.. Normalmente en estos casos, el papel del entrenado es observar y no participar directamente.

La Demostración es útil como medio de entrenamiento siempre y cuando ayude a lograr comunicar un significado al grupo.

El Demostrar efectivamente tiene la ventaja de imprimir un fuerte sentido realista al mensaje que se trasmite al estudiante; esto requiere conciencia continua del instructor, de modo que los entrenados u observadores van captando y comprendiendo lo observado, estimulándolos así a un mayor aprendizaje.

Exhibición: La Exhibición es el despliegue organizado de materiales para instruir al observador sobre un tema determinado, los cuales pueden ser: Objetos (las cosas mismas), Especímenes (partes típicas de las cosas) y Modelos (cosas u objetos adaptados a dimensiones razonables).

Es muy importante tomar en cuenta la máxima efectividad del medio de exhibición, teniendo en mente el objetivo, usando materiales colaterales, estando seguro de que lo exhibido puede ser visto y examinado por todos los observadores, corregir cualquier error en la mente de los entrenados y dejando participar a los observadores tanto como sea posible.

Su valor para el entrenamiento aumenta cuando se considera que los modelos pueden sustituir a cosas inaccesibles, caras, frágiles, diminutas, grandes o caducas.

Dentro de la Exhibición, los medios más usados para el Entrenamiento son:

a) Televisión.- Este se puede utilizar de tres modos:

- 1.- Los programas de televisión producidos para el público.
- 2.- Televisión de circuito cerrado planeado y producido especialmente para el entrenamiento.
- 3.- Cintas cinemascópicas o video-tape.

Este medio no es muy ventajoso para el Entrenamiento debido; - en el primer caso a la incompatibilidad entre los horarios de transmisión y los horarios de trabajo. En el segundo caso es muy ventajosa cuando se cuenta con ella ya que por medio de ella se pueden resolver problemas tan comunes como falta de instructores, de especialistas o de material y

equipo instructivo, pero el problema estriba en que los programas de circuito cerrado aun son muy limitados. En el tercer caso, es el que está más al alcance del entrenador ya que se vuelve más popular cada día.

b) Películas.- Tienen una ventaja muy grande sobre la televisión, ya que éstos se pueden usar cuantas veces se desee y en el momento que se considere conveniente.

Otras de las ventajas que presentan las películas son: su información demuestra claramente la acción, motiva al aprendizaje, provoca una estimulación en las emociones, representa los hechos de una manera real y ayuda al desarrollo de actividades, dando con todo esto un interés en los participantes e integrando cada uno de los pasos, de tal modo que se forme un todo, logrando que la atención de los entrenados no se pierda y que capten de una manera casi total el objetivo planteado en el curso.

Al diseñar el programa de Entrenamiento hay que considerar las ventajas relativas de las películas en cuanto al logro de los objetivos, tomando en cuenta la clase de película que se desee usar, pudiendo ser: informativas, instructivas, documentales, de fricción, científico-técnicas, provocativas, episódicas y animadas.

Al incluir películas dentro del Programa de Entrenamiento, el instructor debe seguir un plan o procedimiento, a seguir, siendo el más común el de las cuatro "Pes":

- 1.- Preparación. (Usar la película en donde quede mejor, lógica o psicológicamente dentro del programa).
 - 2.- Presentación. (Según el motivo por el que se usa).
 - 3.- Participación. (Discusión del grupo de los puntos más importantes y de las preguntas previas hechas por el instructor).
 - 4.- Práctica. (El incluir películas en el Entrenamiento implica la aplicación de principios, información, ideas, acciones o procesos seguidos por medio del Filme).
- c) Transparencias.- Estas son de gran utilidad cuando la expresión de una idea no requiera tener movimiento, ya que se puede analizar todo el tiempo que sea necesario, de aquí que es una gran ayuda si el estudio es de tipo analítico y minucioso, porque se pueden observar de talles que fácilmente podrían pasar inadvertidos.

Para que el curso produzca beneficios, la proyección deberá —

ser dirigida por el entrenador con el fin de que el observador se interese y no vean únicamente las transparencias sin observar los detalles, debiendo ser además en una secuencia lógica, de tal modo, que cada una tenga un mensaje o un motivo de importancia para el observador.

Ayudas Auditivas.— Estas son necesarias, aunque sea relativamente más abstractas que las visuales, como experiencia sensorial.

Los auxiliares Auditivos más usados en el Entrenamiento son los discos y las cintas grabadas, de tal manera que el entrenador las puede interrumpir en el momento que lo desee para preguntar algo, enfatizar un punto o preparar toda una sección por cualquier razón.

Para obtener las ventajas que presentan las experiencias auditivas se requiere:

- a) Pensamiento imaginativo para darles aplicaciones originales.
- b) Comprender y saber manejar los aspectos motivadores del aprendizaje.
- c) Crear un ambiente propicio para la audición.
- d) Habilidad para organizar y producir grabaciones adecuadas.
- e) Coordinar la participación de los sujetos y el seguimiento del curso.

Las Gráficas.— En el entrenamiento muchas veces se deben comunicar ideas concisas, claras, lógicas y además, que caucen impacto; es aquí cuando surge la necesidad de las gráficas como un medio para auxiliarlos, ya que tienen la cualidad de transmitir más en menos tiempo, comprimiendo relaciones y conceptos en un solo pasaje visual.

Los materiales gráficos para el Entrenamiento se pueden calificar en dos grupos:

- 1o.— Los aparatos como pizarrones, tacleros, franelógrafos, etc.
- 2o.— Las ayudas como cuadros gráficos, diagramas, ilustraciones, letreros y carteles.

Las ventajas de las gráficas en un programa de Entrenamiento pueden ser las siguientes: sirven para apoyar las palabras, para lograr provocar interés, atraer atención, enfatizar puntos, hacer comparaciones, interpretar estadísticas y realizar funciones. Además la facilidad de preparación y el bajo costo de éstas.

Las Palabras.— Es conveniente tener en cuenta que la creatividad es necesaria en la comunicación verbal del Entrenamiento, ya que mu-

chas veces carece de la energía necesaria para transmitir un significado preciso.

Las palabras combinadas con todos los demás medios enunciados — forman un papel muy importante para las experiencias sensoriales en el — aprendizaje de los entrenados.

CAPITULO IV.

✓ "PRINCIPALES METODOS DE ENTRENAMIENTO".

METODO DE CLASES.

Importancia:

Podemos definir "la Clase" como una presentación preparada de conocimientos, información o aptitudes, cuyo objetivo es el motivar, persuadir o influenciar a las personas que las reciben.

Este método es de gran ayuda para el Entrenamiento; de ahí que se debe tener mucho cuidado al usarlo, ya que es muy fácil que esta se haga aburrida, debido a varios factores, tales como: falta de participación del grupo, poca efectividad, falta de preparación de la persona que la imparte, etc.

De lo anterior podemos deducir los siguientes factores y criterios que influyen en la decisión de tomar o no una clase:

- a) Conocimiento y experiencia del instructor en relación con el conocimiento y experiencia del grupo.
- b) El número de participantes.
- c) Disponibilidad de lecturas y material de enseñanza.
- d) Tiempo de duración.
- e) La naturaleza de la información que se ha de transmitir.

Ventajas y Desventajas de este Método:

Las Ventajas pueden ser:

- a) La clase es más Directa y más clara.- Ya que el instructor puede controlar mejor la instrucción en la clase que con otros métodos.
- b) Ahorra tiempo.- Se pueden tratar más hechos principios o conceptos en un tiempo más corto que el utilizar otros sistemas.

Las Desventajas que presentan son:

- a) Puede ser aburrida.- Como lo enunciamos en la Importancia de este Método, es debido a la falta de participación, preparación o presentación de ésta.
- b) Requiere habilidad Oratoria.- El instructor debe tener facilidad de palabra, para poder llevar bien la clase.

Preparación de la Clase:

Por lo general es conveniente pero no necesario seguir el orden siguiente; ya que en esta forma se sigue una secuencia lógica y algunos pasos se cumplen al mismo tiempo:

- a) Analizar el Grupo de Oyentes.- Se analiza en primer lugar ya que la importancia radica en el grupo que ha de entrenarse y no en el material.

- b) Determinar en forma exacta el Propósito que ha de cumplirse.- Este será básicamente de acuerdo en las necesidades del grupo a Entrenarse. - En este podemos analizar: Nivel de edad del grupo, Nivel de educación, Experiencia, etc., para poder así encaminar mejor nuestro entrenamiento.
- c) Determinar los Puntos Principales e Investigarlos.- Se deben limitar - éstos a un número razonable, casi siempre de dos a cuatro, con el fin de que los oyentes comprendan y retengan las ideas expuestas en la clase.
- d) Organizar los Puntos y Materiales.- La organización se puede hacer en base a los siguientes métodos: Criterio Crónológico Especial (como - empieza en un punto y continúa lógicamente en toda su posición); Criterio Crónológico Tópico (se emplea una secuencia que parezca la mejor - para resolver los puntos); la Fase Difícil (el conocimiento de los puntos más avanzados requiere el dominio de los primeros puntos); de Interés (de menor a mayor interés); etc.
- e) Desarrollo y Exposición de los Puntos.- Este punto abarca la explicación, definición, clasificación, descripción y narración, cuando se - pretende ya sea informar o instruir; cuando se pretenda persuadir es - conveniente el uso del proceso de razonamiento ya que por medio de éste se puede despertar las emociones y sentimientos del sujeto.

METODO DE CONFERENCIAS.

Importancia:

Por el Método de Conferencias se busca producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando un tema con panorámica más general que en el Metodo de Clases, con el fin de excitar a los oyentes el interés por la investigación, o sea, que el Método - de Conferencias reconoce y utiliza lo que los miembros del grupo ya sauben y sirve para corregir información errónea y malos entendimientos.

Para que se puedan lograr los objetivos de este Método, es necesario que los participantes cuenten con un material para poder entrar en la discución de las ideas, además se requiere que el conferencista sea - una persona con conocimientos muy amplios y con la capacidad para atraer la atención de los oyentes y no perderla.

Aspectos Básicos para la Preparación de las Conferencias y su Procedimiento en Materia de Entrenamiento.

Para el buen éxito que se pretende obtener con este método, se requiere que el Moderador o Conferencista haga una planeación adecuada de lo que pretende exponer, tomando en cuenta:

- a) Tener un pleno conocimiento del tema.
- b) Preparar un plan de discusión y conocer perfectamente éste.
- c) Ver que el material con que se cuenta es suficiente para distribuirlo entre los miembros del grupo.
- d) Contar con un salón de Conferencias que cuente con todo lo necesario o por lo menos con lo más indispensable.
- e) Buscar medios para obtener el máximo interés y entusiasmo.
- f) Prever incidentes y problemas que puedan surgir con su exposición.

Un tema que debe ser de gran interés e importancia en la preparación de la Conferencia y que nunca debe perder de vista es el plan de discusión ya que éste es la base para asegurarse que el tema sea bien cubierto y manejado y además que despierte las inquietudes entre los oyentes.

El procedimiento a seguir en este Método puede ser de diversas formas, de las cuales podemos enunciar las siguientes:

- a) Sesiones de Murmullo.- Una vez expuesta la conferencia, se dividen los asistentes en grupos pequeños para una discusión intensa, los cuales se reportan después a todo el grupo presentando sus conclusiones o dudas.
- b) Tormenta de Cerebros.- A los asistentes se les da un problema y se les pide sugerir soluciones. Se les impulsa a pensar ampliamente y a proponer nuevas y diferentes respuestas para posteriormente examinarlas críticamente.
- c) Desempeño de Papeles.- Se describe un caso y se describen los papeles principales. Los miembros del grupo de estudio son seleccionados para actuar en cada uno de esos papeles y posteriormente el grupo discute y critica las actitudes y acciones de los actores.

METODO DE CASOS

Importancia:

La importancia radica en que se toma como base de la enseñanza "Un Caso Concreto", no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras; entregándose anticipadamente y por escrito dicho caso a los alumnos para que sus soluciones sean llevadas y discutidas en la siguiente sesión.

De lo anterior se deduce, que para que este Método pueda prodg

cir efectos benéficos debe tener los requisitos siguientes:

- a) El problema debe ser más práctico que teórico.
- b) El caso que se pretende deb~~t~~ ser real y debe estar estructurado técnicamente para que sea más accesible.
- c) Es indispensable que se cuente con un director de la discusión para que ésta pueda ser orientada y de mejores resultados.

Variedades del Método de Casos.

a) Método Harvard.

El objetivo de este método es hacer que las personas que se pretenden entrenar aprendan por sí mismos en forma independiente; o sea ayudar a estas personas a desarrollar su capacidad de usar conocimientos.

En este método el entrenador solamente actúa como catalizador, señalando los casos de estudio y tratando de crear lo mejor posible un ambiente favorable a la discusión del grupo, o sea, que éste es el que guía el proceso de aprendizaje-enseñanza.

b) Método de Presentaciones Audiovisuales y Casos Gravados.

La importancia de este método radica en que la persona que se va a entrenar le ayuda a utilizar su propio poder de percepción, ya que en las cintas y en las películas se tienen ejemplos de interacción Social; conducto expresivo, tales como el tono de voz, gestos, expresiones faciales, etc., y además al escuchar una cinta o el ver una película a la persona le sirve de entretenimiento, ya que no tiene que leer mucho para empezar a analizar el caso.

c) Método de Proceso de Incidentes.

Su objetivo es estimular el autodesarrollo de una atmósfera de entrenamiento esencial para que haya interacción productiva. Esta atmósfera implica una mezcla de habilidad intelectual; juicio práctico, capacidad de modificar conclusiones y tener sentido de organización y conciencia social.

Los pasos a seguir en este método son los siguientes:

- 1o.- Se debe empezar por un Incidente que debe ser estudiado por cada uno de los miembros del grupo a entrenar para que detecte que es lo que parece suceder en ese incidente y que claves puede encontrar tocante a los hechos del caso.
- 2o.- Se debe obtener y organizar la información de Hechos. Esto se logra haciendo que cada uno de los miembros del grupo haga preguntas al di-

rector, el cual debe encaminarlas hacia el qué, dónde, cuándo y cómo de la situación en que se desarrolló el incidente.

30.- Formular puntos que requieran una decisión casi inmediata.

40.- Tomar, presentar y probar las decisiones.

50.- Tratar de aprender el caso completo.

Elementos que Rigen al Método de Casos.

a) Informe del Caso.

Este es un panorama general del caso, el cual debe de ser realista y estar basado por lo menos en parte, en la observación directa, - haciendo notar los efectos del cambio..

Este informe se puede dar en forma oral, por medio de cintas o en forma de películas o bien en forma combinada según sea el caso.

b) Análisis del Caso.

Este debe ser Realista; o sea, debe acercarse a lo que se ha - hecho y a lo que se puede hacer, además debe tener un Sistema, Debe ser completo, Debe ser flexible, debe ayudar a la persona a acostumbrarse a considerar desde un punto de vista amplio las dificultades de la situación y finalmente debe culminar en reflexionar sobre los puntos que requieran acción a largo plazo, con base en principios válidos y metas de organización.

c) Discusión del Caso.

Dentro de la discusión se debe tener muy en cuenta que el tema deba estar bien delimitado y que el lenguaje sea preciso para que todos sepan de que se está hablando. Deberá cubrir todo el tema para abarcar cualquier idea general o punto que haya surgido del estudio del caso, - además el ambiente de la discusión debe ser libre para que se pueda - expresar cualquier idea, o se citen experiencias y también permitir el - desacuerdo.

d) Situación Actual.

Esta situación está controlada por tres variables: 1o.- La Naturaleza humana (se manifiesta en la conducta y las relaciones de los - participantes). 2o. El Factor Técnico (el método de trabajo) y 3o. Las - dimensiones espacio-temporales.

La situación actual consiste en medir el ambiente, conocimientos, aptitudes, etc., de las personas que participan en el curso desde - que este comienza hasta el momento en que termina.

Esto nos va a servir de medida para ver si el Entrenamiento - por este método es provechoso o no lo es para las personas entrenadas.

METODO DE DRAMATIZACION O REPRESENTACION.

Importancia:

Su importancia estriba en que es un método de interacción humana que utiliza conducta realista en situaciones imaginarias; o sea, - este método nos muestra de inmediato el abismo que existe entre el pensar y el hacer.

Este método hace posible en las personas que se estén entrenando, la mejora de su efectividad, no hablando sobre un problema, sino actuando como lo harán en el puesto o puestos para los cuales se entrenan.

Enfoques Teóricos del Método de Dramatización en el Entrenamiento.

Estos enfoques pueden ser en dos formas:

Dramatización Estructurada o Preplaneada.- Esta la podemos definir como: la cantidad de instrucción, preparación y datos que se da a "los actores" y al grupo, antes de la sesión y durante ella.

La Dramatización Estructurada o Planeada consta de los siguientes elementos:

- a) Aprender Haciendo.- Da la oportunidad de práctica experimentación y de aprender "echando a perder" sin que ello cause problemas.
- b) Aprender Mediante la Imitación.- Al observar con este método, como los actores manejan el problema o problemas, el grupo imita y adapta los métodos que prueban su efectividad.
- c) Aprender Mediante la Observación y la Retroacción.- En este método los participantes no solamente actúan en la dramatización, sino que tienen además la oportunidad de observar las acciones de los otros y reaccionar frente a ellas.
- d) Aprender por Análisis y la Conceptualización.- Una vez observadas las acciones podemos hacer una análisis de las fuerzas que actúan en una situación de entrenamiento de la vida real y conceptualizar los principios de la conducta humana o circunstancias particulares que rigen a estas personas.

Dramatización Espontánea.- Esta tiene las mismas posibilidades de aprendizaje que la Representación Estructurada.

La dramatización Espontánea la podemos definir en forma sencilla como: la respuesta adecuada a una situación; o sea, esta forma de dramatización parte del principio de que el proceso de Entrenamiento es fundamentalmente un proceso de descubrimiento.

En resumen, podemos decir, que la dramatización Espontánea nos da la oportunidad de "aprender haciendo", por imitación, observación y retroacción. Sin embargo, el papel de la evaluación crítica y el análisis de la conducta individual prácticamente se hace desaparecer reemplazándose éstas, por la espontaneidad, la innovación y el descubrimiento.

Características del Método de Dramatización y su Procedimiento.

Sus características son las siguientes:

- a) La Puesta en Escena.- La interacción de las personas representando la gama de papeles que se juegan en la vida real, representándose a si misma, a otra persona real (el jefe, el subordinado, el compañero, etc.) o a una persona imaginaria (Supervisor ideal, el subordinado típico, etc.)
- b) Conducta Real.- Independientemente de que la situación en que el participante deberá actuar, ya sea real o imaginaria, la dramatización requiere que los sentimientos y reacciones del participante sean reales.
- c) Espontaneidad.- Dentro del Entrenamiento por este Método, se requiere que el participante use su iniciativa e intente una variedad de respuestas y reacciones.
- d) Experiencia y Práctica.- Los participantes pueden representar por turno un papel dado, o un solo participante puede representar un papel varias veces, para aumentar su entendimiento de la situación que se pretende o su habilidad para poder manejarlo.
- e) Retroacción y Análisis.- Los entrenados observan lo que va sucediendo en la actuación para sacar sus conclusiones, para después reflexionar sobre ellas si no les parecen acertadas.
- f) Diagnóstico.- Una vez realizada la dramatización podemos diagnosticar las necesidades de entrenamiento que no se han cubierto.

El Método de Dramatización se debe llevar dentro de un marco de referencia de Procedimientos, los cuales ayudan a seguir, preparar y dirigir las sesiones al entrenador del grupo.

- 30 -

El procedimiento a seguir para que el Método de Dramatización sea efectivo, es el siguiente:

- a) Preparación de Dramatización.- Abarca los siguientes pasos:
 - 1.- Identificación del área general del problema.
 - 2.- Reunir los datos necesarios.
 - 3.- Determinar las Metas específicas de Entrenamiento.
 - 4.- Escribir el caso.
- b) Representación y Discusión.- Una vez que el entrenador hace mención de los pasos enunciados en la Preparación de Dramatización se procede a que los participantes comiencen a actuar, permaneciendo dentro de la actuación hasta que termine. Una vez terminada la representación se lleva a cabo una discusión, para buscar las reacciones y comentarios de los observadores.

Métodos y Técnicas del Método de Dramatización.

Los Métodos y Técnicas, tanto en la Dramatización planeada como en la Espontánea, son los siguientes:

- a) Inversión de Papeles.- Consiste en cambiar de parte o papel en la actuación. Esta técnica es usada cuando existe la necesidad de aclarar sentimientos, percepciones y actitudes, o cuando uno de los actores no está muy bien familiarizado con su papel para responder adecuadamente.

La inversión de papeles nos va a ser útil para:

- 1.- Incrementar la flexibilidad de actuación y espontaneidad.
 - 2.- Incrementar la comprensión o la sensibilidad.
 - 3.- Aclarar contenido técnico.
- b) Doblado.- El Doblado es usado cuando en una representación, una de las personas da respuestas o ideas muy superficiales a otra persona, con lo cual muchos sentimientos, actitudes y puntos de vista no quedan bien expresados, evitando así la comunicación entre los participantes, es aquí cuando un asistente entrenado se coloca junto a esa persona para que en el momento que él juzgue que esas ideas o actitudes no se expresen debidamente las aclare.

El doblado es una técnica especializada que generalmente se utiliza en el entrenamiento de espontaneidad, aunque también tiene algunas aplicaciones en situaciones de entrenamiento más estructuradas.

- c) Monólogo.- Podemos decir que el Monólogo es cuando una persona expresa en voz alta lo que piensa, esto es; que el director de la dramatización, en un momento determinado para la acción para entrevistar a alguno de los actores. Esto se hace para ayudar al actor y al grupo a entender mejor las actitudes y los sentimientos que toman parte en la relación que existe entre dos actores (jefe y subordinado, vendedor y prospecto, etc.).
- d) Dramatización Múltiple.- Se usa en situaciones estructuradas en las que se dan al grupo instrucciones bastante complejas sobre los antecedentes de la situación, los papeles de los actores y los objetivos del ejercicio; por ejemplo: Si el tema a discutir es la entrevista de empleo, el entrenador puede instruir a la mitad del grupo para que represente el papel de solicitante de empleo y a la otra mitad para que represente el papel de entrevistador.

INSTRUCCION PROGRAMADA.

Importancia:

Es un Método por el cual, la persona que está recibiendo el entrenamiento, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que se encuentra en otra parte ya correcta.

Las Ventajas que este Método ofrece, son las siguientes:

- a) El entrenado puede graduar la intensidad de su aprendizaje.
- b) Se le formulan constantemente preguntas al entrenado.
- c) El entrenado tiene la posibilidad directa e inmediata de ver si su contestación fue adecuada o no.

Principales Sistemas del Método de Instrucción Programada.

- a) Sistema Lineal.- En este sistema, el entrenado, después de leer un texto de enseñanza, encuentra al final una pregunta respecto a lo que leyó, la cual debe ser contestada por escrito y buscar en la página que se le señale la respuesta adecuada a esa pregunta con el fin de compararla, y de esa manera, no solo conoce la respuesta adecuada sino juzgar de por qué hubo error en su respuesta, cuando ésta no coincida con la del libro.
- b) Sistema de Varias Respuestas.- En este sistema, al igual que en el

anterior se indica un texto, al final del cual se formula también — una pregunta, ofreciéndose varias respuestas a ésta, identificables — por un número o letra, el entrenado debe escoger la que le parece más concreta y ver en la página que se le indique si eligió la correcta o no. Si no la eligió correcta, se le pide que vuelva a la página en — donde están las respuestas diversas para escoger otra y así sucesiva- mente hasta que escoja la correcta. Cuando se escoge una respuesta — ya sea correcta o no se le da una breve indicación de las razones por las cuales su respuesta fue acertada o no lo fue.

c) Máquinas de Enseñanza.— Estas pueden ser cualquier tipo de aparato — que presente material instructivo. La información la puede presentar en forma visual o audiovisual, se puede comunicar con el entrenado — por medio de cualquiera de sus sentidos o de todos.

Es muy importante saber a ciencia cierta, las funciones que se desea que la máquina realice, ya que ésta será parte del sistema y debe — ser tomada en cuenta como algo que afecta al entrenado.

Al utilizar el sistema de las Máquinas de Enseñanza se debe tomar en cuenta:

1o.— La presentación del Material debe ser en secuencia.

2o.— La manera de buscar la respuesta del entrenado.

3o.— La retroacción inmediata que le informa de la calidad de su res-
puesta.

CAPITULO V.

"FUNCION DEL EQUIPO Y DE LAS INSTALACIONES EN EL ENTRENAMIENTO".

GENERALIDADES:

Para que un Entrenamiento sea completo, será necesario tener el equipo y las condiciones para su desarrollo en buen estado; al cubrir éstos dos puntos encontraremos que el Entrenamiento podrá ser más completo y se llevará a cabo cómodamente dentro de lo aceptado.

En lo dicho anteriormente no se quiere hacer notar que es indispensable tener las condiciones físicas y el equipo necesario para llevar a efecto un curso de Entrenamiento de manera correcta, sino únicamente es recomendable y un punto importante no indispensable.

Para que un curso de Entrenamiento sea aceptable, es básico que esté bien elaborado, ya que de no ser así, aunque se cuenten con las mejores instalaciones y el equipo más moderno, no será útil, por lo que se dice que no es indispensable, sino un aspecto auxiliar de importancia.

Es recomendable hacer un estudio de Costos para saber en forma más exacta si nos conviene más alquilar el equipo o comprarlo. Si los cursos no son en forma continua, nos convendría alquilarlo, ya que el gasto se haría por una sola vez y así no tendríamos un activo improductivo; además tendríamos otras ventajas al alquilar el equipo ya que éste siempre estará en perfectas condiciones de mantenimiento y se contará siempre con el equipo de lo más moderno. Pero si los cursos se impartieran en forma continua, es posible, según lo que nos revela el estudio económico, que sea más conveniente adquirirlo, ya que será utilizado en forma continua y de esta manera la inversión estará en plena actividad.

Así como para observar si es conveniente o no adquirir el equipo de la misma forma debemos guiarnos para decidir sobre el local en donde se llevarán a cabo los cursos. Si las reuniones son muy de vez en cuando, será más económico alquilar un local agradable, en perfectas condiciones y de acuerdo al curso que se va a llevar; pero si por otro lado, se efectúan en forma periódica y constante las reuniones para los cursos, será más conveniente el rentar o comprar un local y adaptarlo con todas las instalaciones necesaria.

EL LOCAL.

El espacio en que se lleva a cabo un curso de Entrenamiento

deberá ser apropiado para el tipo de enseñanza que se va a impartir, - deberá cuidarse de que cubra este local las necesidades más inmediatas que origina el curso y así como su aspecto y el número de personas que asistan.

Analizando cada uno de los puntos mencionados anteriormente, según el tipo de Entrenamiento que se imparta, deberá acondicionarse - el local que se haya decidido, ya sea comprar o rentar. Hay que tomar en cuenta, en primer lugar el número de Asistentes y en segundo lugar lo que se pretende enseñar y la forma como se desea llevar el curso; es decir, si se efectuará mediante una Conferencia, el local deberá - contar con todos los requisitos de un auditorio, para que el curso se efectúe sin problemas. Si se llevara en forma de Mesa Redonda, se requerirá de una mesa en la cual los asistentes se coloquen alrededor. Si se tienen problemas para obtener un local que se adapte a las necesidades del curso, éste se puede efectuar en una aula donde el espacio no es muy amplio pero que pueden asistir un número elevado de personas, o si se considera que sería más práctico efectuarse con algunas proyecciones o películas, este sitio deberá ser más amplio para que sea más - cómoda la instalación de los asientos y haya espacio suficiente para el proyector.

Continuando con el análisis, se encuentra como siguiente punto el que el establecimiento cubra las necesidades más inmediatas, tales como: la puertas de entrada y salida deberán estar situadas en lugares estratégicos para que su acceso sea fácil sin que se note la entrada o salida de una persona, que sea lo menos notorio posible; otra necesidad que deberá cubrir es que el piso esté en buenas condiciones, - que sea agradable y de colores atractivos, es recomendable que el material que se use para el piso sea en relación a la temperatura del lugar para que sea más confortable. Otro aspecto importante para poder desarrollar en forma agradable y conveniente el curso es la ventilación, ya que si el aire fresco es escaso, esta situación provocará - sueño, malestar y distracción entre los asistentes, para que la ventilación sea adecuada se requiere que sea silenciosa y que no provoque - corrientes de aire.

Lo más apropiado es que el salón destinado a las reuniones, cuente con aire acondicionado y calefacción para que sea usado de acuerdo a la temperatura ambiental.

Otro aspecto importante es la eliminación del ruido exterior es decir, si ese salón se encuentra cerca de una calle muy transitada, será imposible llevar a cabo una reunión sin molestias ocasionadas por el tráfico exterior, en este caso la solución será: buscar un local — que esté más aislado de las calles más transitadas o bien construirlo con materiales especiales que ayuden a evitar el paso del sonido tanto en los muros como en los techos.

Otro aspecto a considerar es la seguridad que presente el — edificio, para que los asistentes no tengan preocupación alguna, las — puertas y ventanas deberán contar con chapa que den impresión de seguridad.

Como último punto relacionado al respecto, se pueden considerar los servicios que presente el local, el cual deberá contar con los más necesarios, sin implicar lujos, deberá tener agua caliente y fría, lavabos y sanitarios lo más apropiado y limpios posible, luz eléctrica en todos los lugares del salón con conexiones distribuidas correctamente, así como lo necesario para un caso de emergencia médica, tales como oxígeno, instrumental y medicinas auxiliares.

Se puede observar que todo este conjunto de características y condiciones, hacen estar a los participantes en una forma más confortable que permite prestar más atención y aprovechar mejor el curso que se está impartiendo.

EQUIPOS DE TIPO BÁSICO Y ESPECIALES PARA PODER DESARROLLAR MEJOR EL — CURSO DE ENTRENAMIENTO.

Se puede considerar como Equipo Básico aquel que es necesario para poder llevar a cabo las más elementales funciones y es, lógicamente, lo primero en adquirirse.

El Equipo Especial es aquel mediante el cual se hará más amena e interesante y que dará una presentación más clara y objetiva de — lo que se pretenda mostrar.

Existen gran cantidad de Equipos Especiales, pero los de más importancia en la actualidad son los de tipo Audiovisual ya que con ég tos se puede apreciar con mayor detalle.

Equipo Básico:

Como se dijo anteriormente, es lo elemental para poder efec-

tuar bien un Curso de Entrenamiento. Como equipo de este tipo podemos considerar: Los asientos, las mesas, sostenes, material para escribir y determinados artículos de uso común.

Existen Asientos de muy diversos tipos, se debe contar con los Asientos más apropiados según el tipo de Curso que se vaya a impartir; si el curso se va a efectuar en un aula, éstos deben tener las características de los que se usan en las escuela; si se efectuara en un Auditorio, deberá tener butacas instaladas, que den la sensación de seguridad; si se efectúa como Mesas Redondas, deberán ser sillas con brazos para que el participante se pueda apoyar.

Otro aspecto muy importante son las Mesas, éstas al igual que los Asientos deben de inspirar confianza al Asistente en relación a su resistencia y fortaleza ya que éstos necesitarán siempre de una mesa para trabajar y poder tomar las notas necesarias.

El tamaño de las Mesas debe de ser apropiado para el tipo de reunión que se vaya a efectuar, tomando en consideración el número de asistentes a ésta.

Los Sostenes son los aparatos que nos sirven para poner el nombre de los participantes, de tal manera colocados que sea visible para todos, de esta manera se sabrá en cualquier momento con qué persona se pretenda hablar o quién acaba de dar sus puntos de vista.

El Material para Escribir debe estar situado al alcance de los asistentes de tal modo que no sea necesario ningún esfuerzo adicional para escribir de varios tipos, así como de diversos colores por si se quiere resaltar alguna nota; se debe dotar de suficiente papel a los participantes para que hagan todas las anotaciones necesaria.

Es indispensable contar con un Pizarrón en perfectas condiciones y de tamaño adecuado para que los puntos de vista del Entrenador que así lo requieran sean más objetivos.

Entre los Artículos Determinados de Uso Común, podemos hacer referencia a los ceniceros, vasos para ofrecer bebidas, bases para poner los vasos y otros artículos.

Equipo Especial.

Este se refiere a un equipo más completo para poder efectuar en forma mejor el curso, siendo como dijimos anteriormente, los más comunes y de mayor uso los Audiovisuales.

Entre los Equipos Especiales podemos encontrar: Proyectors de Cine, con los cuales es posible mostrar su fenómeno de una manera más objetiva; Proyectors de transparencias, pudiéndose observar en éstas el detalle con facilidad por ser un sistema más lento; existen unos aparatos de transparencia más completos, en los cuales se cuenta con equipo de sonido, que explica perfectamente los detalles para que los asistentes puedan apreciar con bastante claridad.

Un aspecto muy importante y que se debe tener muy en cuenta son las pantallas, las cuales se debe procurar que se encuentren en buenas condiciones para que los asistentes capten mejor los detalles. Otro equipo de mucha ayuda son las Grabadoras, con las que se pueden corregir muchos errores en el momento de oír lo que ha sido grabado.

Todo lo anterior se considera importante para lograr una impartición de cursos más completos y poder ofrecer un estudio más detallado, pero para que ésto funcione de la manera como debe de ser, necesariamente deberá ser utilizado por personas que sepan hacer uso de ellos o por especialistas, para no tener un fracaso, aunque se cuente con un buen equipo.

CAPITULO VI.

"LA IMPORTANCIA DE LA SELECCION DEL PERSONAL
PARA EL ENTRENAMIENTO"

PRIMEROS PUNTOS A ANALIZAR PARA EL PERSONAL DE ENTRENAMIENTO.

Para poder lograr un conocimiento exacto del personal con el cual podemos contar, tenemos que hacer una relación entre las posibilidades del presupuesto y las actividades a desarrollar en el entrenamiento, ésto es, para contar con el personal adecuado a las necesidades que se presentan.

Es necesario tener una guía para observar los factores que han de influir en el programa de entrenamiento, en esta guía se deben de enlistar diversos puntos como: preparar a quien va a impartir el curso, el número de personas que va a asistir, que requisitos se les exigirá a éstos, cuantas personas serán necesarias para que se pueda llevar a cabo, los horarios, los cuales se deberá recomendar que sean fijos y no variables, qué resultados se espera obtener de estos cursos, para poder hacer la evaluación al final del mismo, también analizar todos los detalles por pequeños que sean, y nombrar a una persona para que se responsabilice de los mismos.

Otro punto que hay que estudiar es el funcionamiento del departamento de entrenamiento, para determinar si es competente el personal y los sistemas que se siguen. Es recomendable que este estudio de sistema y personal se lleve a cabo 2 veces al año, para que de esta forma no se caiga en vicios de trabajo.

Cuando hay un nuevo programa de entrenamiento, hay que realizar un estudio detenido para ver si el material humano con que contamos es el apropiado para llevarlo a efecto.

Otro aspecto de importancia es el decidir que tantos especialistas vamos a tener en el departamento, es decir, qué utilidad nos representará contar con determinadas personas que tengan a su cargo un área específica, o, por lo contrario, si nos convendría tener personas capacitadas más no especializadas, que pudieran actuar en un mismo momento en dos o tres áreas. Para poder resolver ésto en forma adecuada, considero necesario analizar las necesidades de la empresa, ya que no es posible dar una solución de tipo general.

Por lo general se considera más recomendable, tomando en cuenta el costo y el hecho de contar con un número mayor de empleados, el uso de personas capacitadas para poder laborar en dos o tres áreas.

Deberá existir una comunicación excelente entre los departamentos o áreas a los que se esté impartiendo el servicio y el departamento de Entrenamiento, ya que mediante esta comunicación se podrán aclarar muchas dudas, se podrán tomar en forma rápida solicitudes, opiniones y un ahorro considerable de tiempo.

Otro punto que considero importante es el tomar en cuenta la utilización del equipo de Entrenamiento con que se cuente, para de esta manera obtener un beneficio mayor de lo invertido en ese equipo, presentando la situación en forma tal que de la sensación de comodidad, pudiendo lograr con ésto un mejor desarrollo del curso en todos sus aspectos.

Como se puede observar, todos los puntos tomados en consideración anteriormente, son de gran importancia para poder llevar a cabo efectivamente un curso de entrenamiento y sobre todo poder analizar y estudiar las características de los individuos con los que debemos contar para poder lograr el objetivo deseado.

PUESTOS VACANTES PARA ENTRENAMIENTO.

Para poder dar una solución adecuada a los puestos vacantes existentes que requieren Entrenamiento, será necesario hacer un análisis profundo de éstos, con el objeto de tener una descripción veraz y completa, que permita elaborar un buen plan de Entrenamiento.

Esta descripción deberá tomar en cuenta varios puntos, para considerarse completa, y éstos son: la experiencia necesaria que debe tener la persona para desarrollar el puesto, la habilidad requerida, así como los deberes con los que debe contar, la responsabilidad que deberá asumir, la autoridad que necesitará representar y lograr llevar a cabo, la posición que ocupará y la educación con que cuente esa persona.

Analizando cada uno de los puntos mencionados anteriormente, podemos decir en relación a la experiencia: ¿esta se debió haber adquirido en su empresa o en alguna otra? ¿de qué tipo será necesaria y con cuánta se deberá de contar?

En lo relacionado a la habilidad, es necesario aclarar de qué tipo será conveniente o que tan variadas clases de habilidad deberá poseer el individuo para que pueda llevar a un buen éxito su labor.

Las responsabilidades, necesariamente, y para evitar confusiones deberán estar enlistadas y agrupadas en orden de importancia y debe

rá tomarse en cuenta el desarrollo y preparación de programas, responsabilidades de asesoría, la evaluación del Entrenamiento, administración de Entrenamiento y responsabilidad de instrucción.

Relativa a la autoridad, hay de dos tipos, una, la que debe representar, y otra, la que deberá llevar a cabo al momento de efectuar sus funciones. La primera es de apariencia, es decir, que con su presencia y personalidad, infunde autoridad y respeto. La segunda es la que se desarrolla en el trabajo y servirá para establecer políticas, decidir cambios de personal y hacer gastos de cualquier clase, también se considera conveniente que ensene los tipos de acción que deberán ser in formados al supervisor. La posición de la persona según el puesto, se conoce haciendo una comparación con los diversos puestos existentes en la organización.

Un aspecto muy importante es la educación que deberá contar la persona, ya que si cuenta con puntos favorables en esto, tendrá muchas probabilidades de lograr el éxito, si su actitud es correcta, podrá dominar las situaciones difíciles.

Una vez que se ha definido perfectamente el puesto, se deberá determinar el posible progreso que pueda lograr un individuo en la empresa, también el sueldo que corresponda a sus funciones, debiendo de tener una cierta flexibilidad para adaptarlo a las características de la persona. Para no cometer un error en este aspecto, será conveniente evaluar el puesto y quizá en algunos casos contar con la ayuda de una persona experta en salarios.

Se mencionaba anteriormente que es necesario una flexibilidad en el salario, porque la experiencia con que cuenta una persona no será posible medirla con una regla, sino que es cosa de apreciación y de criterio.

Es conveniente tocar las funciones con que debe contar un departamento de Entrenamiento, como un aspecto complementario de este capítulo. Deberá dar asesoría a todos los niveles gerenciales sobre problemas de Entrenamiento; investigar las necesidades de desarrollo, promover, realizar o administrar todos los programas de Entrenamiento para empleados; realizar estudios en el campo de las relaciones industriales será necesario que guíe y asesore educacionalmente a diversos departamentos, también elaborará y administrará pruebas de personal para utilizarlas en la selección de personal, en su colocación y en la promoción.

DEFINICION DEL ENTRENADOR.

Si se quiere contar con un departamento de Entrenamiento eficiente, necesariamente se requerirá una persona perfectamente capacitada para poder llenar los requisitos y lograr que el departamento cumpla sus obligaciones de la manera más eficiente posible.

Para llegar a una selección adecuada de este punto tan importante, será necesario tener calma y esperar hasta poder encontrar la persona que se acerque más al ideal. Esta persona se podrá encontrar dentro de la misma empresa, por lo cual pienso que lo más conveniente es empezar a estudiar los diversos elementos con posibilidades con que cuenta la misma institución, obteniendo una gran ventaja en caso de que se encuentre la persona que necesitamos de esa fuente, ya que conocerá los sistemas de la empresa, sus errores, sus aciertos, etc., significando ésto gran ayuda a la empresa.

En ocasiones se puede considerar más conveniente el preparar a una persona para jefe del departamento de Entrenamiento con el solo antecedente de que sea una persona preparada, inteligente y que ya conozca el funcionamiento de la compañía.

Las principales fuentes para este reclutamiento son los empleados de la empresa, los anuncios, las sociedades profesionales, agencias, universidades y colegios. Los anuncios son un excelente medio para ponerse en contacto con personas que puedan solucionar el problema; éstos se pueden hacer mediante el periódico usando aquel que tenga mayor demanda, y revistas que puedan leer las personas que nos interesan, especializadas en el ramo.

El anuncio deberá tener todos los requisitos que solicita el participante, sin dar muchas explicaciones, pero perfectamente entendible, evitando de esta manera encontrarse con un gran número de solicitantes que no reúnen las características. También deberá ser presentado de una manera atractiva, más no con falsedad ni exageración. El salario no es necesario que aparezca, aspecto recomendable es pedir el curriculum vitae y, después de haber sido estudiado, llevar a cabo la entrevista.

Se considera más práctico el uso del periódico y utilizar las revistas de una manera complementaria, ya que la circulación del primero es mucho más rápida y por lo tanto más efectiva.

Las Sociedades Profesionales tienen una gran ventaja, envían personal calificado en el ramo, evitando entrevistas con personas que pueden no reunir los requisitos indispensables, como sucede en el anuncio. La función de las sociedades, se limita a poner en contacto a la empresa con el solicitante, teniendo ella como beneficio que, de colocarse esa persona, cobrará un porcentaje determinado del saldo que vaya a percibir el candidato; tratando éstas de solucionar el grave problema que representa el desempleo, cooperando así a la mejor integración humana de la empresa.

Decía anteriormente, al referirme a que las sociedades mandan a personas con conocimientos del ramo, porque antes de aceptar su solicitud en la misma, es sometida a una serie de pruebas más o menos intensas con las cuales se logra tener una idea de sus conocimientos y capacidades.

Otra forma de selección es la de que la persona que funge como Director de Entrenamiento, probablemente pertenezca a alguna de esas sociedades y conozca a personas con cualidades, aunque éstas no estén solicitando empleo.

Las agencias de empleo, por desgracia, bajo mi punto de vista, últimamente han venido un poco a menos, porque mandan como candidatos al primer elemento que se les presenta, sin antes haberle aplicado una prueba elemental. Este caso no se da en todas las agencias, pero sí en una gran mayoría.

Esta fuente es la que se considera la más cara de todas, por los porcentajes tan elevados que cobran por la integración de un candidato.

Generalmente en las agencias se localizan personas que solicitan puestos a niveles jerárquicos no muy elevados, pienso que esto es debido a que las agencias son uno de los últimos recursos utilizados por las personas para solucionar su problema de empleo.

Las universidades, colegios y escuelas, pueden llegar a constituir una de las fuentes más importantes para el reclutamiento, teniendo la desventaja, no insuperable, si los candidatos cuentan con la preparación y el potencial necesario, de que generalmente carecen de una experiencia práctica en el trabajo que les permita aportar resultados inmediatos.

Los maestros pueden ser de gran ayuda para solucionar el pro-

blema del seleccionador, ya que, pese a que pueden contar con una experiencia limitada en este campo, sí cuenta con una visión más amplia sobre sus alumnos y sobre los intereses de éstos, por su constante contacto a través de la enseñanza.

MEDIOS DE INCORPORACION A LA EMPRESA PARA EL ENTRENADOR.

Estos medios consisten en preparar un plan de orientación sobre el trabajo a desarrollar y sobre el funcionamiento de la compañía. Con éste se le deberá entregar una serie de manuales e información conteniendo las políticas y procedimientos de la empresa, para que, al ser estudiados por el sujeto, éste pueda orientarse a integrarse con mayor facilidad.

Se deberá hacer del conocimiento de los empleados de la empresa en todos los niveles, el ingreso de este nuevo elemento, dando a conocer sus cualidades, experiencias, así como sus funciones dentro de la empresa, de tal manera que este conocimiento sirva como base para que éste reciba una mejor acogida dentro del grupo y no se sienta como un extraño.

Es muy recomendable que al nuevo elemento no se le presione demasiado en su inicio, de tal manera que pueda poco a poco ir entrando en su propio ritmo de trabajo, sin llegar a ocasionar innecesariamente un descontento e impedir así tener la oportunidad de valorar, sobre mejores bases, la verdadera riqueza de éste en su trabajo. Es recomendable, para que tome un paso en forma más acelerada y sin presiones, que tome un curso, cuya capacitación le oriente en forma más completa.

Otra forma de apoyarlo a que entienda y asimile más rápido el funcionamiento de la empresa, es haciendo que tenga un contacto más directo con los jefes de los diversos departamentos, a través de reuniones debidamente planeadas y programadas.

Se considera importante que el entrenador participe desde un principio en plan de asesor, para que después sea al que dirija el programa, no siendo adecuado el responsabilizarlo de inmediato a que lo dirija. También se deberá hacer una valuación del trabajo del nuevo elemento, una vez que se le haya dado el tiempo suficiente para que éste haya podido adaptarse y se le hubiera ayudado a ir aumentando gradualmente los resultados de su trabajo. Esta valuación tiene por objeto el saber y poder determinar si el nuevo elemento es el que se necesitaba, si éste está cumpliendo como se esperaba de él y si tiene las cualidades y

características que indicaban su historial y las pruebas a que fue sometido.

El nuevo elemento deberá ser considerado como miembro activo de la empresa, estimulándolo a que asista a cursos, seminarios y conferencias que se refieren a temas que le conciernen; que tenga las mismas prestaciones de personas a su nivel y que esté al corriente del avance de los demás departamentos.

MATERIAL NECESARIO PARA LA SELECCION.

Para poder llevar a buen fin la selección del entrenador, se deberán seguir los siguientes pasos, sin los cuales ésta sería incompleta a la integración del nuevo elemento podría resultar en el mismo sentido de tirar al aire una moneda: Curriculum Vitae, la solicitud del trabajo, referencias, las visitas, la entrevista y la toma de la decisión.

Curriculum Vitae - es el historial de una persona para presentarse, se supone que ha sido preparado con mucho cuidado, ya que se está presentando a sí mismo, por este conducto tendrá conocimiento que es lo primero que se observa de un candidato.

Es una buena manera de eliminar candidatos que no reúnan los elementos que se requieren; todos los puntos que ocupará el Curriculum Vitae, dan al entrenador una idea más generalizada respecto del individuo, ya que conoce dónde cursó sus estudios, en dónde ha trabajado anteriormente, observando su estabilidad en una empresa, el tiempo que ha tenido de desempleo, poder obtener información de él, de sus anteriores trabajos, así como si ha hecho otros cursos o seminarios. Los puntos que debe tocar el curriculum vitae son los siguientes:

- 1.- Datos generales: nombre completo, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, nacionalidad, etc.
- 2.- Escolaridad: En qué escuela, colegio, universidad y en qué período cursó la Primaria, Secundaria, Preparatoria, Profesional y Post Graduado.
- 3.- Otros estudios: aquí se hará mención de todos los cursos o seminarios en los cuales haya tomado parte, principiando de los más antiguos, haciendo mención del nombre del curso, lugar y año.
- 4.- Experiencia profesional: se mencionarán todos los trabajos que ha desarrollado, aclarando el nombre de la empresa, el año en que empu

/ zó, el puesto que tenía a su cargo, así como sus actividades.

La Solicitud del Trabajo - Una vez que ha sido llamado, después de haberse estudiado su curriculum vitae, deberá llenar su hoja de solicitud de trabajo; al llenarla, el candidato sabe que su historial le interesa a la empresa que lo haya enviado. En estas formas se llenan unos renglones en los cuales se especifican las prestaciones económicas, las razones por las cuales se quiere abandonar el puesto actual, por qué se interesó en la empresa, cómo se enteró, referencias, etc.; esta solicitud - deberá tener una respuesta en un período de dos semanas.

Aquí se deshechan muchas personas porque sus características - son diferentes a las establecidas por la empresa para ese puesto.

Las Visitas - Para poder tomar una decisión respecto al candidato, será necesario que éste se presente en la empresa para que se le conozca su presentación, manera de comportarse, etc., aunque estos datos se obtienen en una forma más completa en la entrevista.

La Entrevista - Por medio de ella se pueden obtener todos los - datos que no pueden indagarse en el curriculum vitae o en las referencias; aquí se verá su presentación, motivación, apariencia y actitud.

El director del Entrenamiento no debe ser la única persona que hable con él, sino también aquel que sería su jefe en caso de contratarse, para que él también de sus puntos de vista, ya que en último caso, él va a ser el que trate con ese sujeto.

La entrevista se debe desarrollar de tal manera que el candidato hable la mayor parte del tiempo, contándonos su historial, de esa forma observaremos su manera de expresarse, su comportamiento, serenidad, - presencia, etc.. El entrevistador debe tener muchísimo cuidado a la hora de evaluar las respuestas del candidato, para no ir a dar un fallo equivocado solo por que una persona determinada le pareció simpática.

Al solicitante se le deberá informar de las obligaciones y derechos del puesto que, en caso de contratarse, tendría que llevar a cabo, - para que el individuo vea y decida si era lo que él pensaba o no.

Aquí se tratará lo relativo al sueldo, sólo en caso que no concuerde con lo estipulado para el puesto.

Toma de la Decisión - Para poder llegar a una decisión, lo más acertada posible, será necesario como primer punto, el haber estudiado - por lo menos a dos sujetos; considerar la descripción del puesto, comparándola con las características de los candidatos. Se deberá tener mucho

cuidado en no ir a tomar a una persona por alguna preferencia o porque se piensa que es el indicado sería recomendable tomar otra opinión.

Las entrevistas nos dirán la diferencia entre algunos candidatos que tengan características y cualidades semejantes. Al momento de tomar la decisión se lo deberá hacer saber al candidato, primeramente por la vía telefónica y después enviándole una carta, haciéndole saber cuando tiene que presentarse para su contratación.

CAPITULO VII.

"EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO".

GENERALIDADES.

Para que un proceso de Entrenamiento se pueda considerar completo, deberá tener como punto final una evaluación; de tal modo se sabrá qué tanto éxito ha obtenido el curso de Entrenamiento. Se hará una revisión completa del desempeño de trabajo, para que de esta manera se pueda comparar la situación en que se encontraban los participantes al comenzar el curso, y los conocimientos y habilidades con que cuentan en el momento de finalizarlo, así se sabrá si la instrucción ha sido impartida correctamente y si el sistema es el adecuado.

Para tratar de esclarecer un poco el término evaluación, daré una definición: "es aquel estudio mediante el cual se miden los resultados de un trabajo"; aplicándola a la evaluación del Entrenamiento, se puede definir así: "el estudio mediante el cual se miden los resultados de un programa de Entrenamiento".

La evaluación, por lo tanto, se debe considerar como un sistema de control, ya que se utiliza para comprobar los resultados de un plan establecido; siendo un gran elemento para la eliminación de los programas poco efectivos, y para mejorar aquellos que sean correctos.

Para poder hacer una evaluación correcta, se deberá estar consciente, y admitir las limitaciones en la interpretación y conclusiones que se deducen de las investigaciones. A medida que se tenga más experiencia y refinamiento para diseñar métodos y procedimientos de evaluación, se obtendrán resultados más significativos que serán base para el Entrenamiento del mañana.

Dividiendo la evaluación del Entrenamiento en pasos lógicos se logran más fácilmente las metas a alcanzar; estos pasos son los siguientes:

- 1.- Reacción.
- 2.- Aprendizaje.
- 3.- Actitud.
- 4.- Resultados.

LA REACCION.

La reacción es el grado en que los entrenados disfrutaron del programa de Entrenamiento; la evaluación por medio de la reacción permite medir los sentimientos de los participantes en lo relacionado con el curso. No se mide precisamente el aprendizaje, sino la actitud de los alumnos.

Como pasos para efectuar la evaluación de la reacción, se podrían dar los siguientes:

- a) Determinar lo que se quiere investigar.
- b) Usar una hoja escrita cuyos puntos se refieran a lo que se quiere investigar.
- c) Diseñar la forma, de manera que las reacciones puedan ser tabuladas y cuantificadas.
- d) Hacer que las formas sean contestadas de manera anónima, para que sean más veraces.
- e) Permitir a los participantes escribir observaciones adicionales en caso de que no hayan sido cubiertas por sus preguntas.

Para poder evaluar de manera sencilla la reacción, es recomendable diseñar una forma en la cual se hagan las preguntas sobre los puntos que se quieren aclarar, para ser analizadas después las respuestas dadas por los participantes, de tal modo que se pueda formar un criterio propio acerca de la aceptación o rechazo que tuvo la sesión. Este estudio, deberá hacerse después de cada sesión, y de esta manera se verá la evolución que ha tenido el individuo a través del curso.

Otra idea muy práctica es, que esas hojas de observaciones se entreguen a los entrenados antes de que el programa termine, de modo que las sugerencias se utilicen para mejorar la última sesión del programa, y de esta manera, si se está cayendo en algún error, todavía habrá tiempo de solucionarlo o de aclarar las dudas que hayan sido provocadas a través del curso.

Un ejemplo de una forma que ayuda para obtener todos los datos más importantes aparece en la figura # I. (Hoja Núm. 53).

Es posible comparar formas de evaluación que muestren la opinión de los participantes y la de algún coordinador, persona entrenada con anterioridad, y que participe en el curso, para calificar al conferencista; esto representará una gran ayuda, ya que con las opiniones del grupo y del coordinador, se logra una evaluación más completa. Estas evaluaciones tienen como fin práctico, la selección y orientación de los conferencistas.

En resumen, para evaluar la reacción es necesario primero medir las actitudes de los sujetos en los programas de Entrenamiento, conocer como se sienten las personas después de asistir a una sesión. Para evaluar efectivamente, los directores de Entrenamiento deberían de empujar

zar por ser efectivos al medir las reacciones y sentimientos de las personas participantes. Es importante hacerlo organizadamente, usando hojas de comentario, diseñadas con el fin de obtener los datos esperados. Es aconsejable también que el diseño de la forma se preste para tabular y cuantificar fácilmente; también es aconsejable que el director de Entrenamiento y el coordinador hagan su propia estimación de la sesión, para completar la reacción con la de las personas entrenadas.

Conferencista _____ Materia _____

Fecha _____

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

No. Hasta cierto punto. Sí, mucho.

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

Demasiada Conferencia. Equilibrado. Demasiada discusión.

3.- Califique al conferencista de acuerdo con los siguientes puntos:

Excelente. Muy bueno. Bueno. Regular. Malo.

A. ¿Estableció los objetivos?

B. ¿Mantuvo interés y amabilidad en la sesión?

C. ¿Qué tan bueno fue su uso de pizarrón, cuadros y otros auxiliares visuales?

D. ¿Qué tan amistoso y dispuesto fue para ayudar?

E. ¿Hizo resúmenes durante la sesión?

F. ¿Ilustró y clarificó los puntos?

G. ¿Cómo fue su resumen al clausurar cada sesión?

¿Que calificación global daría usted al conferencista?

Excelente. Muy bueno. Bueno. Regular. Malo.

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

EL APRENDIZAJE.

El hecho de que hay existido una reacción favorable en el curso, no implica que haya habido un correcto aprendizaje; ésto tiene su razón de ser, el conferencista habló muy bien, llevó adecuadamente toda su sesión, pero se analiza una vez terminada y se descubre que no ha proyectado conocimientos.

Para esclarecer un poco el término aprendizaje, he aquí una definición: "Los principios, hechos y técnicas comprendidos y asimilados — por los sujetos", hasta este momento el aprendizaje no se refiere a la — forma como lo utilizará el individuo en el trabajo.

Con el propósito de poder realizar una evaluación del aprendizaje, mediante la cual se mida la cantidad de comprensión que el curso proveyó, lo más recomendable es establecer una guía que, en términos generales, deberá constar de los siguientes puntos:

- 1.- El aprendizaje obtenido por una persona deberá medirse de tal manera que pueda observarse en forma cuantitativa los resultados.
- 2.- La evaluación se deberá llevar a cabo antes y después del curso, para establecer el resultado que se ha obtenido después del programa.
- 3.- El aprendizaje, para su mejor comprensión, deberá ser medido lo más — objetivamente posible.
- 4.- Será recomendable tener un grupo que no haya recibido el Entrenamiento, y que se le imparte en el mismo momento que se les da a los participantes para comparar resultados entre un grupo y otro.
- 5.- De ser posible habrá que organizar estadísticamente los resultados de la evaluación para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de confiabilidad.

Se puede apreciar por medio de esta guía, que la evaluación del aprendizaje es mucho más difícil que el de la reacción, se necesita el conocimiento de la estadística, en muchas ocasiones será necesario el auxilio del departamento de Entrenamiento para planear procedimientos de evaluación en el momento de analizar los datos e interpretar los resultados.

Para efectuar la evaluación existen dos medios que son las pruebas escritas y el comportamiento del individuo:

Las pruebas escritas — Cuando el curso pretende enseñar principios e ideas, más que técnicas, el método más usado es la prueba escrita; en este caso lo más recomendable es que el propio entrenador diseñe la forma según su criterio, por considerarse de tipo general, en la Figura # II

se muestra una forma escrita.

Existen también formas estandarizadas en las áreas de creatividad y económica; si se utilizan estas pruebas estandarizadas, deberá tenerse en cuenta que a los participantes se les deberán entregar las pruebas antes del programa, buscar la posibilidad de contar con un grupo de control del mismo nivel que el participante, las pruebas tendrán dos caminos de revisión, primero tabular la calificación total de cada persona y segunda tabularlas haciendo notar únicamente si son correctas o erróneas, y al final del curso se les dará otra prueba similar a las que se les dió en un principio, y de esa manera se podrá hacer una comparación que nos refleje los resultados.

El comportamiento del individuo es más sencillo de medir, ya que mediante demostraciones por parte del alumno en el aula, sabremos si ha captado o no, también nos ayuda la práctica desarrollada por el alumno en los trabajos que se le hayan encomendado y las discusiones que se tengan con él. Quizá los puntos más completos sean las demostración y las discusiones, porque la demostración se efectuará frente de sus compañeros, de un punto determinado del curso que se ha impartido; aquí la persona deberá haber captado bien la idea para poderla exponer adecuadamente. Mediante la discusión el entrenador se da cuenta del aprendizaje que ha obtenido un sujeto según los puntos de vista que exponga éste, si está en lo correcto, el entrenador deberá felicitarlo y motivarlo para que continúe por ese camino, de lo contrario deberá enfocar al alumno para que expone la idea en forma exacta.

Esta forma de evaluación deberá estar programada para que las discusiones no sean al azar, sino bien planeadas.

Figura # II - FORMA ESCRITA.

- | | | |
|---|----|-----|
| 1.- Toda persona es capaz de hacer cualquier trabajo si se empeña. | SI | NO. |
| 2.- La inteligencia consiste en lo que hemos aprendido desde que nacimos. | SI | NO |
| 3.- Si un supervisor sabe en lo que consiste un trabajo, es capaz de enseñarles a — otros como hacerlo. | SI | NO |
| 4.- Una fuerza de trabajo bien entrenada es el resultado de tener un gran departamento de Entrenamiento dentro de la empresa. | SI | NO |
| 5.- Al tomar una decisión, un buen supervisor debe tomar en cuenta los sentimientos de sus subordinados acerca de ella. | SI | NO |
| 6.- El supervisor está más cerca de los subordinados que de la gerencia. | SI | NO |
| 7.- El mejor modo de entrenar a un nuevo empleado es pedirle que observe como trabaja un buen empleado. | SI | NO |
| 8.- Antes de decidir que solución dar a un problema, debemos hacer una lista de soluciones posibles y compararlas entre si. | SI | NO |
| 9.- El supervisor debe estar dispuesto a escuchar casi cualquier cosa que los subordinados quieran decirle. | SI | NO |

En resumen, como se observa, esto implica una mayor atención a la evaluación del aprendizaje que al de la reacción. Es necesario desarrollar una gran cantidad de trabajo para planear adecuadamente el procedimiento de evaluación, para analizar los datos y para interpretar correctamente los resultados. Como se mencionó antes, las formas deberán ser diseñadas por el entrenador para obtener los datos necesarios y no utilizar una forma ya concedida que no aclarará ninguna duda. Para evaluar correctamente los cursos sobre técnica, constatará el alumno las preguntas que aparecen en las formas, se tabularán y obtendrán los resultados, si el curso es de ideas o principios se deberá realizar una prueba escrita. No es recomendable utilizar pruebas estandarizadas, sino de diseño especial para el curso en lo relacionado con el aprendizaje, tendrá las puertas abiertas para el desarrollo de nuevos programas.

LA ACTITUD.

La actitud se refiere al comportamiento dentro de la empresa del entrenador para con sus elementos que están bajo su mando. En muchas ocasiones se habla de la manera correcta de comportamiento dentro y fuera de la empresa, pero en la práctica se hace totalmente lo contrario, se conocen las técnicas y principios de las relaciones humanas, pero en el momento de actuar, se hace caso omiso de esas técnicas o principios, por ello existe una gran diferencia entre el conocimiento de los principios de las relaciones humanas y su práctica.

Por lo tanto a lo que se debe encaminar un ejecutivo de personal que tenga a su cargo un número determinado de empleados, es a conocer las técnicas de las relaciones humanas y ponerlas en práctica, siendo humano en el trato con el personal.

Se considera que para un hombre quiera cambiar su actitud dentro de su trabajo, deberá llenar cinco requisitos: a) Querer mejorar; b) reconocer sus debilidades; c) Trabajar en un ambiente favorable; d) Tener la ayuda de una persona hábil que comparta su interés; e) Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

Para efectuar la evaluación de los programas de Entrenamiento en lo que respecta a la actitud es todavía más complicado que la evaluación de la reacción y el aprendizaje. Para poder llevar a cabo esta evaluación satisfactoriamente, será necesario enfocar este problema desde un punto de vista más científico, considerando muchos factores. Será necesari-

rio, como en los casos anteriores de la reacción y el aprendizaje, utilizar una guía para medir los programas de Entrenamiento en cuanto a los cambios que se producen en la actitud. Esta guía deberá contar con cinco puntos - principales que son:

- 1.- Deberá hacerse una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después del ENTRENAMIENTO.
- 2.- La Estimación del desempeño de trabajo debe hacerla uno o varios de - los siguientes grupos:
 - a) La persona que recibe el Entrenamiento.
 - b) Su superior o superiores.
 - c) Sus subordinados.
 - d) La personas que hacen el mismo trabajo que él, o que, por lo menos conocen profundamente su desempeño.
- 3.- Debe hacerse un análisis estadístico para poder comparar los desempeños del trabajo antes y después del Entrenamiento.
- 4.- La estimación del desempeño del trabajo después del Entrenamiento debe hacerse por lo menos después de tres meses, para que los entrenados - hayan tenido oportunidad de practicar lo que han aprendido; para añadir validez al estudio será conveniente seguir haciendo estimaciones.
- 5.- Debe usarse un grupo de control que no haya recibido Entrenamiento.

Mediante esta guía se podrá efectuar una evaluación, misma que - se lograría llevando a cabo una encuesta entre los supervisores de la compañía a la que se le implantó un nuevo sistema, por ejemplo hace tres años y ellos dirán su opinión acerca de cómo camina a su manera de ver la empresa. También se puede llevar a cabo sin usar el quinto punto de la guía, - sin grupo de control, haciendo únicamente una prueba antes del curso y - otra al finalizar y por diferencia encontrar a qué grado se ha logrado el mejoramiento en la actitud; también se pueden desarrollar cuestionarios para que nos los resuelvan varias personas con distintas funciones dentro de la empresa, como podrán ser los directores de los supervisores, los supervisores y los participantes, logrando con ésto una idea más completa de - los cambios que se han experimentado en la actitud después de haberse cambiando el programa.

Como se puede observar, se pueden hacer una infinidad de tipos - de evaluación, según las necesidades de la empresa y el criterio del director de Entrenamiento.

Resumiendo ésto se puede decir que las técnicas que se utilizan en determinada compañía para evaluar la reacción, no serviría para otra, -

lo que se puede hacer es tomar ideas de ese programa de evaluación, para desarrollar el propio en una forma más completa.

LOS RESULTADOS.

Los objetivos de un programa de Entrenamiento se expresan en los resultados obtenidos a través del curso, éstos pueden ser: reducción de — costos, incremento de eficiencia, reducción de cambios en el personal, — aumento en la calidad de la producción, mejoramiento de la moral en la empresa, reducción de quejas y aumento en la producción.

Lo más recomendable sería evaluar los programas directamente en cuanto a sus resultados, sin embargo, existen muchos factores que lo complican, haciendo esto muy difícil en muchos tipos de programa. Es recomendable siempre que se pueda llevar a cabo.

Hay determinados tipos de trabajo que se pueden evaluar por los resultados, como podemos mencionar las quejas, fácilmente podremos evaluar si el número de quejas ha disminuido o no. También si se creó un programa de reducción de accidentes, será fácil constatar si éste ha disminuido o no.

Existe también el problema al momento de hacer la evaluación por resultados, si el éxito o fracaso se debe al entrenador o a otros factores.

Para una información más completa es necesario utilizar una forma para clasificar los resultados, en el cuadro se tomará un ejemplo de — accidente, de dos grupos: el denominado A, que participó primero en el curso, y el B, que fué posterior, pudiendo observar que el número de accidentes bajó en forma considerable. Figura III. (Página 60).

Resumiendo sobre los resultados se puede decir que la evaluación de programas en cuanto a los resultados, progresa más cada vez. En los casos en que los objetivos de los cursos son tan específicos como la reducción de costos, de accidentes y quejas, los resultados son más objetivos.

Hay estudios que superan las dificultades que ofrece la medición de programas como los de relaciones humanas y toma de decisiones. En lo futuro aumentarán los esfuerzos por lograr mediciones más exactas en estos campos y quizá será posible medir un programa de relaciones humanas en moneda. En la actualidad, las técnicas de investigación tienden a perfeccionarse y serán la herramienta más útil para el mejoramiento de las técnicas de relaciones humanas.

FIGURA # III.

Categoría.	Número total de accidentes.	
	Grupo B Experimental	Grupo A Experimental
Accidentes por negligencia.	5	8
Entregas equivocadas.	19	33
Maltrato de piezas de correo valiosas.	3	7
Retraso de reportes.	27	32
Faltas de asistencia sin aviso.	3	6
Abusos de permisos por enfermedad.	8	12
Errores en operaciones de relevo.	13	22
Reportes probatorios adversos.	4	9
Descortesía.	4	5

C O N C L U S I O N E S .

La Evolución que ha seguido el Entrenamiento desde sus inicios (Los aprendices, los cuales solamente podrían adquirir conocimientos prácticos debido a la falta de Alfabetización) hasta la actualidad (en que se cuenta — con métodos de Entrenamiento muy efectivos basados en conocimientos Teóricos y Prácticos) ha sido en forma continua, debido a la necesidad que — tienen las personas de superar cada vez más sus conocimientos, actitudes y habilidades para el mejor desempeño de sus funciones. Esto trae como — consecuencia que el personal mientras más entrenado esté, participa más — eficientemente formando grupos de trabajo Integrados, que permiten la — optimización de las funciones y el logro de los objetivos preestablecidos.

En toda empresa por pequeña que ésta sea, las necesidades de Entrenamiento siempre existirán, ya que la aplicación de Entrenamiento en el personal le brinda seguridad en su desempeño, conyudiando así al establecimiento de un mejor ambiente de trabajo.

Para detectar en forma más efectiva estas necesidades, considero que es — esencial el uso de "Pruebas", ya que por medio de ellas nos vamos a dar cuenta en forma más objetiva de las habilidades y conocimientos de las — personas y con base en esto establecer el mejor o los mejores sistemas de Entrenamiento para satisfacer esas necesidades.

Considero que todo sistema de Entrenamiento, para que éste sea más efectivo y para que logre mejor los propósitos para el cual se implanta, deberá contar con algunos elementos que le servirán de ayuda; tales como: Instrumentos, Técnicas, Métodos y Medios Necesarios, ya que podemos decir, que estas ayudas son determinantes para que el sistema que se adopte sea más provechoso, y así tanto las personas que reciban el Entrenamiento como la propia Organización que lo proporciona obtienen un beneficio mayor.

El uso de alguno o algunos Métodos que una organización desee aplicar en un sistema de Entrenamiento deberá ser escogido de acuerdo a las personas que se deseen entrenar, ya que del uso adecuado o inadecuado que se haga de ellos, dependerá el éxito o el fracaso del Entrenamiento y de la organización misma.

Las Instalaciones y el Equipo para el Entrenamiento, considero que juegan un papel muy importante, ya que de ellos dependerá en parte, el interés y el ánimo de las personas que van a ser entrenadas.

Cabe hacer notar, que si el sistema que se implante no es el adecuado, aún con unas instalaciones y un equipo extraordinario, no se lograrán obtener los resultados que del Entrenamiento se esperan.

Toda Empresa necesita, sin discusión alguna, adiestrar a su personal en todos los niveles existentes, pues sin este Entrenamiento, no habría posibilidades de que la Empresa llegara a abarcar los conocimientos necesarios para el desenvolvimiento y mayor productividad de la misma, y más aún, a lograr la preparación y satisfacción personal en cada uno de los integrantes de la misma.

Considero que un aspecto de vital importancia, que la persona encargada del Entrenamiento debe de tomar muy en cuenta, en la "Evaluación" de los resultados obtenidos en el Curso; ya que éste va a servir de Medio de Control para comparar lo logrado contra lo que se espera lograr y así determinar hasta qué grado fue benéfico y qué fallas posibles habrá que corregir.

Para concluir este trabajo en el que se han mencionado algunos de las muchísimas formas de Entrenamiento, quisiera dejar la idea muy clara de que al hablar de Entrenamiento de Personal no podemos separar la idea de la organización, es decir, en la medida de que cada uno de los individuos de que se compone una empresa se desarrolle, se está desarrollando la empresa misma y se establece un proceso de retroalimentación en la medida de la dinámica que establece toda organización que está compuesta por hombres, es decir, no se da un estancamiento sino siempre habrá movimiento, lo cual representa una evolución.

En esta época en que nos ha tocado vivir que se puede llamar "LA EPOCA DEL CAMBIO", ya que hay cambio en todos los órdenes, en todas las organizaciones y en todas las estructuras; no es nada nuevo decir que de lo hablado en capítulos anteriores sea apenas una aportación sujeta definitivamente también a ese cambio del que estamos hablando, por lo que apenas si representa un asomo al conocimiento de lo que será un desarrollo en las organizaciones y en cualquier actividad del hombre.

Todas estas ideas nos llevan a lo que actualmente se llama "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", que no es más que una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. El Desarrollo Organizacional es nuevo y — todavía insipiente ya que tiene solo una década de existencia por lo que su forma y su potencialidad distan mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución. Sin embargo permite desarrollar el verdadero conocimiento acerca de nuestro mundo Posmoderno.

B I B L I O G R A F I A .

AGUSTIN REYES PONCE.

"ADMINISTRACION DE PERSONAL -- RELACIONES HUMANAS".

STRAUS G. Y SAYLES, L. R.

"LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION".

ROBERT L. CRAIG Y LESTER R. BITTEL.

"MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL".

DALE YODER.

"MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES".

ELIZABETH MARTING, D. McDONALD Y JULIET M. HALFORD.

"ADMINISTRACION DE LA EMPRESA Y SU PERSONAL".

KARL E. ETTINGER.

"ADMINISTRACION DE PERSONAL".

W. D. SCOTT, R. G. CLOTHIER Y W. R. SPRIGEL.

"DIRECCION DE PERSONAL".

JANES.

"PREPARACION DE PERSONAL COMPETENTE".

- - - - -