



15
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
" ARAGON "

**LA DETECCION DE NECESIDADES COMO
CENTRO GENERADOR DE RENOVACION EN
LA CAPACITACION**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
JORGE HERNANDEZ DEL ROSARIO

SAN JUAN DE ARAGON, EDO. DE MEX.

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	<u>Pag.</u>
INTRODUCCION	1
I CAPITULO	
NECESIDADES DE CAPACITACION	20
1.1 QUE ES LA DETECCION DE NECESIDADES DE - CAPACITACION (D.N.C.)	21
1.2 IMPORTANCIA DE LA D.N.C.	33
1.3 BENEFICIOS DE LA D.N.C.	43
1.4 PROCESO BASICO DE LA D.N.C.	52
II CAPITULO	
METODOLOGIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES.	
2.1 EN QUE CONSISTE	60
2.2 ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA METODOLO- GIA DE LA D.N.C.	70
2.3 SITUACION IDEAL.	84
2.4 SITUACION REAL	94
2.5 ANALISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS	110
2.6 DETERMINACION DE ESTRATEGIAS	129
III CAPITULO	
PLANEACION E INFORME DE RESULTADOS DE LA DE	

	<u>Pag.</u>
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	
3.1 TOMA DE DECISIONES	143
3.2 PROYECCION SITUACIONAL DE LA D.N.C. . .	155
3.2.1 PLANEACION DE LA D.N.C.	165
3.2.2 INFORME DE RESULTADOS D.N.C.	183
3.3 ALCANCE DEL INFORME DE RESULTADOS DE LA D.N.C.	192
CONCLUSIONES	196
SUGERENCIAS	200
ANEXOS	203
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	223
BIBLIOGRAFIA	229

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

El presente proyecto tiene su origen principalmente, por la experiencia y participación estrecha -- dentro del campo de la capacitación; como responsable del área en una Institución de iniciativa privada. Donde la preocupación resalta por la percepción de graves problemas en torno a la capacitación (en el trabajo) en México. Por citar una de tantas; la falta de personal (dentro del sistema productivo - fuente de sustento de un país), altamente preparado y calificado que se responsabilice de los retos y cambios que se presentan en una sociedad, con tendencias al desarrollo y crecimiento económico - productivo. - Pues nuestro país al estar rodeado de civilizaciones sumamente evolucionadas, con las cuales debemos negociar y competir, debe prepararse si es que desea proyectarse a través de la exportación o la simple maquila.

Muestra de ello, es la entrada al Gatt, donde el compromiso es: surtir a un comprador y comprar a un vendedor. El problema radica más circunstancialmente en el primer punto, porque se han establecido reglas de calidad y

cantidad, cosa que nosotros en este momento no podemos otorgar. Dado que la mayoría de las empresas que nos respaldan en esta encomienda, padecen de problemas internos--principalmente, en la falta de preparación de sus recursos humanos, a los cuales se les integra al trabajo con una llamada capacitación de tipo intuitiva, basada en un empirismo total que no responde obisamente a las necesidades actuales. Por lo que una de las metas, es romper con toda esta ignorancia laboral a través de una capacitación sólida sistemáticamente, donde se aplique una correcta y real Detección de Necesidades, que permita renovar la misma capacitación dentro de cada una de las Industrias, incidiendo en la elevación de la calidad y productividad de cada una de ellas.

Esta misma preocupación, se ha hecho evidente en el sector Gobierno al postular prioritariamente la elaboración y presentación del Sistema Nacional de Planeación Democrática, donde se hacen patentes las modificaciones necesarias en función de los problemas de nuestro desarrollo actual. Por ser un instrumento básico para conducir y aplicar la estrategia de desarrollo en un pe--

periodo de: 1983 - 1988.

De una manera genérica, los puntos importantes de dicho sistema, concibe la participación social para la planeación como mecanismo a través del cual los diferentes grupos sociales de la nación, coinciden en torno a objetivos, tareas o actividades comunes y a la vigilancia de su cumplimiento en forma permanente. En este sentido, -- constituye un conjunto articulado de nexos entre los diferentes niveles, dependencias y entidades del Gobierno Federal y entre diversos grupos sociales que participan en las tareas de planeación. De entre los elementos con que -- cuenta el sistema para su funcionamiento, está el "Plan Nacional de Desarrollo; que se ubica en la parte inicial del proceso de planeación y conforma en la actualidad el primer instrumento normativo del sistema, que orienta las acciones de todos sus demás componentes; define también los propósitos, estrategias y políticas generales del desarrollo nacional y por último indica los programas de mediano plazo que deben elaborarse para atender las prioridades -- económicas y sociales del país".¹

Dentro de este mismo plan se ubica "el Pro-

grama Nacional de Capacitación y productividad, el cual es ta destinado para atender áreas específicas y de interés - general, tanto para la sociedad como para la economía del país".² Disgrega y detalla los planteamientos y orientaciones generales, que en materia de capacitación y productividad, señala el Plan Nacional; establece asimismo sus - objetivos, metas políticas e instrumentos.

Partiendo de este antecedente, podemos hablar específicamente de la vinculación entre el presente - trabajo y las acciones pretendidas por el Gobierno sobre - la capacitación, ya que se integren en el Plan Nacional de Desarrollo, bajo cuatro puntos importantes a resolver:

- Conservar y fortalecer las instituciones democráticas.
- Vencer la crisis
- Recuperar la capacidad de crecimiento
- Iniciar los cambios cualitativos que requiere el país".³

El plan, señala como prioritario resolver - los desequilibrios entre la estructura y demanda de mano -

de obra calificada, mediante una mayor disponibilidad de oportunidades de capacitación y adiestramiento a todos -- los niveles requeridos, con la finalidad de ampliar el acceso de la población a los empleos productivos, poniendo atención especial en aquellos sectores intensivos en mano de obra calificada.

De igual manera, las estrategias de acción de la política de capacitación incluidas en el Programa -- Nacional de Capacitación y Productividad, se agrupa en -- cuatro grandes apartados:

- Fortalecer el marco jurídico de capacitación para -- adecuar las atribuciones de las instituciones rela -- cionadas e integrarlas al esquema normativo del -- sistema nacional.
- Establecer sistemas de capacitación y adiestramien -- to, financiados por las empresas y regulados por -- el Estado.
- Vincular el desarrollo científico y tecnológico a -- los programas de capacitación.
- Incluir en los programas de capacitación, elemen--

tos de organización y administración del trabajo y de las unidades productivas".⁴

Este programa tiene un carácter intersectorial, dado que incide en toda la actividad económica.

Cabe señalar, que para la realización de este Programa, se fundamenta en los ordenamientos jurídicos correspondientes; en las condiciones actuales del país y en la infraestructura de capacitación existente. Por lo que el esfuerzo de capacitación, deberá orientarse a la satisfacción de las necesidades de mano de obra calificada de la planta productiva. Los proyectos de inversión en materia de capacitación, deberán considerar cuidadosamente los aspectos de las ramas productivas a las que atenderán el lugar o región donde se realizará la inversión y la coordinación de la infraestructura ya existente en la materia.

Dentro de este contexto y para el desarrollo de estas potencialidades, se plantean los objetivos del programa, los cuales se orientan por una parte a resolver los desequilibrios, entre la estructura de la oferta y

las necesidades de mano de obra calificada y por otra, a -
generar mayores niveles de empleo y productividad.¹⁵

Para el desarrollo de estos objetivos, se -
formularon orientaciones estratégicas, diseñadas en fun- -
ción de las dos vertientes del plan; es decir, de la reor-
denación económica y del cambio estructural.

Las orientaciones estratégicas de la capaci-
tación para el cambio estructural, enfatiza la vinculación
de los programas en la materia, con las necesidades del de-
sarrollo económico.

Conforme con la estrategia para la reordena-
ción económica, se está ejecutando el sub-programa de capa-
citación y productividad para la defensa de la planta pro-
ductiva y el empleo, así como el programa de protección al
salario y consumo obrero.

Como consecuencia de las orientaciones anteriores, se esta-
blecen como estrategias generales de la capacitación:

- Consolidar la práctica de la capacitación y adies-
tramiento en el trabajo, vigilando el cumplimiento-

de la obligación patronal en la materia.

- Identificar la capacitación para el trabajo, mediante la coordinación de la infraestructura formadora de que dispone el Gobierno Federal y los sectores - privado y social.
- Apoyar el proceso de desconcentración de la actividad económica y de los servicios sociales, a través de la descentralización de las acciones, proyectos y programas de capacitación y productividad, hacia el interior del país".⁶

Todas estas medidas, son a causa de la grave crisis por la cual atraviesa el país, (lo cual es preocupación de este trabajo), pues se trata de resolver, entre otros de los tantos problemas ya mencionados, la insuficiente generación de puestos de trabajo y la existencia de una importante desocupación abierta y de un amplio sector de la población en condiciones de sub-empleo, que no solo tiene repercusiones en el orden de la justicia social sino que constituyen una pérdida potencial de recursos. - En otras palabras, el desempleo y sub-empleo, son reflejo de las condiciones en que se da el desarrollo económico y-

social del país y forman parte de una común característica de sub-utilización general de los recursos. En efecto, en México no sólo se encuentra una capacidad sub-utilizada en términos de recursos humanos, expresada en los niveles de desocupación y sub-empleo sino que, a la par, se da una baja utilización de la capacidad instalada productiva industrial y agropecuaria. Existe por un lado, un desequilibrio entre una disponibilidad creciente de recursos humanos y una demanda insuficiente de fuerza de trabajo, y la distorsión creciente de la estructura productiva por otro, la falta de adecuación entre la estructura ocupacional generada y el perfil educativo y de calificación de los recursos humanos disponibles.

Aún más, se ha generalizado una crisis recesiva de una magnitud tal, que ha impactado a casi todos los sectores de la actividad económica. La situación se encuentra caracterizada por "despidos de personal, eliminación de turnos de trabajo en algunas empresas; cierre de establecimientos y la paralización de la actividad de determinados sectores de la producción".⁷

Todo lo cual, en última instancia se ha reflejado en un incremento del desempleo abierto y especialmente el sub-empleo de una parte importante de la fuerza de trabajo.

Aunado a éste, encontramos la actitud del sector industrial, por la poca preocupación en formar y preparar a sus recursos humanos, como si desconociera en estos la fuente de sustento y progreso del mismo.

Otro caso, lo tenemos con un pequeño grupo de empresas convencidas del valor de capacitar, más no lo han hecho de la forma adecuada, pues lo han dejado en manos de los trabajadores más antiguos o supervisores, los cuales transmiten sus experiencias al aprendiz o ayudante, de una manera empírica e intuitiva con vicios y errores de los primeros.

Hay organizaciones que optan por traer modelos de capacitación del extranjero, no aptos a la indiosincracia de nuestra gente, por tanto es pérdida de tiempo, persistiendo los problemas y necesidades ya que la preparación y formación de los recursos humanos, debe ser en base

a una adecuada detección de necesidades de capacitación vi
gente en el lugar de trabajo, cada industria tiene diferen
tes carencias y por tanto un modelo de capacitación no pue
de transplantarse a otro.

También encontramos un factor que puede ser
generalizado en muchas industrias y es el quejarse del al
to costo de la capacitación, no lo ven como una inversión,
dudando tanto de la verdadera utilidad de la misma, como
de la capacidad de asimilación y desarrollo de su gente. -
Todo esto se comprueba por "las cifras obtenidas, las cua
les nos permiten resaltar el bajo nivel de cumplimiento --
que el sector empresarial ofrece en el terreno de la capa
citación, sobre todo en algunas ramas de actividad".⁸ Es
te fenómeno resulta generalizado en todas las regiones del
país. Probablemente lo anterior, en parte, es consecuen
cia del escaso interés que las partes patronales parecen
conferir a la labor de capacitación. "De acuerdo a estu
dios realizados a grandes empresas, solo el 40% lo atribuy
en a capacitación en el trabajo de incrementar la produc
tividad en su empresa; de este porcentaje, apenas el 6% to
ma en cuenta el carácter integral de la capacitación. Aho

ra bien, por lo menos el 50% de las empresas estudiadas, - no cuentan con infraestructura interna que les permita llevar a cabo algún programa de formación adecuada y eficaz. - En estas empresas se opta por recurrir a instituciones capacitadoras externas".⁹ Por otra parte, la casi totalidad de los trabajadores beneficiados por algún programa de capacitación, corresponden a mandos medios y superiores. - En las mismas empresas, se considera como prioritaria la capacitación del personal operativo. En cuanto a la pequeña empresa, probablemente una causa importante de incumplimiento, se debe tanto a la carencia de una infraestructura interna apropiada, como a limitaciones financieras y exigencias burocráticas formales en el proceso de cumplimiento de registro y autorización.

En cuanto a la calidad de la capacitación - que se ofrece en planta, se puede confirmar que ha presentado severas deficiencias, porque en muchas de las empresas catalogadas como pequeñas y medianas, la capacitación y adiestramiento se lleva a cabo sobre la marcha del proceso productivo, quedando como instructor responsable algún operario experimentado, no partiendo como base de un pro-

grama devidamente estructurado, sino de acuerdo a necesidades detectadas fortuitamente.

Por lo cual la detección de necesidades (la cual es objeto de análisis en esta investigación) es una herramienta vital utilizada en la capacitación, para establecer los planes y programas acordes a las condiciones -- existentes y metas de la producción, ya que existen carencias o necesidades en todo el sistema productivo¹⁰, con respecto al desarrollo del trabajo en forma adecuada dentro de la organización. El cubrir dichas necesidades, requiere de una capacitación constante que permita el funcionamiento integral del ser humano, enfocandose a eliminar la ignorancia dentro de la actividad económica. La capacitación en nuestro país requiere necesariamente de procedimientos adecuados, que permitan lograr los objetivos de éste, por lo que la detección de necesidades es aspecto fundamental y sustentivo para su desarrollo, pues plantea las pautas a seguir para la planeación, ejecución y evaluación de la capacitación; eliminando continuar azarosamente y de manera empírica, la formación de los trabajadores y por -- consiguiente el desperdicio de recursos y esfuerzos. La-

detección de necesidades es elemental para que la formación profesional cumpla con su finalidad, por ser la parte medular de la capacitación, pues determina las materias a enseñar, la población a instruir, el grado de profundidad de los contenidos, cuando y la prioridad para capacitar a los recursos humanos.⁺¹¹

Como se puede apreciar, hablar de la capacitación, es incluir en ella la detección de necesidades, como una de las tantas herramientas con las cuales el país cuenta para desarrollarse, puesto que la capacitación ayuda a optimizar la productividad, concibiendo los objetivos de ésta como parte de los de la empresa.

Por otra parte, México debe tener una verdadera conciencia de la importancia de la ciencia y la tecnología, con el fin de crear una infra-estructura científica lo suficientemente sólida y funcional que permita el despegue económico apoyado en una formación práctica de los recursos humanos, con un nivel avanzado de conocimientos necesarios para plantear innovaciones en el campo tecnológico tendientes a satisfacer las necesidades reales del sector productivo y de servicios, originando el incremento de

los índices de productividad requeridas por el crecimiento económico del país. Por esto el Sr. Presidente ha dado especial énfasis a la capacitación, citando: "El futuro -- nos espera impreparados, el servicio fundamental que debemos proporcionar, es el de capacitar al máximo. De otra manera corremos el riesgo de no ser viables como país, ya no solo la penetración del capital, sino la influencia de la tecnología, de las formas de hacer las cosas, nos impedirán lograr nuestros objetivos, dependeríamos más de las fuerzas externas".¹²

Siguiendo con esta idea, podemos decir que el hombre como pieza del engranaje industrial, debe tener un rango de conocimiento y habilidades que le permitan ser eficiente, "porque él es, en primera y última instancia, la finalidad y razón de organizarse".¹³

El progreso alcanzado por el país en todos los órdenes, requiere una administración pública eficiente y de alta productividad.

Para lograrlo es indispensable contar con personal competente, técnicamente capacitado y familiariza

do con los sistemas y métodos modernos de la administración. Esta necesidad debe ser resuelta a través de herramientas bien fundamentadas teóricas y prácticamente. Es por todo esto que el título de la presente investigación se denomina "LA DETECCION DE NECESIDADES COMO CENTRO GENERADOR DE LA RENOVACION EN LA CAPACITACION (EN EL TRABAJO)". Por ser un hecho que merece la atención de parte de todos los sectores: Gobierno, Industria y principalmente por especialistas (pedagogos) que por su formación pueden influir de manera directa en la concientización y difusión de la utilidad de la DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION permitiendo así lograr un efectivo proceso de capacitación dentro del sistema productivo.

Cabe aclarar que no por utilizar el término Renovación de la Capacitación, en el título de la tesis, se pretenda cambiar al sistema de capacitación, sino más bien sería puntualizarlo tal como es, pero intentando hacer conciencia en el sistema productivo de la utilización de esta herramienta, pues al aplicarla en una situación problemática de la empresa, no dudamos que siempre nos va a ayudar a detectar muchas de las fallas, dado que la información obtenida nos permitira renovar las estrategias -

de capacitación.

Por último, es importante señalar que este trabajo se concretiza en el desarrollo de III capítulos de los cuales implícitamente ya hemos hablado y son:

I.- NECESIDADES DE CAPACITACION

En este tema, se contemplan cuatro puntos fundamentales que encuadran y determinan primeramente lo que es la Detección de Necesidades enfatizando su definición, ventajas, importancia y beneficios que aporta al aplicarla en una situación problemática dentro del sector productivo, además se plantea un esbozo general de las características más sobresalientes en el proceso básico de la Detección de Necesidades, con el fin de tener un primer acercamiento a manera de inducción de lo que trata el tema.

II.- METODOLOGIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

En esta etapa del trabajo, como su nombre lo indi-

ca, muestra la forma práctica en que se divide y desarrolla la metodología, es decir, se explican técnicamente los pasos que constituyen a la misma, de tal manera que se analice y se aplique (en un ejemplo) cada uno de ellos, tratando de mostrar que uno es consecutivo del otro y que integran un todo y la ausencia de cualquiera alteraría los resultados, con esto se constituye el proceso unificado de la Metodología de la Detección de Necesidades (que este a su vez, constituye una parte de un sistema más amplio que es la capacitación).

III.- PLANEACION E INFORME DE RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES.

En este capítulo, se retoman los resultados obtenidos por la aplicación de la Metodología para lograr acertadamente; tomar decisiones, proyectar la misma Detección de Necesidades, realizar el plan global, el informe de resultados y finalmente, establecer los alcances que puede tener la in

investigación. Lo anterior en otras palabras sería el organizar, controlar y detallar la información resultante, para determinar lo que se hara en la solución de la problemática que originó la aplicación de la Detección de Necesidades, -- (herramienta fácil, tanto en su manejo, como en su aplicación dentro de cualquier organización).

Finalmente, como toda investigación, se planean los anexos, conclusiones y sugerencias.

C A P I T U L O "I"

NECESIDADES DE CAPACITACION

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

Y

S U G E R E N C I A S

"NECESIDADES DE CAPACITACION"

Como inicio en la presente investigación, partimos de un tema muy peculiar que implica el análisis de las Necesidades de Capacitación, las cuales han estado presentes a lo largo de la historia con diferentes características, dado que estén en función de la misma evolución del hombre y por consiguiente, del trabajo, éste último le ha permitido al hombre tener una constante relación con la naturaleza, con el propósito de conocerla y dominarla tratando de sacar el mayor provecho para su propio beneficio y satisfacción de las necesidades. Es por esto, que el trabajo ha tenido diferentes momentos y formas de llevarse a cabo, pues se modifica en la medida que se va haciendo más compleja la explotación y transformación de los recursos naturales, por lo cual, esas modificaciones son las que han producido las necesidades de capacitación en el hombre para el trabajo.¹⁴ Sin embargo, para concretizar más aún sobre el tema, es necesario abordarlo bajo cuatro sub-temas claves que a continuación presentamos.

1.1. QUE ES LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Para empezar a hablar sobre el significado de Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), es importante ubicarla dentro del desarrollo que tuvo la misma capacitación dentro de un marco netamente social, puesto que todo se encuentra en función de las necesidades que va originando la evolución social y lo podemos ver específicamente en la capacitación (en la cual implícitamente se encuentra el desarrollo de la D.N.C.), la cual no fue una actividad nueva en México, existen referencias históricas desde la época colonial, donde una persona experimentada, instruía a uno o más aprendices, subsistiendo aún este método. Desde entonces, la capacitación ha ido evolucionando en función principalmente de las características del aparato productivo del país. Es así que "en 1870, el código civil regulaba la figura jurídica del contrato de aprendizaje, que -

con leves modificaciones se recogió en el código civil de 1884, fué hasta 1931 en que la ley federal del trabajo destinó su título III el contrato de aprendizaje, mismo que siguió vigente hasta 1970, en el cual se suprime dicho contrato de aprendizaje y se establece a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores".¹⁵ Para supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó el Departamento de Vigilancia de la capacitación de los trabajadores, dependiente de la Dirección General del Trabajo integrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quien a través de investigaciones y estudios, detectó que las acciones efectuadas hasta ese momento por los sectores públicos y privados, habían sido escasas y carentes de continuidad, sistematización organización y planeación. Por lo cual, había que reestructurar y establecer toda una implementación dentro de la capacitación, reu-

niendo los requisitos anteriores. En este momento, cambia el sentido de la misma y a la -- par surge la D.N.C. como una de las cuatro etapas¹⁶ importantes que conforman el sistema,¹⁷ dándole un carácter más científico y por tanto -- efectivo.

En estos años, es necesario tratar de resolver muchos problemas como; la baja calidad en la formación de la mano de obra y la necesidad de capacitar a una creciente población procedente del medio rural, el incremento de la demanda de trabajadores calificados, resultado de la complejidad del aparato productivo y la estructura orgánica de los centros laborales; la escasez de instituciones destinadas a la -- formación de los trabajadores, etc.

A raíz de estos problemas detectados, "para 1978, la capacitación se eleva a rango constitucional dentro del Art. 123 del apartado -- "A" fracción XIII. Como consecuencia de la --

modificación constitucional al artículo 123, - la ley federal del trabajo sufre cambios, entrando en vigor el 10. de mayo del mismo año.- Una de las reformas es el de la fracción XXXI-apartado "A" del Art.123",¹⁸ donde se establece la competencia exclusiva de las autoridades federales del trabajo para; aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones relativas a la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores, creandose el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, el cual remarca una importancia un tanto especial a la D.N.C., pues se caracteriza por ser: "participativo, flexible y abierto:

- Participativo: en cuanto a los planes y programas de capacitación, deberían ser implantados en la empresa, formulados en base a las necesidades detectadas.
- Flexible: porque la capacitación y adiestramiento, se debería adaptar a las necesidades de cada empresa, de patronos y trabajadores.

- Abierto: porque todos deben participar con sus experiencias, en la obtención de resultados enfocados a las acciones necesarias de capacitación".¹⁹

Después de conocer algunos hechos generales que están alrededor de la capacitación y por tanto de la D.N.C., es conveniente continuar con la definición y especificación de esta última.

La D.N.C., es el análisis exhaustivo de las carencias que presentaba un individuo, para desarrollar adecuadamente sus funciones.²⁰ Partimos de que toda necesidad implica la ausencia de un satisfactor y este puede estar en los conocimientos, habilidades o actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar, actualizar, perfeccionar o modificar, para poder siempre desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo, cumpliendo con los resultados establecidos.

También podemos incluir que la D.N.C. es la base fundamental del proceso de capacitación, en el cual se realiza una investigación tendiente a establecer la diferencia que existe, entre lo que debe hacer un trabajador en su puesto y lo que hace realmente. Y así poder establecer; el qué, quién, cómo, cuándo, - se satisfagan tales necesidades de capacitación.

Las necesidades de capacitación, pueden ser de dos tipos: manifiestas o encubiertas.

- Manifiestas: son fácilmente observables y no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas, por ejemplo: el caso de personas de nuevo ingreso, las promociones, rotación de personal, cambios tecnológicos, administrativos y operativos. Para este tipo de necesidades, la capacitación adquiere un carácter preventivo, ya que debe ser impartida antes de que se susciten dichas situaciones.

- Encubiertas: no son observables directamente, su identificación requiere de una investigación sistemática y exhaustiva; se refieren a los problemas de desempeño como causa-directa o indirecta de bajo rendimiento y --productividad, que presentan los trabajado--res en el puesto que ocupan y pueden deberse entre otras, a la falta de conocimientos, ha**bilidades** o actitudes.

Un ejemplo de esto sería: el de una recep**cionista**, la cual su función es: archivar, es**cribir** a máquina, manejar el conmutador, tomar dictados y lo que realiza realmente es: mane**jar** el conmutador, escribir a máquina y tomar dictados. Como podemos apreciar, no cubre --una de sus actividades, la de archivar, existe una carencia y discrepancia entre lo que debia**ra** hacerse y lo que realmente hace.

Es por esto, que la detección de necesida**des**, es un estudio comparativo como en el caso

anterior en que se detecta la ausencia de un factor a cubrir, implicando desarrollar un análisis profundo, del empleado que presenta esta falla, con el fin de establecer la estrategia a seguir para la corrección del problema. -- Por otra parte, la experiencia nos muestra que cuando no se lleven a cabo acciones para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento dentro de la organización, sea por negligencia, falta de recursos o por desconocimiento de procedimientos, se suscita el fenómeno de tratar de enfrentar la situación con el intentar capacitar por capacitar, traduciéndose en una actividad que, además de no cumplir con su objetivo primordial, propicia el desperdicio de recursos y esfuerzos.

Por ello, la D.N.C., es una etapa obligada metodológicamente, para llevar a cabo las acciones de capacitación. Sin esta investigación previa, no se puede pensar en la programación de un curso, por lo tanto, se considera a la D.N.C., como el proceso por medio del cual

se establece la naturaleza, magnitud y jerarquización de esas necesidades y de los problemas esenciales que afectan en realidad logrando así, proponer diversas acciones entre las cuales está la ejecución de la capacitación. La finalidad de la investigación es: servir de base en las acciones concretas y fundamentar las estrategias que se han de aplicar en la práctica conforme a las necesidades detectadas.

La D.N.C., es la parte medular del proceso de capacitación, que nos permite conocer con precisión cuáles son las necesidades existentes a fin de establecer los objetivos específicos y las acciones necesarias que se incluyan en los planes y programas.²¹

Por otro lado, es importante situar a la D.N.C. dentro de la capacitación que se conforma de cuatro etapas importantes:

- Detección de Necesidades de Capacitación - -

(D.N.C.)

- Elaboración de planes y programas de capacitación.
- Ejecución de las acciones de capacitación.
- Evaluación y seguimiento.

Dichas etapas, constituyen una secuencia en la cual se planea, organiza, dirige y controla la capacitación, sin embargo la D.N.C. es la etapa sustantiva de la que se deriva la información necesaria para continuar el proceso y retroalimentación. Pues figuran dentro del sistema de capacitación; como el primer punto a desarrollar, además se incluye dentro de la fase de planeación dado que cuando la D.N.C. de una zona, se hace evidente por la falta de capacitación en algún aspecto, se procede a su planificación. En este momento se tiene la oportunidad de definir, ordenar e interrelacionar los elementos que intervendrán en la realización del evento de capacitación, de forma que se lleve a cabo satisfactoriamente, pues se establecen en que materias se nece

sita entrenamiento para el desempeño correcto del trabajo, definir quienes de los diferentes trabajadores de un mismo puesto, necesitan entrenamiento²² (en que actividad), determinar la cantidad o profundidad necesaria para que el trabajador domine su especialidad y por último diferenciar cuando y el orden de las personas a capacitar, según las prioridades y los recursos que la empresa disponga para su realización.

Como se citó anteriormente, la D.N.C. - - guarda una estrecha relación con las tres etapas restantes de la capacitación, puesto que - las da información importante para su desarrollo, lo podemos explicar más claramente estableciendo la vinculación con los planes y programas de capacitación (2a. etapa), la cual le proporciona las bases correspondientes, a fin de permitir la configuración de actividades concretas tendiente a dar respuesta a la necesidad presente, en función de los objetivos fi

jados.

En el caso de la 3a. etapa (ejecución de las acciones de capacitación), la información de utilidad, es conocer las personas a capacitar, las actividades y los tiempos pertinentes las posibles técnicas y materiales didácticos, que garanticen la funcionalidad y eficacia de la capacitación.

Con lo que respecta a la 4a. etapa (evaluación y seguimiento), se conserva un nexo último, pues con esta se termina el proceso de capacitación, en el cual se delinean los parámetros más acordes a las características del curso de capacitación ejecutado, del cual se necesita haber provocado un cambio conductual favorable con respecto al conocimiento adquirido, en caso contrario, la evaluación permitiera reorientar la D.N.C. para que se plantee la misma y analice los puntos flojos, contribuyendo a arrojar nuevos resultados y objetivos a cubrir por el proceso de la capacitación.

1.2. IMPORTANCIA DE LA D.N.C.

Como ya se comentaba anteriormente, la D.N.C. tiene una importancia relevante dentro del sistema y proceso de capacitación, porque brinda elementos para la solución de los problemas de una empresa, pues muchos de estos se presentan por lo regular cuando: El personal realiza inadecuadamente su trabajo, pero si las causas se deben al factor administrativo (insuficiencia de personal, bajos salarios, etc.) o situaciones económicas o desconocidas por el personal, es indudable que la solución implique cambios en la organización.

Para que una empresa logre sus objetivos, es necesario que cada uno de sus integrantes realice, el nivel de eficiencia requeridos y todas las funciones asignadas; si un individuo no desempeña su trabajo satisfactoriamente, deberá experimentar un cambio favorable.

Por otra parte, la efectividad de un pro--

grama de capacitación, no depende de la calidad de las actividades que como parte del mismo se realizan, depende de la forma como éstas actividades satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y contribuyen al logro de los resultados de la empresa.

Nunca se insistirá demasiado, al señalar la gran importancia que reviste la D.N.C., porque nos permite conocer quien necesita capacitación y de que tipo, concretizándose en la elaboración de los planes y programas, ya que se establecen las directrices correspondientes, para las actividades específicas, asegurando la efectividad de los programas la optimización de los recursos y la satisfacción del trabajador.

Por otra parte, como reseña importante se ha detectado, después de algunos años, que son pocas las empresas que han encontrado la importancia de la D.N.C., no solamente como un instrumento de desarrollo para los trabajadores,-

sino sobre todo, su alto beneficio en la productividad.

Las organizaciones que lo han hecho, están concientes del valor de la misma y por tanto han aplicado seriamente dicha herramienta, además de preparar gentes que dirijan con eficiencia el departamento de capacitación, orientándolo a las metas de la empresa. Las cuales al paso del tiempo han llegado actualmente a ocupar posiciones vanguardistas dentro de su rama o actividad distinguiéndose por:

- Su alta productividad
- Ambiente de trabajo armónico
- Constante innovación tecnológica
- Alta calidad en sus productos
- Innovación de nuevos productos
- Condiciones de trabajo seguras, etc.

Sin embargo, hay otras empresas que sufren de graves descalabros al querer evitar unos D.N.C. de su gente, optando por copiar e

importar modelos de capacitación ya hechos y muy sofisticados, que han sido exitosos en otro tiempo y lugar, obteniendo como resultado:

- Deficiente productividad
- Rotación de personal
- Competencia
- Accidentes de trabajo
- Costos elevados, etc.

Por tanto, la D.N.C. resulta de fundamental importancia dentro del proceso de la capacitación en una industria, ya que de su correcto desarrollo a través de la utilización de una metodología de investigación apropiada, proporciona bases sólidas y realistas de la problemática existente, asegurando en gran medida que las acciones de capacitación den solución a la misma. Esto es lo que necesita nuestro sector productivo, la corrección de errores en sus diferentes áreas a corto plazo, siendo que las exigencias de crecimiento son

urgentes para lograr subsistir, tratando de satisfacer las demandas de un mercado interno, - para posteriormente figurar en los mercados mundiales. Actualmente la mayoría de las empresas que pueden ayudar al país a cumplir dicha misión, padecen de graves problemas internos; ~~entre estos~~ por la falta de entrenamiento de sus recursos humanos, a los cuales se les ha integrado al trabajo con una "capacitación" de tipo intuitiva, basada en la transmisión de experiencias de la gente más antigua en el establecimiento, que lleva consigo un empirismo total, no respondiendo a las necesidades actuales. Por lo que una de las metas, es desaparecer la ignorancia laboral a través de una capacitación sistemática, donde se aplique una correcta D.N.C. que responda y se apege a las carencias del trabajador. En estos puntos, radica la importancia de la D.N.C., - - pues se utiliza para establecer planes y programas acordes a las condiciones existentes y-

metas de la producción, ya que existen como ya sabemos, necesidades en todo el sistema productivo con respecto al desarrollo del trabajo en forma adecuada, dentro de la organización. - También permite obtener mayores ingresos, por la elevación en la calidad de mano de obra y - la mejora en los sistemas de organización del trabajo. Puesto que la D.N.C., es como un -- ser viviente que se desenvuelve buscando la mo dificación de las conductas erróneas de seres-complejos y cambiantes.

Otro factor importante de la D.N.C., es - referente al nexo que tiene con el empleo, el-cual se rige por el grado de aprovechamiento - del país hacia sus recursos humanos. Esta -- utilización se realiza, a través de las diver-sas ocupaciones o tareas que requiere el proce-so productivo, donde se necesitan personas con determinadas condiciones de calificación. Pe-ro el problema, está precisamente en la divi--

sión del trabajo, o la especialización como ya sabemos. Pues existe mano de obra no calificada desocupada y una escasez de recursos humanos calificados. Se percibe la carencia de mano de obra preparada que plantee soluciones en la evolución del aparato productivo. Por lo que la D.N.C. a través de su metodología, pueda influir determinadamente en dicha preparación puesto que al establecerse se detectarían las necesidades que presentan para el cumplimiento de las funciones en sus diferentes ramas, partiendo a realizar un sistema de inducción inicial a todas esas personas. Además permitiría aprovechar la vasta fuente de mano de obra desempleada con o sin experiencia porque se cubrirían los puestos requeridos, bajo una inmediata capacitación del trabajo, apoyado con la experiencia diaria que valla adquiriendo. Este adiestramiento debe ser modular y permanente, asegurando así una alta especialización de la gente dentro del mismo centro de trabajo. Cabe preguntarnos ¿quién y cómo-

se capacitaría a toda esta gente? la contestación es simple: la aplicación de la D.N.C., de tectaría o sondearía a través de su metodología, tanto a las personas con problemas o deficiencias en su trabajo, como a las gentes con mucha experiencia y calificación, a las últimas se les prepararía para integrar un cuadro básico de instructores, con todas las herramientas pedagógicas suficientes, para realizar sus cursos e impartirlos de manera efectiva, propiciando así un alto desarrollo individual y grupal de los recursos humanos dentro de la empresa, elemento que influiría directamente en elevar el grado de motivación e identificación con la misma.

Todo esto debería llevarse a cabo, pero en la realidad nos damos cuenta, que el sistema productivo está pasando por muy malos momentos dada la heterogeneidad que lo caracteriza por la gran disparidad de los niveles de productividad entre las ramas productivas. Esta

heterogenidad, nos muestra la existencia de bajos niveles de productividad, como consecuencia de una falta de organización y de preparación, pues no se ha sabido aprovechar el potencial intelectual y manual de los trabajadores y mucho menos, el analizar la importancia de la capacitación previa a la D.N.C., siendo que esto puede tener un efecto relevante en la productividad y creatividad.

Es conveniente señalar en este momento, la relación existente entre la D.N.C. y la productividad, se debe a que es un medio propicio para fortalecer la competitividad, con el exterior entre otros. Además, la capacitación y por consecuencia la D.N.C., están estrechamente vinculadas con la productividad, porque ayudan en la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permitiendo elevar los niveles de ingresos; la movilidad social que dan lugar, mejor calidad de la mano de obra y mejores sistemas de organización.

Sin embargo, como ya lo habíamos mencionado, los recursos humanos son los agentes que pueden lograr todo esto, pero de una manera consciente y preparada. Pero si nos damos cuenta del amplio potencial tanto cuantitativo como cualitativo de trabajadores que existe en México un porcentaje mínimo es utilizado, por lo que no se ha sabido aprovechar adecuadamente. Nuestra de ello es el alto índice de desempleo y sub-empleo, lo cual implica entre otros factores, un funcionamiento inadecuado del sistema productivo, ocasionando desequilibrio de la economía del país.

1.3. BENEFICIOS DE LA D.N.C.

Muchas veces la gente confunde importancia con beneficios, sin embargo, no son iguales, -- pues uno es consecuencia del otro y lo veremos en la relación que guarden ambos sub-temas.

En el transcurso del presente trabajo, se han señalado las aportaciones de la D.N.C., sin embargo, concretizando un poco en ellas, podemos decir que los beneficios son de tipo social eminentemente, ya que están enfocados a la preparación de las personas para el adecuado desempeño en una sociedad productiva, asegurando así en el hombre "una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, o dicho de otra manera, -- guiar el desenvolvimiento de la persona en la esfera social despertando y fortaleciendo el sentido de libertad, así como de sus obligaciones, derechos y responsabilidades".²³

Para alcanzar estos fines, el individuo se debe realizar por medio del producto de su propio trabajo, llevándolo consecutivamente a una-

correcta ubicación social.

Más aún, la D.N.C. nos brinda una alternativa eficaz para atacar la ignorancia, que rodea a la actividad productiva, ya que permite conocer los datos elementales para establecer los programas acordes a las necesidades actuales y que conjugan los diferentes factores, que equilibradamente nos proporcionen un ideal deseado, esto nos permitiría:

- Ahorrar tiempo y recursos
- Iniciar las acciones de capacitación sobre una base verídica.
- Desarrollar actitudes favorables de los recursos humanos, hacia la capacitación en cualquier nivel.
- Determinar los insumos necesarios para la elaboración de los planes y programas de capacitación.
- Contar con la información necesaria para la evaluación y seguimiento de las acciones de

capacitación, por parte de la empresa y las comisiones mixtas de capacitación.

- Utilizar los métodos y procedimientos adecuados a las necesidades.
- Dotar de la información necesaria para la adquisición de conductas positivas.

Por otra parte, partiendo del hecho que toda empresa persigue, optimizar sus resultados en función de los propósitos que la sustentan, podemos confirmar que la D.N.C. conduce en cierta medida a localizar los elementos que carecen los trabajadores para el desempeño eficiente de su puesto. Por lo tanto nos ayuda a plantear las metas de la misma:

- Identificar la problemática de la empresa.
- Definir si los problemas detectados corresponden a necesidades de los trabajadores o de la empresa.
- Establecer el tipo de acciones de capacitación a realizar.
- Determinar las prioridades de las acciones -

- de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa y los trabajadores.
- Precisar la selección y formación de grupos a capacitar, así como las áreas y niveles.
 - Indicar los tiempos con que se cuenta para efectuar la programación de las acciones de capacitación.
 - Definir las necesidades de recursos técnicos, humanos materiales y financieros que se requieren para desarrollar la capacitación.

De igual manera la D.N.C., permite la planificación de la capacitación, a través de los datos que nos arroja después de la aplicación de su metodología, determinando de manera objetiva y organizada los fines y contenidos de capacitación congruentes con las necesidades que en materia requiere el sistema productivo de la rama industrial o actividad económica correspondiente y del país en general. De esta manera nos beneficia en:

- La planificación de la capacitación del sistema productivo.
- Propone las directrices a seguir en las acciones de capacitación.
- Ofrece alternativas en materia de capacitación en función de las necesidades que requiere el trabajador en el desempeño de su trabajo.
- Eleva la calidad técnica
- Oriente en la racionalización de los recursos disponibles.
- Ayuda a reducir costos
- Permite el intercambio de experiencias en las acciones de capacitación, así como la actualización de acuerdo a la nueva tecnología.

Por otro lado, la D.N.C. permite asegurar la efectividad de los planes y programas de capacitación, ya que parte del principio básico que toda actividad de capacitación debe satisfacer una necesidad real y específica previa-

mente determinada. Es por esto que nos da a-
conocer:

- El número de personas que necesitan capacita-
ción.
- Las características de los trabajadores que-
requieren capacitación.
- Las actividades en que se necesita capacita-
ción.
- Identificar los posibles instructores poten-
ciales dentro de la empresa.
- Establecer programas efectivos de capacita-
ción.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales-
y financieros.
- Contribuir al logro de los resultados de la -
organización.

También es conveniente señalar, que la - -
D.N.C. contribuye al establecimiento de objeti-
vos claros, ya que proporciona la información -
para que se redacten orientados a la satisfac-
ción, solución o reducción de los problemas, ca

rancias o necesidades detectadas.

Los objetivos son la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia del entrenamiento y se deberán seguir sin perderlos de vista. Pues se dividen en dos grandes ramas:

Objetivos funcionales formados por los objetivos generales de los planes y los objetivos particulares de los programas que lo integran y los objetivos instruccionales, que a su vez se dividen en terminales, por cada uno de los recursos que conforman el plan y los específicos, que son las partes en que se descompone un objetivo terminal y la suma de estos, deberán llevarlos a su logro.

La D.N.C. aporta importantes beneficios - como ya lo hemos visto, además permite ingerir en hacer de forma eficiente las cosas, ya que intenta una integración entre trabajador y organización, cuando el trabajador se siente parte y conoce el qué y el porqué de las cosas, -

ayuda a determinar con precisión el cuándo y el cómo, debiendo así desempeñar su labor de la mejor manera posible. Aún más, se debe resaltar la enorme importancia que tiene en la vida el hecho de que las personas sean conscientes de sus objetivos y deseos que persiguen, que logren primeramente los incentivos adecuados para satisfacer sus necesidades.

Bien puede considerarse que la capacitación es en sí un incentivo, dado que permite a los individuos la oportunidad para que vayan subiendo los peldaños de la escalera de ascensos. El ocupar puestos mejores y de más responsabilidad, les permite la satisfacción de necesidades individuales y colectivas. Puesto que "el hombre le gusta trabajar porque en realidad no es ni intrínsecamente malo, perezoso, destructivo, dañino, irresponsable, ni cerradamente egoísta. Son las experiencias de la vida que posee, incluyendo su relación con otra gente, y el impacto que ejercen sobre su

ser, las organizaciones con las cuales se ha asociado, las que pueden y a menudo lo mueven hacia estas direcciones".²⁴ Por lo cual, de estas mismas empresas está el reto de encaminar positivamente a sus integrantes, para el logro de objetivos comunes y cómo se puede propiciar esto?, a través de una verdadera preocupación de las deficiencias y problemas de sus recursos humanos, debe investigar y profundizarse en el verdadero motivo que tienen sus trabajadores para hacer "y" o tal cosa. Corrigiéndolas por medio de la metodología de la D.N.C., propiciando obtener toda la información necesaria para atacar todos los problemas posibles, con la ejecución y seguimiento de la capacitación.

1.4. PROCESOS BASICOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

No obstante, hemos insistido en sub-temas anteriores sobre la importancia y beneficios de la D.N.C., sin embargo, estos se cristalizan al aplicarse la misma con sus respectivos ajustes y adaptaciones a cada empresa. Para desarrollarlo más detalladamente, a continuación se presentan dos posibles procedimientos básicos: D.N.C. Centrada en el puesto y la D.N.C. Centrada en la persona.

1. "D.N.C. Centrada en el puesto":

Es propia de las características de puestos operativos y de nivel administrativo, donde particularmente existen varias personas ocupando el mismo puesto, de las cuales es necesario describir con detalle cada una de las actividades a evaluar.

El proceso aplicable es el siguiente:

- 1.1 Establecer qué puestos habrán de investigarse.

1.2 Obtener las descripciones de puestos correspondientes (en caso de no contar con la descripción, es posible obtener la información necesaria, mediante la participación de varias personas ocupantes de un mismo puesto, quienes analizarán y describirán el trabajo común).

1.3 Seleccionar la técnica: se recomienda -- elaborar un cuadro del perfil (ver anexo 1), que es aplicable cuando la empresa -- no cuenta con los documentos que nos proporcionan la información correspondiente, el procedimiento a seguir consiste en definir y establecer en cada uno de los -- puestos de trabajo de la empresa los siguientes elementos:

a). Descripción genérica del puesto.

Se considera como tal, a las funciones que tiene un puesto de trabajo -- traducido en otras palabras, sería -- el objetivo general a cubrir en el -- puesto.

b). Actividades.

Se especifican el conjunto de acciones referidas a las operaciones y tasreas que se realizan para cubrir las funciones de un trabajo.

c). Conocimientos.

Es la información que debe poseer una persona respecto a datos, principios procedimientos, etc., concernientes a una actividad científica o tecnológica del puesto de trabajo a desempeñar.

d). Habilidades.

Son las capacidades físicas y mentales necesarias para ejecutar las tasreas propias de una operación o puesto de trabajo

e). Actitudes.

Es la disposición efectiva de una persona hacia el trabajo, en cuanto a responsabilidades, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, coo-

peración, comunicación, entre otros.

f). Recursos materiales.

Se refiere a maquinaria, equipo, herramientas, utensilios, materia prima, entre otros, que el trabajador requiere para desarrollar eficientemente sus actividades.

g). Condiciones y equipo de higiene y seguridad.

Es el conjunto de indicaciones y equipos destinados a prevenir accidentes mascarillas, extinguidores, cascos, letreros, salidas de emergencia, entre otras, así como las condiciones ambientales que son necesarias para el desempeño eficiente de las actividades de trabajo, tales como: iluminación, ventilación, mobiliario, distribución de áreas de trabajo, etc.

h). Requisitos.

Se refieren a las características propias del trabajador que exige co-

mo indispensable el desempeño de un puesto, tales como: escolaridad, - - sexo, edad, condiciones físicas y experiencia.

- 1.4 La evaluación en el mismo cuadro en que se consignan los elementos anteriores, - se pueden calificar, utilizando una escala sencilla:

(B) Bien (R) Regular (M) Mal
en relación al desempeño observado por -
parte del evaluado.

La definición y el establecimiento de los elementos anteriores se efectúa utilizando diversos instrumentos, que si -- bien son aplicables a todas las empresas son susceptibles de adaptarse.

- 1.5 La determinación de la misma evaluación - nos permite conocer las actividades en - que se requiere capacitar al personal.

En el caso de puestos administrativos, es conveniente ennumerar las actividades que se realizan, deduciendo, con base en

las propias funciones, los conocimientos, habilidades y actitudes, etc. requeridas para el correcto desempeño; cada una de las cuales será evaluada por separado, utilizando una escala simple.

2. "D.N.C. Centrada en la persona"

Es característica dentro de los niveles directivos en donde lo importante es la persona misma, a la que se deberá acudir para obtener la información necesaria a fin de realizar la evaluación.

En el nivel directivo, existe una gran dificultad para precisar y detallar, tanto las funciones, ya que en estas jerarquías lo importante no es el cumplimiento de una tarea, sino el logro de resultados, lo que hace que los factores de evaluación sean establecidos con base en el ejercicio de las habilidades gerenciales.

El proceso aplicable es el siguiente:

2.1 Definir los objetivos de la investiga-

ción (capacitación y desarrollo)

- 2.2 Seleccionar a las personas por evaluar.
- 2.3 Establecer los factores de evaluación -- (ésto se hace de acuerdo a las responsabilidades, señalando las características de las personas que más impactan el logro de resultados).
- 2.4 Decidir cuál es la técnica más aplicable. Para estos niveles es recomendable la entrevista, cuestionario, pruebas psicológicas y centros de evaluación, -- aunque su ejercicio requiere de una alta especialización.
- 2.5 Evaluación, es realizada en la mayoría -- de los casos por la misma persona, quien indica cuales han sido sus áreas de oportunidad y las que ha sentido que afectan el desempeño de su trabajo, inclusive sugiriendo acciones específicas de capacitación.
- 2.6 Determinación. Durante la misma entrevista de evaluación se establecen acuerdos-

sobre las actividades necesarias, precisando la profundidad y urgencia correspondiente.

C A P I T U L O "II"

METODOLOGIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES

"METODOLOGIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES"

Para lograr entender el desarrollo de este tema, era necesario tener un panorama claro de los puntos elementales o primarios que determinan a las Necesidades de Capacitación (Capítulo anterior), pues de sus antecedentes; tanto en su definición, importancia, beneficios y procedimientos-básicos, dependía el visualizar de donde partimos y hacia donde podríamos llegar, situación que permite facilitar el acceso de manera inductiva hacia la cuestión técnica y operacional del procedimiento y manejo de la Metodología de la Detección de Necesidades que se fundamenta en seis etapas elementales y que a continuación abordaremos.

2.1. EN QUE CONSISTE

Las necesidades del hombre varían de persona a persona y de tiempo en tiempo; es por ello necesario que la Metodología de la D.N.C. se realice en forma cíclica y cada vez que se observen síntomas de malestar. De igual ma-

nera, se debe considerar una evaluación del comportamiento de la persona en el desempeño de sus funciones; ésta siempre consistirá en comparar la situación ideal, la esperada, el debe ser, contra la situación real el es.

Lo que se espere de la situación ideal, es obtener ciertos resultados, mediante la realización de distintas funciones o actividades, para las cuales se requiere ciertos conocimientos, habilidades y actitudes.

La situación real, corresponde al desempeño de la persona que ocupa el puesto y que obtiene ciertos resultados con un grado específico de eficiencia, ya que posee conocimientos, habilidades e inquietudes.

La comparación entre el debe ser y el es puede realizarse de acuerdo a tres parámetros básicos:

- Lo que la persona sabe, puede y quiere
- Lo que la persona hace
- Lo que la persona logra

De hecho; la Metodología⁺²⁵ nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades, actitudes, etc., que habran de superarse mediante actividades concretas de capacitación; ^{+ 26}deberá realizarse la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo. Sin embargo, esto es muy difícil de realizar en forma directa, por lo que es - recomendable partir del análisis y evaluación de "lo que hace" y "lo que logra", contra - - lo que debe hacer y lograr y de ahí inferir - las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.

El desarrollar la Metodología, partiendo de lo que la persona hace y logra, es decir, de los resultados esperados contra los resultados obtenidos, nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionados con la capacitación del personal, pe

ro que sí afectan los resultados, como pueden ser: deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etc.

Por otra parte, es pertinente marcar los objetivos que se pretenden alcanzar con el uso de la metodología que se propone y son:

- a). Identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento.⁺²⁷
- b). Definir si los problemas son de capacitación o de adiestramiento.
- c). Determinar las prioridades de las acciones de capacitación y/o adiestramiento:
 - Definiendo a qué áreas del aprendizaje (motriz, cognoscitivo, efectivo) se va a dirigir la instrucción.
 - Precisando los tipos de capacitación y/o adiestramiento para cada uno de los niveles ocupacionales.
 - Seleccionando y agrupando el personal a

instruir de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña.

- d). Calcular el tiempo en el que las necesidades de capacitación y/o adiestramiento serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforman la estructura orgánica de la empresa.

Partiendo de los objetivos, podemos afirmar que la Metodología del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, debe ser una investigación continua y sistemática, en la cual se establecen comparaciones y se detectan y determinan las necesidades de capacitación, así como aquellas de otro tipo que pueden influir en este proceso utilizándose para ello una metodología de investigación, cuyo procedimiento varía en su aplicación dependiendo del tipo de necesidades a cubrir, manifiestas o encubiertas.

La metodología, se debe plantear siguiendo

do un desarrollo técnico-pedagógico, con el propósito de establecer la capacitación y el adiestramiento a través del diseño de los programas, derivados de las tareas que se realizan en cada puesto de trabajo. Esto consiste en llevar a cabo, un análisis de las actividades que estén involucradas en un puesto de trabajo, considerando procedimientos, materiales, equipos, condiciones de higiene y seguridad, etc., así como los requerimientos de escolaridad y experiencia que requiere el trabajador para desempeñar un puesto de trabajo.

Es bien claro precisar, que para detectar las necesidades de capacitación, se tiene que hacer uso de la metodología que nos conduzca a localizar donde se requiere adiestrar o capacitar.

Es importante hacer notar, que dependen en gran medida el tipo de empresa y su grado de organización, la adaptación de la metodología, para así lograr los resultados favorables.

Estos resultados están en función de llegar a conocer específicamente, las áreas críticas, que son las que generan el problema y por tanto, el objeto de estudio, pues en ellas se ubican los trabajadores que presentan los conflictos, que afectan directamente a la organización y por consiguiente debe ser corregido a través de la ejecución de la capacitación.

Por otra parte, mencionamos que la descripción de actividades o perfil es importante, para que los resultados sean reales; pero es conveniente aclarar, que en el caso de no existir éste, en la organización, se deberá realizar en colaboración del jefe de cada área, el cual conoce a la perfección cada uno de los pasos que conforman los puestos de trabajo que integra sus respectivas secciones, que serán investigadas.

La finalidad de hacer el perfil, es para permitir comparar las actividades que el tra-

bajador debe hacer, contra las que realmente realiza, esta última se lleva a cabo a través de diferentes técnicas, que estan incluidas dentro de la metodología como: observación directa, entrevista, registro anecdótico, etc., concentrada la información anterior, se puede empezar a detectar fallas en las habili-dades y conocimientos del trabajador. En -- otras palabras, se podrá medir y evaluar el -- nivel de ejecución real de las personas. Es -- to es, indicar que hace falta, mejorar la or-- ganización, capacitando, inclusive si es nece- -- serio a los mismos jefes de área. Esto es -- importante, porque no por el hecho de haber -- trabajado directamente con los supervisores, -- jefes o ejecutivos, los vamos a excluir de -- los planes y programas de capacitación, lo -- que se pretende es tomar en cuenta todos los -- problemas y deficiencias e involucrar a todo -- el personal, inclusive a terceras personas -- (Gerentes o ejecutivos), esto tendrá un efec-

to vital para obtener la cooperación de todos ya que el trabajador, como sabemos, son personas maduras, recias y resistentes al cambio y el pensar que solamente ellos seran objeto de capacitación podría ocasionar falta de colaboración del mismo.

En caso de que se encontraran deficiencias fuera de las actividades básicas que realizan los empleados, se debe medir realmente las posibilidades de corregirlas con la capacitación, si no lo están, es que son problemas de carácter organizacional; planeación, dirección, etc., esto se debera informar por separado y de forma escrita a quien corresponde o pueda solucionarlo. No implica que no se podrá apoyar más adelante con elementos de la capacitación. Se recomienda ampliamente que al tener la información resultante de la aplicación de la metodología de la D.N.C. no se deben plantear objetivos de solución inaccesibles, "ya que el fracaso puede matar la -

fé y paralizar el esfuerzo".²⁸

Resumiendo, podemos decir que todo esto tiene la finalidad de que las empresas en general determinen en forma ágil y objetiva, - las necesidades reales de capacitación de -- los trabajadores y así, estar en condiciones de estructurar con eficiencia y eficacia los planes y programas de capacitación y adies-- tramiento, además de dar cumplimiento a lo - preceptuado en el capítulo III Bis del título cuarto de la Ley Federal del Trabajo (de la cual ya hablamos muy concretamente dentro de la introducción).

2.2. ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA METODOLOGIA DE LA D.N.C.

Como se puede apreciar en el sub-tema anterior, la información que se maneja, es de vital importancia dado que permite conocer en primera instancia en que consiste la metodología, logrando así delinear los rasgos más esenciales y abriendo paso hacia la determinación de los elementos que se deben considerar en la misma. Sin perder de vista que todo esta en función al dinamismo de la época actual, matizado por la evolución constante que nos hace requerir de procesos de investigación flexibles que consideren las diferentes situaciones que se presentan en las empresas y el tratamiento particular que requieren sus integrantes.

Por ello es muy importante considerar, que el proceso de la metodología debe contar con un sub-sistema interno confiable, siendo preciso en cuanto a su implementación, pero -

principalmente debe ser adaptable a las características propias de cada empresa y a la de los hombres que la integran.

Para lograr una mayor efectividad dentro de la metodología, debemos considerar en forma genérica la participación (entre otros) de los siguientes elementos:

- Alcances de la investigación
- Enfoque de la investigación
- Areas por investigar
- Técnicas de la investigación
- Análisis de puestos.

Por otra parte, es importante tomar en consideración dentro de la metodología de la D.N.C., algunos modelos que podrían en determinados momentos, auxiliarnos en el transcurso de la investigación. Pero antes, debemos aclarar, qué entendemos por modelo: es un patrón, un camino general constituido por diferentes actividades debidamente secuenciadas que implican la aplicación de varios crite--

rios básicos y el empleo de dos ó más técnicas para la investigación.

Los modelos tienden a ser de dos tipos:-

Centralizados y Participativos.

Modelo centralizado: Es aquel aplicado por un especialista; pudiendo ser el responsable de capacitación o un asesor externo, a quien se le solicite realice la D.N.C. en una empresa. A continuación presentamos - un ejemplo del modelo:

- a). Entrevista a la gerencia: el propósito es conocer desde ese nivel, lo que se considera como síntomas o problemas y las áreas en que se manifiesten.
- b). Análisis de las estadísticas y descripciones de puesto. Aquí se contempla - la información sobre síntomas y problemas.
- c). Observación directa. Verifica personalmente, los síntomas y problemas en las áreas señaladas. No se establece-

contacto con el personal.

- d). Cuestionarios. Se elabora y aplica a los supervisores, un cuestionario para localizar aquello en lo que ellos consideran deben ser capacitados sus -- subordinados.
- e). Concentración y análisis de la información. Determina las necesidades, estableciendo prioridades.
- f). Formulación del informe. Elabora un -- resumen para ser presentado ante quien solicitó la D.N.C.

Como se podrá observar, la centralización de actividades en el especialista es evidente, en ningún momento se solicitó la -- opinión y expectativa de los directamente afectados. Para determinar los síntomas y problemas, se tomó en cuenta únicamente la opinión de la gerencia.

El analista, recurrió a las técnicas de observación directa y cuestionario, en-

aplicación de éste último, los superviso--
res no tuvieron retro-alimentación.

Modelo participativo: Es aplicado por un-
especialista, puede ser el responsable de-
capacitación o un asesor externo a quien -
se le solicita realice la D.N.C., en una -
empresa, a continuación presentamos un - -
ejemplo:

- a). Concretar los datos que, sobre sínto--
mas de problemas confronte la empresa.
- b). Invitar al personal jefatural a parti-
cipar en la D.N.C.
- c). Desarrollar jornadas de trabajo sobre-
la D.N.C., con las siguientes activida-
des:
 - Presentación de objetivos
 - Meses de trabajo, sobre la importan-
cia y aplicación de la metodología -
de la D.N.C.
 - Prácticas sobre la metodología, los-
participantes estarán divididos en -

- pequeños grupos a quienes se les --
asignarán áreas o departamentos, pa-
ra que, en base a los síntomas mani-
festados, planeen y lleven a efecto-
la metodología de la D.N.C.
- Concentración e interpretación de --
los resultados obtenidos.
 - Presentación al grupo de los resulta-
dos, para aprobación y/o ajuste.
 - Entrega del informe al Departamento-
de capacitación.
- d). Verificar y/o complementar la informa-
ción con algún otro dato y la opinión-
de la gerencia.
- e). Presentar el reporte de la D.N.C. fi-
nal.

Como se podrá observar, en este modelo se
invita a participar en forma activa al perso-
nal jefatural, son ellos quienes realizan el-
trabajo de campo y análisis con la asesoría -
del especialista.

Durante la práctica, los participantes ejercitan lo aprendido en las mesas de trabajo y están en posibilidades de aplicar técnicas participativas. Al mismo tiempo y toda vez que la D.N.C. y su metodología, es una acción periódica, el modelo tiene una ventaja adicional, preparar a las personas para futuras evaluaciones.

Por otro lado, como ya se había mencionado, existen diversos factores a tomar en cuenta dentro de la metodología de la D.N.C. y es nuestro interés tratar de abarcarlos, por lo cual es conveniente contemplar dos tipos de evaluación que nos sirva para medir las necesidades de adiestramiento o capacitación y estas son: De habilidades que requieren de adiestramiento y De conocimientos que requieren capacitación.

Habilidades que requieren de adiestramiento; Donde la evaluación de habilidades se

integra al mismo tiempo con; habilidad, -
 cantidad y calidad, las cuales se clasifi-
 can y evalúan en forma conjunta, por ejem-
 plo: "Un trabajador puede producir una --
 cantidad standard al operar con "destreza"
 el equipo, pero en ocasiones, la calidad -
 del trabajo producido, no corresponde a la
 calidad, este factor nos indica que si - -
 bien, es diestro o hábil, no lo es lo sufi-
 ciente para producir con calidad, pero dis-
 minuyendo la cantidad por el tiempo utili-
 zado, indicaría que requiere también mayor
 habilidad".²⁹

Lo que queremos decir, es que la habi-
 lidad no sólo corresponde a la rapidéz, si
 no también a la posición y limpieza del --
 trabajo que se ejecuta.

Conocimientos que requieren capacitación:-

Para la evaluación de conocimientos se pue-
 da hacer uso de pruebas de conocimientos,-
 o evaluaciones previas para diagnosticar -

el grado de aprendizaje que tiene el trabajador respecto a los conocimientos indispensables que necesita para ejecutar adecuadamente su trabajo, es decir, lo que se hace con estas pruebas, es comparar los conocimientos que se poseen contra los que requiere el puesto y así determinar si necesita más conocimientos y en qué área; la fuente para elaborar estas pruebas, son -- del análisis del trabajo.

Finalmente, no debemos pasar por alto el considerar dos puntos muy importantes -- para aclarar debidamente el uso de la metodología de la D.N.C. y son: Las necesidades manifiestas y Las necesidades encubiertas.

Necesidades manifiestas: De las cuales ya se hizo referencia genérica, en el capítulo anterior, pero es necesario hacer la siguiente aclaración, pues este tipo de necesidades que por sus características de

ser fácilmente observables no requieren de una investigación, para ser descubiertas, - por tanto en este caso la metodología de la D.N.C., no se lleva a cabo ya que solo basta cuestionar lo siguiente:

- Se contratará a nuevo personal
- Habrá nueva sección
- Se promoverá a alguien a un puesto superior
- Se trasladará a una ó varias personas a puestos diferentes.

En caso de que existe una afirmación positiva en cualquiera de los aspectos anteriores, se pueden considerar como necesidades de adiestramiento o capacitación, -- por ejemplo; El abrir una nueva sección, - aparte de seleccionar a la(s) persona(s) - que la integraran, se necesita adiestrarlas o capacitarlas; de la misma manera, el promover a las personas requiere nuevamente de capacitación porque desconocen tanto las políticas como las funciones de la nue

va actividad.

De igual forma, como necesidades manifiestas, podemos incluir los siguientes -- cuestionamientos enfocados a la produc-- ción:

- Se comprará un nuevo equipo o maquinaria
- Se harán modificaciones al equipo existente
- Habrá cambios en el método de trabajo
- Habrá cambio en los materiales de manera que cambien las operaciones.

En estos casos, también se capacitará pues habrá necesidad de preparar al personal para una nueva adaptación que los cambios generarán.

La forma de capacitar en estos casos- de necesidades manifiestas, es a través de tres puntos a considerar fundamentales:

- a). Inducción al puesto
- b). Complementación de tareas
- c). Información general

a) Inducción al puesto: Aquí el trabajador requiere aprender de manera integral - las actividades, funciones y responsabilidades del puesto en cuestión, esto es a través de:

- Elaboración del perfil del puesto de trabajo
- Análisis de la información contenida en el perfil.
- Definición de los contenidos y eventos de capacitación, de acuerdo a dicho perfil.

b) Complementación de tareas: El trabajador solo requiere aprender algunas de las tareas de un puesto de trabajo, a través de:

- Contar con el perfil actualizado del puesto y del que se pretende ocupe el trabajador.
- Determinar las diferencias existentes entre los perfiles.

- Definir los contenidos y eventos de capacitación de acuerdo a las diferencias encontradas.

c) Información general: Se proporciona información de la empresa respecto a los cambios de administración, políticas, organización y otros, a través de:

- Precisar la información que se pretende transmitir.
- Definir las estrategias que permitan cubrir las necesidades de la empresa.

Necesidades encubiertas: Que por sus características de no ser observables directamente, su identificación si requiere necesariamente de la metodología de la D.N.C. de la cual anteriormente ya se han mencionado factores muy importantes que se deben considerar para su aplicación, sin embargo, no es por demás mencionar los elementos que la componen:

- a). Situación ideal
- b). Situación real

- c). Análisis comparativo de resultados
- d). Determinación de estrategias.

Estos elementos secuenciados, configuran el proceso tan minucioso bajo el cual se rige la metodología, los cuales serán desarrollados ampliamente como subtemas del siguiente capítulo de esta investigación.

2.3. SITUACION IDEAL

El hecho de analizar el proceso de una metodología, implica el seguir un orden en el establecimiento de cada uno de sus pasos, sin perder de vista la relación estrecha que deben guardar entre sí, es por ello que el distinguir los elementos a considerar en la metodología, nos da pauta para tenerlos presentes al querer establecer una situación ideal.

Sin embargo, antes de hablar de la situación ideal, es conveniente conocer los posibles indicadores (entre otros) que puedan generar el tener que aplicar la metodología de la D.N.C. y son:

- Ausentismo
- Indisciplina
- Retardos continuos
- Actitudes negativas
- Resistencia a las órdenes, etc.

Estos indicadores necesitan de un análisis

sis profundo dado que desconocemos sus causas por lo que se hace necesario utilizar una herramienta confiable y segura que nos garantice su solución y para lo cual es propia la metodología de la D.N.C., (que como se puede apreciar al final del tema anterior, los pasos que integran) donde la situación ideal es el primero y por tanto marca el desarrollo de una forma concreta de la metodología.

En esta etapa, se determina lo que debe hacerse en cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, entendiéndose por ideal: La situación de la empresa en la que los recursos materiales son los adecuados y suficientes, optimizados en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de productividad.

La situación anterior, debe estar precisada por la estructura y organización de las empresas, a través de sus manuales administrativos (de organización), procedimientos, - -

etc.), en caso de que no existan, se requiere su determinación mediante el análisis y definición de los perfiles de puestos de trabajo.

En el caso de que la empresa cuente con la información necesaria para determinar la situación ideal, el procedimiento a seguir -- apoyándose en la investigación documental, es el siguiente:

- a). Recopilar el material referente a manuales de organización; manuales de procedimientos; sistemas escalafonario y catálogos de puestos; estadísticas de producción; índices de accidentes; marco legal y jurídico sobre capacitación; políticas de la empresa; análisis de puestos y entrevistas.
- b). Revisar y analizar la información existente, enfatizando lo concerniente a los perfiles de puesto, elaborando para ello, fichas de trabajo.
- c). Estructurar la información obtenida, de--

terminando cada uno de los perfiles de --
puesto de trabajo de la empresa.

De éstos puntos es conveniente rescatar;
tanto el análisis de puestos como la entrevista,
porque de esta manera podemos ejemplifi--
car la forma en que nos facilitan obtener in--
formación y lograr establecer una situación --
idónea.

Por lo que, el análisis de puestos es un
auxiliar valioso en la D.N.C. ya que nos per--
mite conocer con claridad y rapidez cual se--
ría el propósito del puesto y en forma deta--
llada, cuales son las actividades que debe --
rían realizarse para cumplir con el mismo.

El análisis de puestos formulado con mi--
ras hacia la capacitación de personal, pone --
especial énfasis en el "cómo" debe realizarse
las actividades, estableciendo grados en las--
características o cualidades que se requieren
en el puesto, mismas que habrán de compararse
con las que posee la persona evaluada.

El análisis de puesto, representa la situación idónea o sea el deber ser contra el - que se comperen los resultados obtenidos, - el es de la persona, a fin de precisar cuales son sus necesidades de capacitación.

El análisis de puesto, comprende dos - áreas básicas: Descripción y Especificación.

La descripción considera: Datos de identificación del puesto, Descripción genérica, Descripción específica.

- Datos de identificación del puesto: Contie ne información sobre la ubicación del puesto, jerarquía, dependencia, etc.
- Descripción genérica: Es un resumen en el que se señala el propósito o finalidad del puesto, considerado como un todo.³⁰
- Descripción específica: Es una exposición detallada de las operaciones que se deben realizar para cumplir con el propósito o finalidad del puesto.

La especificación de puesto: Se refiere

a las características mínimas que debe poseer la persona que ocupe el puesto, para desempeñarlo eficientemente.

Al observar la información que nos proporciona el análisis de puestos, nos percatamos de su importancia y aplicación en la D.N.C., principalmente en los niveles operativo y de mandos intermedios o técnicos, en donde se evalúan las actividades realizadas, desprendiéndose de ésta, los conocimientos y habilidades técnicas requeridas.

Para el nivel directivo, podemos utilizar el análisis de puestos, partiendo principalmente de la descripción genérica y funciones a realizar e infiriendo de acuerdo a las mismas, los requisitos en cuenta a:

- Conocimientos y habilidades técnicas. Propias de cada puesto, amplitud, profundidad y actualización.
- Habilidades administrativas. Planeación, organización, dirección y control.

- Habilidades en las relaciones humanas. Motivación, manejo de la autoridad, estilos de liderazgo, comunicación, negociación, etc.
- Habilidades conceptuales tipo de pensamiento. Creatividad.
- Habilidad de logro de resultados. Libertad de actuación e impacto.
- Características o hábitos personales de trabajo. Perseverancia, manejo de tiempo, exposición verbal, órden, etc.

El análisis de puestos, nos permite establecer los parámetros claros que deben ser cubiertos por el trabajador y así permitir evaluar el desempeño de las personas con objetividad, e identificando las carencias o deficiencias que limitan su trabajo, y precisando su naturaleza y oportunidad, pues sabremos hasta que medida está funcionando de acuerdo a lo que deseamos.

Con lo que respecta a la entrevista, la-

citamos porque es una herramienta que puede ser aplicada tanto en la situación idónea, como en la situación real, ya que es una manera estructurada de comunicación directa entre dos personas, cara a cara, un diálogo con el propósito de obtener información, es un instrumento que, usado adecuadamente, puede ayudar a establecer algunos parámetros de la situación ideal, porque da la oportunidad de involucrar al informante en el deseo de buscar una mejora, para un provecho común.

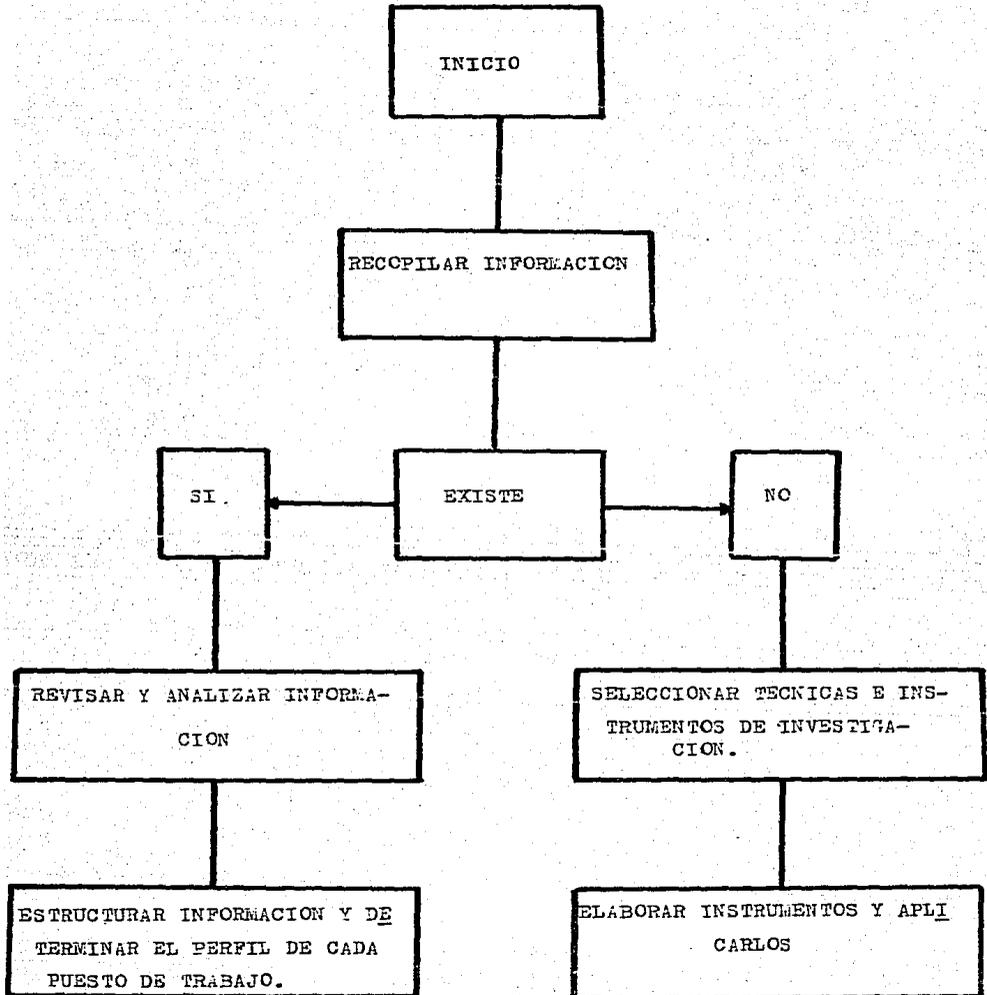
Por otra parte, no podemos olvidar el mencionar los elementos que se deben considerar en el caso de que la empresa no cuente con la documentación que nos brinde la información correspondiente que son:

- Descripción genérica del puesto
- Actividades
- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes
- Recursos materiales

- Condiciones y equipo de higiene y seguridad
- Requisitos

Cabe señalar, que la definición de los elementos anteriores ya fue explicada con anterioridad dentro de la investigación. Sin embargo, estos enunciados nos brindan una ayuda definitiva para determinar lo que debe hacerse en la empresa; es decir, la situación ideal y deben tratar de establecerse, no con base en un análisis de la situación actual de la empresa, sino estableciendo lo que la empresa debiera ser y los trabajadores debieran hacer.

Finalmente, mostraremos un esquema muy práctico y claro que nos muestra el establecimiento de la situación ideal.



2.4. SITUACION REAL

Despues de haber definido claramente "El deber ser" ó "Situación ideal" de la empresa, - podemos pasar a determinar la situación real; la cual implica investigar lo que es y se hace actualmente en cada puesto de trabajo, definiendose los mismos elementos que en la situación ideal, por cada uno de los trabajadores.

Para ello se utiliza el procedimiento y técnicas anteriormente mencionadas, en donde se debe definir y establecer por cada puesto de trabajo, los elementos de: descripción ge nérica, actividades, conocimientos, habilidades, actitudes, recursos materiales, condiciones y equipo de higiene y seguridad y requisitos; en ésta etapa, dichos elementos se establecen y definen por cada trabajador en su puesto, con el objeto de que se cuente con los mismos parámetros de investigación y re--

sultados que permitan realizar su comparación.

Las técnicas para determinar la situación real, que se proponen son susceptibles de adaptación, si bien se sabe no son aplicables a todas las empresas ni a todos los empleados, pero si son valiosas en su adecuado manejo para obtener la información deseada y son:

- La entrevista (ya conocida ver anexo 2), clasificada en dos tipos:

a). La entrevista dirigida: es conducida por el entrevistador, apoyándose en una guía de preguntas concretas (ver anexo II Bis).

b). La entrevista semi-dirigida: se determinan sólo aquellos aspectos generales sobre los que se desea obtener información. Es la más recomendable, ya que permite el cuestionamiento de las respuestas y proporciona información adicional acerca de actitudes, solucio-

nes, causas de problemas, entre otras -
(ver anexo III-Bis).

La técnica de la entrevista, además -
de requerir la elaboración de una guía de -
preguntas como instrumento para llevarlo a -
cabo, está conformada por tres pasos bási-
cos:

- Preparación: Se refiere a planear su --
propósito, lugar para llevarla a cabo, -
tiempo, etc.
- Desarrollo: Consiste en informar al tra-
bajador del propósito de la entrevista, -
establecer con él, un ambiente de con- -
fianza, formular preguntas claras, concí-
sas y directas; saber escuchar centrando
el tema y emplear el vocabulario adecua-
do.
- El cierre: Se recomienda un resumen y -
agradecer al entrevistado su coopera- --
ción.

- Pruebas

Se pueden utilizar basándose en los conocimientos prácticos y técnicos que se requieren para el desempeño de un puesto. Son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador y reportan datos acerca de las aptitudes que tiene la persona con respecto a un puesto específico (anexo -- III).

- Indices

Consiste en obtener los datos fijos sobre costos, horas-hombre-trabajadas, niveles de producción, control de calidad, rotación de personal, calificación de méritos, promociones, transferencias y salarios, -- cuando se cuenta con estos datos, se puede obtener indicadores de las áreas con posibles fallas o deficiencias de trabajo.

- Quejas

Es una fuente constante sobre los problemas

que existen en la empresa. Estableciendo un procedimiento formal de quejas (en caso de que no exista), el personal manifiesta por escrito, inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración, de políticas, procesos de operación, etc., se puede obtener información valiosa que ayude a detectar, tanto necesidades de los trabajadores, como de la empresa.

- Cuestionario

Consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier trabajador, tiene por objeto la obtención de datos que son fácilmente cuantificables e interpretables (anexo IV).

Los cuestionarios por ser impresos, ahorran tiempo y alcanzan a un mayor número de personas, siendo recomendable que el propio investigador lo presente a los trabajadores, conteste las dudas que surjan e

induzca a propiciar respuestas serias, completas y reales.

Su elaboración requiere determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario (jefes, obreros, supervisores, etc.),- listar las actividades que se desea investigar, plantear las preguntas de manera clara y sencilla y redactar las instrucciones de tal forma que se entienda cómo se anotarán las respuestas y qué deben contener.

- Análisis por discusión de grupo

Consiste en llevar a cabo reuniones de grupo, procurando que se encuentre presente el jefe o supervisor del trabajo. En estas reuniones, se discuten problemas que se han tenido, en cuanto al desempeño del trabajo, determinándose las causas. Otra variante de esta técnica, son los "corrillos", en los cuales se divide al grupo en sub-grupos de cuatro personas. En estas-

reuniones debe existir un moderador y un secretario, quien tomará notas de las conclusiones y las dirigirá de tal manera que se recopile la información sobre las deficiencias en las funciones, jerarquizando las posibles soluciones en orden de importancia (anexo V).

Este técnico tiene desventajas en cuanto entorpecen la comunicación al estar el jefe inmediato presente, requiriéndose de parte del conductor un manejo psicológico de la situación, para evitar que surjan conflictos.

- Observación directa

Nos proporciona la información detallada de las labores que realiza el trabajador en su puesto, así como las deficiencias de su ejecución, realizándose en el lugar en el que se desempeña. Consiste en registrar, a través de diversos instrumentos, todas y cada una de las actividades que --

reuniones debe existir un moderador y un secretario, quien tomará notas de las conclusiones y las dirigirá de tal manera que se recopile la información sobre las deficiencias en las funciones, jerarquizando - las posibles soluciones en orden de importancia (anexo V).

Esta técnica tiene desventajas en cuanto entorpecen la comunicación al estar - el jefe inmediato presente, requiriéndose de parte del conductor un manejo psicológico de la situación, para evitar que surjan conflictos.

- Observación directa

Nos proporciona la información detallada - de las labores que realiza el trabajador - en su puesto, así como las deficiencias de su ejecución, realizándose en el lugar en el que se desempeña. Consiste en registrar, a través de diversos instrumentos, - todas y cada una de las actividades que --

ahí se dan, lo cual permite evaluarlas de manera objetiva.

Esta técnica, requiere personal que esté entrenado en la observación y la supervisión y que conozca los sistemas de la empresa, así como el que pueda analizar e interpretar el origen de las deficiencias. Los instrumentos que se utilizan dentro de la observación, son los registros anecdóticos, listas de cotejo y las escalas estimativas (ver anexos VI, VI-A, VI-B).

Para la elaboración de los registros y las listas de cotejo se deben tomar en cuenta, las actividades o tareas a observar, el grado de ejecución de las mismas y determinar la frecuencia con que se presentan, siendo una observación individual para cada trabajador que después se puede comparar con los demás.

Las normas de observación a seguir, consiste en conocer el objetivo de la in--

investigación, memorizar las actividades o tareas en cuestión, hacer las anotaciones pertinentes en el momento en que se dé la acción, no confundir lo que se observa con lo que se infiere, distinguiendo la operación, habilidad, rapidez, iniciativa, persistencia, concentración y fatiga del trabajador, entre otros.

Para asegurar la confisbilidad de la información se requiere que exista más de un observador y se aplique el instrumento en diversas ocasiones en situación similar.

Las escalas estimativas, deben estar constituidas por una lista de actividades ó tareas a evaluar y la determinación de grados o niveles de calificación, que pueden indicar calidad, rapidéz, frecuencia, precisión, número de errores, etc.

Estos grados pueden ser: incorrecto, regular, correcto, asegurándose que exis--

tan claras diferencias entre ellos y si es necesario, se describe el significado de cada uno.

- Encuesta

Se utilizan para obtener información acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a las políticas de la empresa, sus necesidades y su satisfacción con respecto al ambiente laboral, la supervisión, etc.

Las preguntas se formulan de manera concreta; el instrumento puede aplicarse a todo el personal de la empresa y generalmente es anónimo (anexo VII).

- Análisis de expedientes

Con esta técnica se obtiene información de los archivos, que refleja de manera objetiva el desempeño de los trabajadores. Por ejemplo: asistencia, accidentes, tiempos extras, experiencia, escolaridad, promociones, etc.

En caso de que la empresa no cuente - con estos datos, se debe implantar su registro, ya que son valiosos para lograr -- los objetivos de la investigación. Esta información puede ser integrada por cada - trabajador o globalmente (anexo VIII).

- Inventario de habilidades

Este instrumento, está constituido por un listado que especifica de manera gradual - los comportamientos de tipo psicomotriz -- que el trabajador debe realizar en su puesto de trabajo, incluyendo grados o niveles de calificación para cada uno de ellos y - un apartado de observaciones.

Su aplicación puede ser individual ó - grupal, siempre y cuando se trate del mismo puesto de trabajo y se especifiquen los nombres de los trabajadores.

Permite tener la información específica de cada trabajador en su puesto, su - - principal inconveniente es que debe ser --

llenado por los supervisores o jefes inmediatos, quienes pueden emitir juicios falsos debido a fricciones con sus subordinados (anexo IX).

Liste de verificación

En un listado de las actividades desglosadas de un puesto de trabajo, presentándose en forma secuenciada; son llenadas por el propio trabajador, quien selecciona el dominio o carencia de conocimiento de las mismas.

Proporciona información sobre las necesidades individuales, aunque en ocasiones las respuestas no manifiestan objetivamente la realidad (anexo X).

Una variante del instrumento, es la técnica de las tarjetas, en la cual en lugar de ser un listado, se pone cada actividad en una tarjeta para que el trabajador seleccione aquellas en las que se sienta competente en su ejecución o viceversa.

Existen otras técnicas menos usuales- debido al costo, tiempo que requieren para su aplicación, por lo que las citadas se - deben basar en función del:

- Número de trabajadores y sus características.
- Dominio en su aplicación y elaboración.
- Tipo de información que se desea obtener.
- Tiempo y recursos disponibles (humanos, - materiales y financieros).

Es importante considerar que una sola técnica no proporcione toda la información deseada, siendo conveniente combinarlas y - utilizar más de una.

Después de seleccionar las técnicas a utilizar y elaborar los instrumentos co - rrespondientes, se procede a su aplicación al personal responsable de cada una de las áreas ocupacionales (supervisores, jefes - inmediatos) así como a los funcionarios y - trabajadores que conformen la empresa. --

Posteriormente se analiza y clasifica la información obtenida la cual constituye los perfiles de los trabajadores en su - - puesto de trabajo, determinandose con ello la situación real de la empresa (anexo XI).

Como se puede apreciar con la varie--dad de técnicas presentadas y su selección adecuada, podemos obtener resultados muy - importantes que nos permiten conocer las - tres áreas básicas que componen el compor--tamiento humano que repercute en su activi--dad (situación real), y son los siguien--tes:

- Area cognoscitiva

Comprende los procesos de tipo intelec--tual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memo--ria, análisis, abstracción y reflexión.

- Area psicometriz

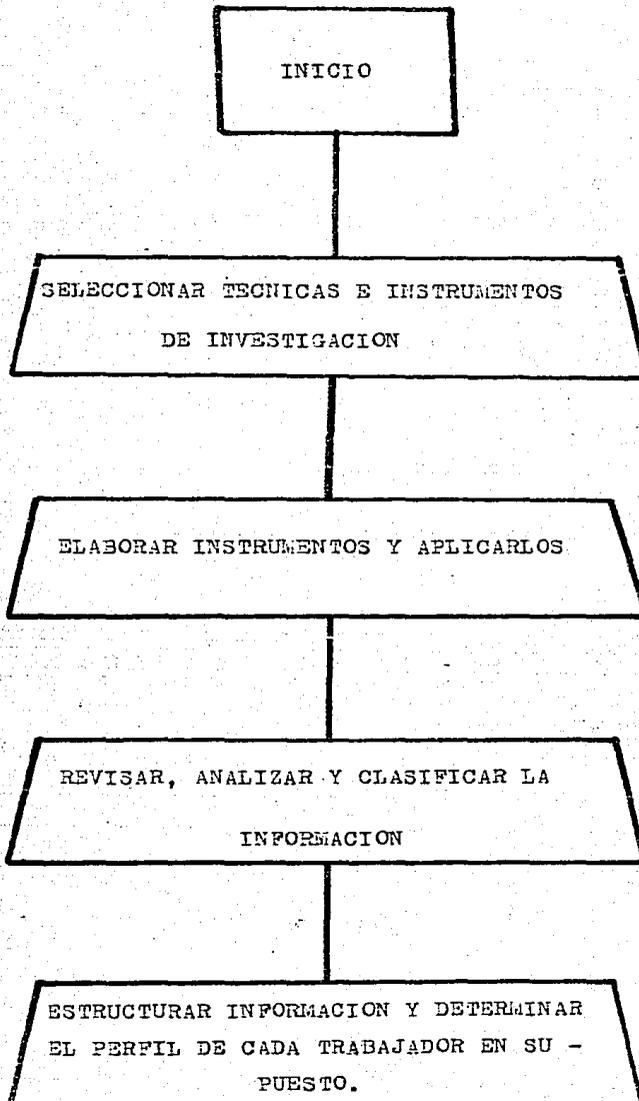
Comprende las habilidades y destreza que posee un individuo y que, aunque depende

de procesos cognoscitivos, son físicamente observables.

- Area efectiva

Son las actitudes, valores y opiniones del individuo que lo impulsan a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras y que afectan positivamente o negativamente en el desempeño del trabajo.

Finalmente, de igual manera que en el tema anterior, mostramos un ejemplo práctico y conciso de un posible esquema de la situación real:



2.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS

El establecimiento y configuración concreta tanto de la situación real como de la situación ideal, son de vital importancia para proceder con la siguiente etapa donde se efectúa un análisis comparativo de ambas situaciones, con base en cada uno de los elementos que las integran. Presentaremos dos modelos para determinar dicha situación:

PRIMER MODELO

- Se clasifica y ordena la información obtenida en la situación ideal por cada perfil de puesto, así como en la real por cada perfil del trabajador en su puesto.
- Posteriormente se agrupan los perfiles de los trabajadores obtenidos en la situación real, de acuerdo al perfil del puesto que ocupan, ejemplo:

Situación ideal	Situación real
Perfil de puesto	Perfil del trabajador A Perfil del trabajador B Perfil del trabajador C

- Se relaciona la información de cada uno de los elementos del perfil del puesto con los de los perfiles de los trabajadores que lo ocupan, estableciéndose las diferencias - - existentes en cada caso.
- La información obtenida se puede concentrar en un cuadro de resultados por cada trabajador (anexo XII).
- Una vez concluidos dichos cuadros, se agrupan en una matriz que incluye los resultados de las necesidades de todos los trabajadores de un mismo puesto en el que además, - se observa si la necesidad detectada corresponde al trabajador o a la empresa (anexo - XIII).

SEGUNDO MODELO

Se considere este como el más apropiado para clasificar la información obtenida a través - de las técnicas utilizadas de la siguiente manera:

- Se separan todos los datos que se refieren-

a los instrumentos que poseen los trabajadores para el desempeño de su puesto.

- Se organiza toda la información que con respecto a actividades se tenga procurando clasificarla de acuerdo a los puestos de trabajo existentes en la empresa.
- Se ordena de acuerdo a cada puesto existente, la información que con respecto a características físicas de conocimientos, habilidades, experiencias, escolaridad y otras se tenga de los trabajadores.
- Se clasifican los resultados que hayan obtenido del análisis de los registros de personal e índices, para tener los datos realesacerca de la eficiencia de la empresa.
- Se selecciona la información que se haya obtenido referente al ambiente laboral físico (ventilación, iluminación, distribución deequipo).
- Se agrupa toda la información que acerca de accidentes, equipo de seguridad, conductas-

de los trabajadores con respecto a las medidas de seguridad, etc. se haya obtenido.

- Una vez clasificada y ordenada la información de esta manera, se procede a compararla contra los datos que se establecieron como situación idónea.

Por otra parte, es conveniente mostrar un ejemplo práctico donde se realizare una comparación práctica entre la situación idónea y situación real, a través de dos cuadros, uno para cada situación, facilitando el análisis comparativo de resultados (cuadro I y II).

"Cuadro I - Situación ideal: (lo que debería ser y realizarse)

Procedimiento:

Puesto: Guillotinista de especialidad en -
 tipografía (datos obtenidos de: manual de -
 procedimientos, estandares de producción, ⁺³¹ -
 etc.)

1). Descripción genérica: Realizar los cor

tes de papel, cartulina y cartón, con el manejo de una guillotina automática, con las medidas que señalen.

2). Actividades

- Aceitar, lubricar y ajustar máquina
- Revisar orden de trabajo del día
- Realizar pruebas previas, para verificar su estado
- Realizar los cortes: de papel, cartulina y cartón de acuerdo a las medidas requeridas.
- Entregar el material solicitado dentro de los límites de tiempo establecido.
- Asear el lugar de trabajo diariamente al inicio y final de la jornada.

3). Conocimientos

- Experiencia en operación de máquinas automáticas del ramo.
- Saber trabajar los cortes del cartón, cartulina y papel.
- Conocer las medidas estándar para ca-

da uno de estos cortes con un límite de error del .05%

- Conocer la estructura y composuras elementales de este tipo de máquinas.
- Conocer el ramo de Artes Gráficas.
- Conocer los tipos de calidad de papel y cartón y su tratamiento.

4). Habilidades

- Facilidad para la distribución de cortes evitando desperdicios.
- Precisión en realizar las presiones ligeras con las manos e intensas con el brazo.
- Atención permanente
- Coordinación visomotriz aguda
- Tener sentido creativo
- Organización efectiva de trabajo

5). Actitudes

- Alto grado de responsabilidad
- Rendimiento bajo presión
- Fidelidad a la empresa

- Cooperación abierta
- Adecuado manejo de relaciones interpersonales
- Comunicativo
- Adaptación para trabajo en equipo
- Seriedad en el trabajo
- Constante

6). Recursos materiales

- Máquina Heidelberg automática con fotosolda.
- Papel
- Cartón
- Cartulina
- Llave milimétrica
- Desarmador
- Pinzas
- Martillo
- Aceite
- Escoba

7). Condiciones de equipo de higiene y seguridad.

- Departamento de corte 2o. piso
- Iluminación de 100 a 200 ul.
- Ruido máximo de 90 decibeles
- Ventilación 2 ventanas y un extractor
- Distribución del local 8 x 5 mts.
- Temperatura templada
- Extinguidor y mantenimiento del mismo
- Letreros y avisos preventivos de: prohibido fumar, precaución al poner a funcionar su máquina, desconectar su máquina para su ajuste y aceitado.
- Botiquín de primeros auxilios
- Guantes
- Casco
- Salida de emergencia

8). Requisitos

- Primaria terminada
- Conocimientos en máquina automática - --
Heidelberg 2 años.
- Edad: 20 - 30 años
- Sexo: Masculino

"Cuadro II - Situación real: (lo que es y -
se hace)

Procedimiento:

Puesto: Guillotinista de especialidad en -
tipografía (datos obtenidos por medio de la
utilización de técnicas como: entrevista, -
registros de personal, observación directa,
etc.)

1). Descripción genérica: Realiza los cor-
tes de papel y cartón, con una guilloti
na automática, con las medidas señala--
das.

2). Actividades

- Aceita la máquina
- Revisa orden de trabajo del día
- No lo hace
- Realiza cortes de papel y cartón de -
acuerdo a las medidas.
- Entrega con retraso el material soli-
citado.

- Asea esporádicamente (cada tercer día)-
el lugar de trabajo.

3). Conocimientos

- Tiene experiencia en operación de máquinas automáticas del ramo.
- Sabe trabajar los cortes de cartón y papel.
- Conoce las medidas estándar para corte de papel y cartón con un margen de error del .40%
- Muy poco conoce la estructura de la máquina y no hace composuras elementales de la máquina.
- Poco conoce el ramo de artes gráficas.
- Conoce el tipo de calidad de papel y cartón únicamente.

4). Habilidades

- Mala distribución de cortes con desperdicio de material.
- Regular precisión en realizar las presiones siendo ligeras con las manos y

con los brazos.

- Tiene atención permanente.
- Presenta coordinación viso-motriz pobre
- No lo tiene
- Buena organización de trabajo

5). Actitudes

- Mediano grado de responsabilidad
- Poco rendimiento bajo presión.
- Tiene fidelidad a la empresa
- Presenta cooperación abierta
- Tiene adecuado manejo de relaciones interpersonales
- Comunicativo
- Es adaptable a trabajar en equipo
- Regular seriedad en el trabajo
- Regularmente constante

6). Recursos materiales

- Máquina Heidelberg automática con foto-solda
- Papel
- Cartón
- Cartulina

- Llave milimétrica

- No

- No

- No

- Aceite

- No

7). Condiciones de equipo de higiene y seguridad.

- Departamento de corte 2o. piso

- Iluminación de 200 a 250 ul.

- Ruido de 95 decibeles promedio

- Ventilación 2 ventanas

- Distribución del local 8 x 5 mts.

- Temperatura caliente

- Extinguidores sin mantenimiento

- Letreros y avisos preventivos de: Prohibido fumar y Precaución al encender su máquina.

- No lo hay

- No lo hay

- No lo hay

8). Requisitos

- 40. año de primaria
- Año y medio de experiencia
- 27 años de edad
- Sexo: masculino
- Estatura: 1.68 mts.

En el ejemplo anterior se aprecian discrepancias resultantes del análisis comparativo de cada uno de los factores por lo que pueden detectarse necesidades, tanto de mejorar los sistemas de la empresa, como de capacitación y adiestramiento.

Analizando comparativamente el citado ejemplo, se puede decir:

Procedimiento:

1). En descripción genérica:

- No se corta cartulina

2). En actividades:

- No se lubrica ni ajusta la máquina
- No se hacen pruebas de corte previas
- No se corta cartulina
- No se asea el lugar de trabajo con la periodicidad adecuada.

3). En conocimientos:

- Al trabajador le falta experiencia para cortar cartulina
- Sobrepasa el margen de error en .35% en la medida estandar
- Conoce poco la estructura de la máquina y no la compone en caso de fallar
- Ha estado poco tiempo en el ramo de artes gráficas y desconoce algunas cosas.

- Desconoce el adecuado manejo de la cartulina

4). En habilidad:

- El trabajador carece de habilidad para distribución de cortes y así evitar el desperdicio de material
- Presenta regular habilidad para la precisión en la presión de manos y brazos
- Carece del grado adecuado de coordinación viso-motriz
- Falta de disposición para la creatividad.

5). En actitudes:

- Carece de la responsabilidad adecuada
- Rinde poco si se le presiona
- Es variable en la seriedad que requiere su trabajo

6). En recursos materiales:

- No cuenta con desarmador

- No cuenta con pinzas
- No cuenta con martillo
- No cuenta con escoba.

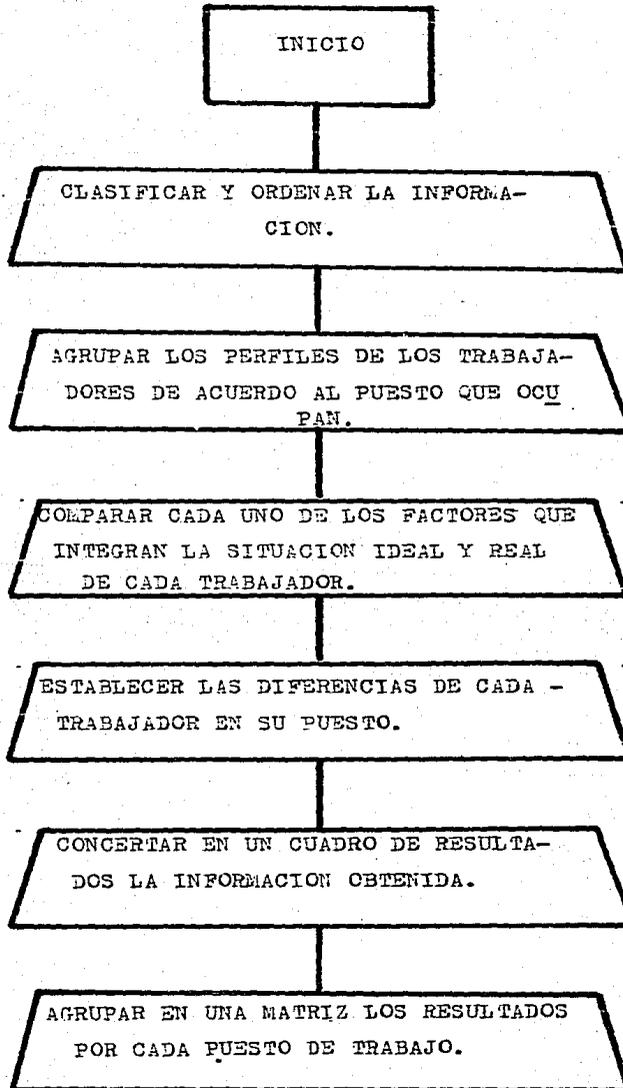
7). En condiciones de equipo, higiene y seguridad:

- La iluminación sobrepasa los límites
- El ruido sobrepasa los límites aceptables
- La ventilación es insuficiente, pues falta un extractor
- La temperatura es alta
- El mantenimiento a extinguidores es nula
- No existen las instrucciones necesarias de seguridad, pues faltan letreros
- No existe botiquin de primero auxilios
- Carecen de guantes
- Carecen de casco
- No hay salida de emergencia.

8). Requisitos

- Carece de primaria terminada
- Carece de medio año de experiencia

A continuación, se presenta un cuadro de resumen, en el cual se vacía la información obtenida. Y para finalizar, un esquema simple, práctico para establecer el análisis comparativo de resultados.



<ul style="list-style-type: none"> - Lubricar ni ajustar máquina - Pruebas de corte previas - Cortes de cartulina - Aseo del lugar de trabajo con la periodicidad adecuada. 	No se realizó:	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Cortar cartulina - Sobrepasa el margen de error .35% - La estructura de la máquina ni su compostura - Todo el ramo de artes gráficas - El adecuado manejo de la cartulina 	El trabajador no sabe:	CONOCIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de los cortes y ocasiona desperdicios. - Precisión en las manos y brazos - Coordinación visomotriz adecuado - Disposición en creatividad. 	El trabajador carece de:	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad adecuada - Poco rendimiento bajo presión - Seriedad constante en su trabajo - Constancia dentro de su labor 	El trabajador carece de:	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> - Desarmador - Pinzas - Martillo - Escoba 	No hay:	RECURSOS MATERIALES
<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de iluminación - Índices de ruido elevado - Ventilación insuficiente - Temperatura alta - Mantenimiento de extinguidores - Letreros y claridad de los mismos - Botiquín de primeros auxilios 	Las condiciones son:	CONDICIONES DE EQUIPO, DE HIGIENE Y SEGURIDAD.
<ul style="list-style-type: none"> - Primeria concluida - La experiencia necesaria 	El trabajador no tiene:	REQUISITOS

2.6. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

Con el análisis comparativo anterior, se pueden obtener resultados claros, determinando si las discrepancias encontradas se refieren a necesidades de:

- La empresa
- La empresa y el trabajador en conjunto
- El trabajador.

Los dos últimos, son las necesidades de capacitación y adiestramiento, las cuales se pretende que a través de la utilización del documento, se detecten; no quiere decir con esto que las primeras necesidades detectadas carezcan de importancia, sino que deben cubrirse a la brevedad posible planeando la superación de todas en conjunto.

Ahora con base en el ejemplo presentado en el tema anterior, los resultados se darán clasificandolos de acuerdo con los tres tipos de necesidades.

a). Necesidades de la empresa:

- Proveer ventilación suficiente y ade-

cuar la iluminación para reducir la temperatura, ya que si ésta es elevada, -- puede producir una baja en el rendimiento del trabajador.

- Reducir la cantidad de ruido, ya que -- siendo excesivo puede producir aturdi-- miento del trabajador; por tanto: accidentes, baja de rendimiento.

- Instalar botiquín de primeros auxilios; proporcionar mantenimiento a los extinguidores; proveer de letreros suficientes y construir una salida de emergencia. Evitando de ésta manera, graves consecuencias y bajas en los trabajadores.

- Proporcionar guantes y cascos, para reducir los riesgos y accidentes de trabajo. Esto da mayor seguridad al trabajador.

b). Necesidades conjuntas del trabajador y la empresa:

cuar la iluminación para reducir la tem
peratura, ya que si ésta es elevada, --
puede producir una baja en el rendimien
to del trabajador.

- Reducir la cantidad de ruido, ya que --
siendo excesivo puede producir aturdi--
miento del trabajador; por tanto: acci--
dentes, baja de rendimiento.

- Instalar botiquín de primeros auxilios;
proporcionar mantenimiento a los extin-
guidores; proveer de lateros suficien-
tes y construir una salida de emergen--
cia. Evitando de ésta manera, graves -
consecuencias y bajas en los trabajado-
res.

- Proporcionar guantes y cascos, para re-
ducir los riesgos y accidentes de trabag
jo. Esto dara mayor seguridad al trabag
jador.

b). Necesidades conjuntas del trabajador y la
empresa:

- El trabajador necesita ser sensibilizado con respecto al aseo del lugar de trabajo y la empresa necesita proveer de los utensilios requeridos para ello.
- El trabajador requiere ser capacitado y adiestrado en las estructuras, el ajuste y mecánica de la máquina que maneja y la empresa debe proporcionar la herramienta necesaria para dicha actividad, a fin de reducir el índice de error existente (40%) y abatir las demoras en la entrega de material.
- El trabajador necesita ser adiestrado en el conocimiento de la estructura de las máquinas de corte, para que así pueda detectar fallas mecánicas y su arreglo y la empresa debe dotarle del instructivo, manual y esquema de la máquina de corte.

c). Necesidades del trabajador:

- Ser capacitado y adiestrado en el corte

de cartulina

- Ser adiestrado en la distribución de cortes, para evitar el desperdicio de material.
- Ser adiestrado en la fuerza requerida en el material y así disminuir el índice de error.
- Ser adiestrado para coordinar adecuadamente los movimientos ojos y manos, para aumentar la velocidad de cortado y así lograr la entrega del material a tiempo.
- Necesita ser capacitado en la inducción del ramo que compone al giro o actividad - el cual él presta sus servicios (artes gráficas), para que de esta manera tenga la idea global de los elementos que se relacionan con su actividad directamente.
- El trabajador debe ser capacitado en cuanto a estimular su creatividad, pues no conoce su potencial de desarrollo.
- Necesita capacitación en la estimulación y concientización de los valores de: respon-

sabilidad, conducta, constancia y autocontrol, para que de esta manera valore la importancia de estos en el desarrollo dentro de la empresa y la sociedad misma, logrando así, estimularlo en la ubicación positiva que debe adoptar.

Por consiguiente la información que se obtiene de la aplicación de la metodología de la Detección de Necesidades de Capacitación, proporciona los elementos suficientes para establecer estrategias de acción que, acordes a las políticas y prioridades de la empresa, respondan a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en su puesto y permiten la elaboración y establecimiento de un sistema de capacitación.

En primer lugar, es importante establecer jerarquías respecto a la satisfacción de las necesidades detectadas en las diferentes áreas ocupacionales, puestos y trabajadores en particular, previo acuerdo con la comisión mixta de capacitación y considerando:

- Las normas establecidas en la Ley Federal del Trabajo.
- Recursos humanos, materiales y financieros
- Políticas de la empresa y objetivos

Establecidas las jerarquías, se procede a la definición de los contenidos de capacitación, - - acordes a las necesidades detectadas, por ejemplo:

Necesidades detectadas del trabajador	Contenidos
- El corte de cartulina	Técnicas de corte; (en cartulina)
- Distribución de cortes	Manejo, caracterís- ticas y distribu- ción.

Es importante aclarar que no siempre las necesidades detectadas se traduce en el nombre del contenido de capacitación, habiendo además casos en los que para una necesidad se requiere más de uno, ejemplo:

Necesidades detectadas en el trabajador	Contenido
- Regular grado de responsabilidad.	- Motivación en el trabajo - Autodesarrollo

Posteriormente, se determinará para cada -- contenido de capacitación, el tipo de acción -- través del cual se desarrollará, tales como: cur sos, conferencias, seminarios, entre otros.

- Cursos:

Es un proceso formal que está dirigido a la ad quisición o desarrollo de conocimientos o hebi lidades de áreas específicas. En este evento-- se puede combinar la práctica con la teoría de pendiendo del tratamiento que le dé quien lo -- elabore, así como el objetivo que se desee al canzar. En los cursos, se encuentra implícito el manejo de técnicas, dinámicas, recursos di dáticos y por tanto es de suma importancia su programación. La duración puede ser variable-- dependiendo del tiempo disponible y el conteni

do a desarrollar.

- Conferencias:

Este evento cuyo empleo es frecuente en la capacitación y cuya finalidad primordial es propiciar información, datos, presentar temas o tópicos novedosos, etc. Sus características son: un auditorio y un experto que centraliza la actividad explicando, preguntando, ilustrando, etc. La duración de este evento es relativa, ya que puede variar entre 30 y 60 minutos. Sin embargo, es posible determinar un ciclo de conferencias que comprendan diversos aspectos sobre un mismo tema.

- Seminarios:

Este evento tiene como objeto, la investigación o estudio de un tema o serie de temas, en reuniones de trabajo debidamente planificados. Los participantes deben indagar por sus propios medios la información a través de la colaboración recíproca con el resto de los participantes. La investigación y participación se -

realiza a través de grupos de trabajo en los -
cuales se genera la discusión y análisis. Las
sesiones de trabajo son de corta duración, - -
fluctúan entre 2 a 4 horas diarias.

- Entrenamiento participativo:

Este evento, se compone por una serie de acti-
vidades que propician la adquisición de habili-
dades de manera rápida mediante la ejercita- -
ción. Así mismo se puede efectuar tanto gru- -
pal como individualmente, dependiendo de las -
características de la tarea que se va a apren-
der. Una de sus peculiaridades es que los co-
nocimientos prácticos aprendidos, se vinculan-
posteriormente con la teoría, su duración pue-
de ser ajustada de acuerdo al tiempo de la ta-
rea a enseñar (entre otros).

Estos son solo algunos eventos que pueden -
ser empleados en la capacitación. Por otro lado
la tarea del programador consiste en seleccionar
aquellos que resulten idóneos para cubrir el pro-
ceso de capacitación correspondiente al perfil -

del puesto de trabajo al que desea responder. -
De tal manera que se pueden seleccionar varias -
acciones en conjunto, por ejemplo:

ESTABLECIMIENTO DE
E S T R A T E G I A S

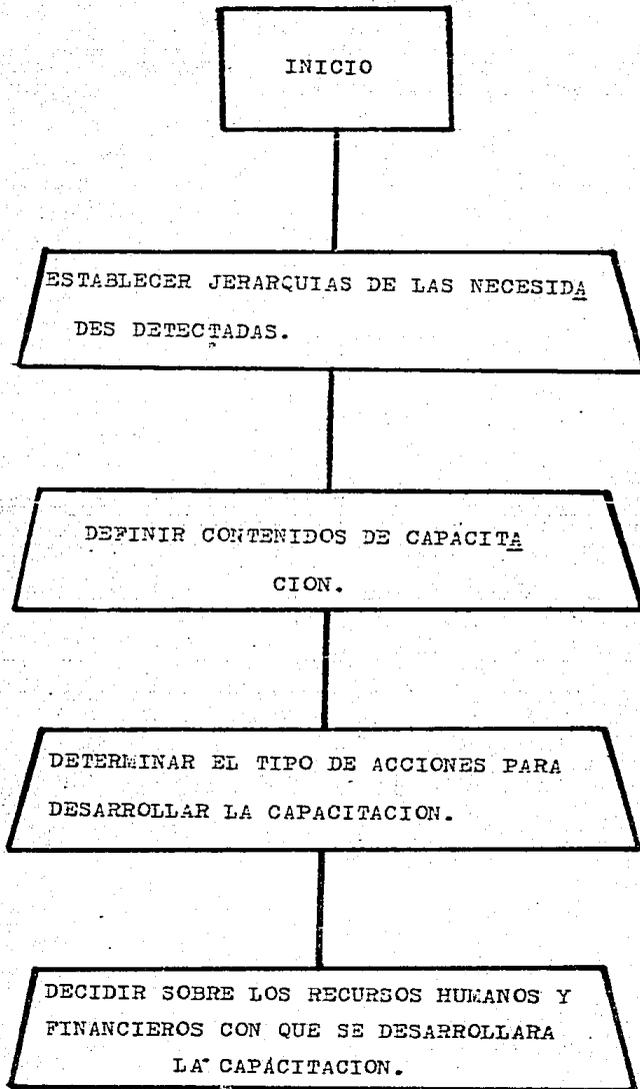
Departamento de: Corte			
Trabajador	Necesidades detectadas	contenidos	Acciones de capacitación.
Trabajador "A"	Carece de: - Falta de responsabilidad.	- Motivación en el trabajo - Autodesarrollo	- Curso y ciclo de conferencias - Mesas rondas y películas

En cada uno de los eventos seleccionados, -
el programador debe establecer el objetivo que -
se desea alcanzar al implantarse de tal manera -
que en todos y cada uno de los eventos elegidos -
se distingan las diferentes actividades que conformen el perfil ideal del puesto; así mismo se debe especificar la duración que estos tendrán.

Podemos decir que estas acciones se simpli-

fican en situar a cada persona en él o los eventos que responden a las necesidades de capacitación de cada trabajador. Es decir, a partir de la comparación del perfil del puesto y del perfil real del trabajador, se determina qué conocimientos o habilidades necesita adquirir éste y por tanto permite cumplir con todos los aspectos que constituyen el perfil del puesto al que pertenece. Además otra actividad que debe contemplarse, es verificar y controlar el que se efectúe el reconocimiento de la participación del trabajador en los eventos a los que asiste y al término del proceso de capacitación el que debe expedirse la constancia de habilidades laborales respectiva.

Para intentar reforzar y aclarar el procedimiento para establecer la determinación de estrategias, se muestra un esquema muy práctico y sencillo de entender.



Es muy importante aclarar en este momento que la aplicación de la Detección de Necesidades de Capacitación en una organización que presenta problemas en: sus recursos humanos, producción, organización, etc.

Como ya lo hemos visto, nos brinda mucha ayuda porque nos permite conocer el posible origen de los trastornos presentados, además nos orienta en las posibles herramientas para la solución (a través de la capacitación). Sin embargo el atacar un problema y disolverlo, no garantiza la armonía permanente y duradera en la organización, pues como sabemos las empresas -- están formadas por un sistema complejo integrado por: bienes, instalaciones, equipos, tecnologías y principalmente, recursos humanos que van evolucionando a veces paulatinamente y en otros casos (como en nuestros días) muy aceleradamente. Por lo cual se suscitan conflictos constantes, los cuales requieren de igual manera una rápida solución, para no estancar el avance del sector productivo y de la economía del país.

Es por esto que la Detección de necesida--
des debe aplicarse periodicamente en momentos -
de crisis, ya que las necesidades de hoy no se-
ran las mismas que en el futuro y por tanto, ca
da que se aplique estaremos renovando a la capa
citación misma, dado que la D.N.C. surgiran - -
siempre nuevos factores a atacar y nuevas estra
tegias de capacitación para su solución.

C A P I T U L O "III"

PLANEACION E INFORME DE RESULTADOS DE LA DETECCION

DE NECESIDADES DE CAPACITACION

"PLANEACION E INFORME DE RESULTADOS DE LA DETEC --
CION DE NECESIDADES DE CAPACITACION"

Despues de haber aplicado la determina--
ción de estrategias como paso último de la metodo
logía de la D.N.C., se puede apreciar que nos --
aporta la mayoría de los datos que se desean cono
cer del problema y por consiguiente, las posibles
alternativas de solución al mismo, dando pie al --
análisis minucioso de todas y cada una de las al
ternativas logrando de ésta manera, llegar a to--
mar la decisión más idónea. Punto a tratar am--
pliamente en nuestro siguiente sub-tema.

3.1. TOMA DE DECISIONES

Es conveniente empezar por conocer las ca
racterísticas que implican y que rodean a una
toma de decisión adecuada. Es conocido que --
en toda organización, se dan cierto tipo de to
ma de decisiones, desde la más simple, tales --
como; "elegir el tipo de papel que se va a --
utilizar para escribir una carta; hasta las de

carácter complejo donde puede estar en juego el destino de un área de trabajo".³²

La toma de decisiones es uno de los factores que está implicado en esencia dentro de la autoridad, ya que se refiere al establecimiento de metas, decisiones sobre los medios para obtener un fin y resolución de conflictos internos.

La estructura jerárquica de las organizaciones, permite que los diferentes puestos y las personas que los ocupan puedan funcionar adecuadamente posibilitando así la toma de decisiones más conveniente para lograr los objetivos propuestos. Uno de los recursos fundamentales para asegurar la pericia en las decisiones de la empresa, consiste en recurrir a personal especializado que podría tener las funciones de asesoría y de ayuda técnica, para la gente con autoridad de línea. Estos asesores poseen autoridad técnica y con sus sugerencias pueden colaborar a una mejor toma

decisiones.

Independientemente de la autoridad formal que existe en la empresa y en los grupos de trabajo, en ocasiones la persona que ostenta la autoridad jerárquica, no posee la experiencia suficiente, o la información completa y objetiva acerca de problemas determinados, ni los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para solucionarlos adecuadamente, por lo que últimamente se ha reconocido la conveniencia de propiciar la participación de todos los elementos implicados o afectados por la toma de decisiones, con el objeto de optimizar al máximo los recursos humanos y propiciar su identificación con las decisiones tomadas en la organización.

Por lo tanto, "el tomar decisiones es el to generador de todas las actividades administrativas".³³ Si se recuerda que por administración, se entiende obtener resultados a través de los esfuerzos y la coordinación de - -

otras personas, puede advertirse sin dificultad que tales resultados y la actuación de -- quienes los realizan, son consecuencia de las decisiones tomadas por el funcionario que -- ejerce la autoridad.

Los pasos para tomar decisiones son:

- Clasificación del problema:

¿Es éste genérico?, ¿es excepcional y único? ¿Se trata de la primera manifestación de un género nuevo que requiere una nueva - regla?

- La definición del problema:

¿Con qué estamos lidiando?, se debe valorar e interpretar correctamente los hechos así como un adecuado planteamiento del problema, son algunos procedimientos que deben empléarse para tener éxito.

- Las especificaciones que la respuesta al -- problema ha de satisfacer:

¿Cuáles son las condiciones límite?

- La decisión con respecto a:

Lo que es adecuado, en lugar de lo que resulta aceptable, para satisfacer enteramente las especificaciones antes de prestarle atención a los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarias para que la decisión resulte aceptable.

- Incorporar a la decisión, la actividad para - llevarla a cabo:

¿Como debe ser la realización de la actividad?

¿quién tiene que estar informado al respecto?

- La retroalimentación que comprueba la validez y la efectividad de la decisión ante el curso real de los acontecimientos:

¿ Como se está llevando a cabo la decisión?,-

¿resultan adecuadas u obsoletas las suposiciones en que se fundamentan? ".³⁴

Estos elementos en sí no forman la toma de decisiones, de hecho, cada decisión es un juicio con el que se corren riesgos.

Es por todo esto, que podemos entender que la toma de decisiones es: un enfoque para todo-

lo que sigue (acción) y establece los límites de la elección. Sus objetivos se basan en los criterios y los detalles específicos de lo que debe cumplir la decisión.

Las decisiones son: alternativas, caminos concretos de acción que nos permitirá satisfacer los criterios fijados.

Los elementos de una buena decisión es:

- Calidad de nuestra definición de los factores específicos que deben ser satisfechos.
- Calidad de nuestra evaluación de las alternativas disponibles.
- Calidad de nuestra comprensión de lo que puede producir esas alternativas.

La toma de decisiones, es un hecho que nos puede hacer creativos e innovadores en la medida que lo queramos.

Por otra parte, algo muy importante y que no debemos pasar por alto dentro de la toma de decisiones en la administración, es que debe basarse en informes. De igual manera se da en --

el área de la capacitación, en virtud que dependiendo de la información contenida en el mismo, se orientarán hacia aquellas personas que más lo necesitan, en los temas requeridos y en el momento más preciso. Por lo cual, la toma de decisiones dentro de la capacitación, parte de resultados concretos, proponiendo diferentes alternativas que respondan a los objetivos de la investigación y que además den apoyo a otros aspectos del sistema de capacitación y adiestramiento tales como:

a). Definir específicamente los problemas que se refieren a la capacitación y aquellos que son de adiestramiento.

b). Decidir qué acciones de capacitación y/o adiestramiento son prioritarias en cuanto a:

- Las áreas del aprendizaje
- La formación que se dará en función de los diferentes niveles ocupacionales.
- El personal que se va a instruir en función de sus necesidades.

c). Programar las acciones de capacitación y --
adiestramiento, atendiendo a las normas es--
tablecidas en la Ley Federal del Trabajo.

Esto último se materializa a través del diseño--
del plan y de los programas de capacitación y --
adiestramiento, que la empresa deberá desarro--
llar sin olvidar la participación que en dicho--
diseño debe tener la comisión mixta de capacita--
ción y adiestramiento.

Por otra parte, se tomarán decisiones so--
bre la alternativa a seguir respecto al desarro--
llo de la capacitación, existiendo tres opcio--
nes para ello que consisten en:

- Cursos internos:

En este caso se refiere a que las acciones de
capacitación, se llevarán a cabo por el perso--
nal de la empresa, a través de instructores --
internos, los cuales elaborarán sus propios --
programas de capacitación.

- Con recursos externos:

En esta alternativa, se contratan los servi--

cios de una institución capacitadora o instructores externos independientes, a quienes se les solicitan los programas de las diferentes acciones a desarrollar.

- Con recursos internos y externos:

Consiste en desarrollar las acciones de capacitación utilizando, tanto a instructores internos, como los servicios de una institución capacitadora o instructores externos independientes.

La elección de cualquiera de las opciones descritas, también dependen de la forma como se pretende dar cumplimiento a la capacitación y que puede ser a través de:

a). Programas específicos:

Son aquellos que responden a un puesto de trabajo y se elaboran al interior de la empresa, que satisfacen a las necesidades particulares de la misma y que pueden ser impartidos con recursos propios y/o externos.

b). Plan común de capacitación y adiestramiento:

Se refiere a los planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen -- las necesidades de dos ó más empresas, con características afines, pertenecientes a -- una misma rama o actividad económica.

c). Sistema general:

Es un conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que integran.

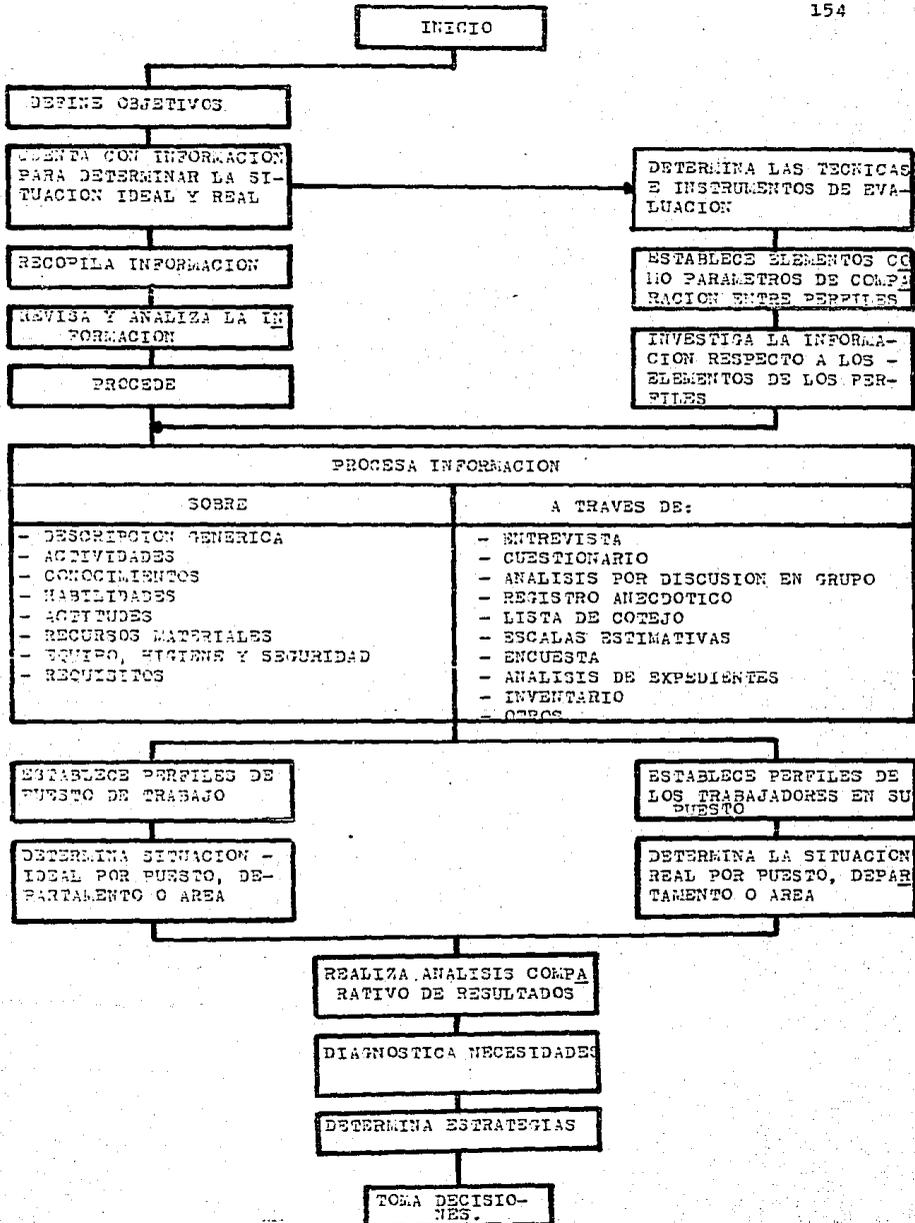
Con respecto al plan común, los programas pueden ser elaborados por personal de -- las diferentes empresas que participan.

En el caso de los sistemas generales, ye no se requiere la elaboración de programas, si no solamente adherirse a ellos.

Habiendose seleccionado la opción para desarollar la capacitación, se procede a elaborar --

un presupuesto sobre los recursos humanos, materiales y financieros que serían necesarios para llevarla a cabo.

A continuación, de manera esquemática, se muestra un fluxograma que integra todo el desarrollo de la metodología de la Detección de Necesidades, hasta este momento.

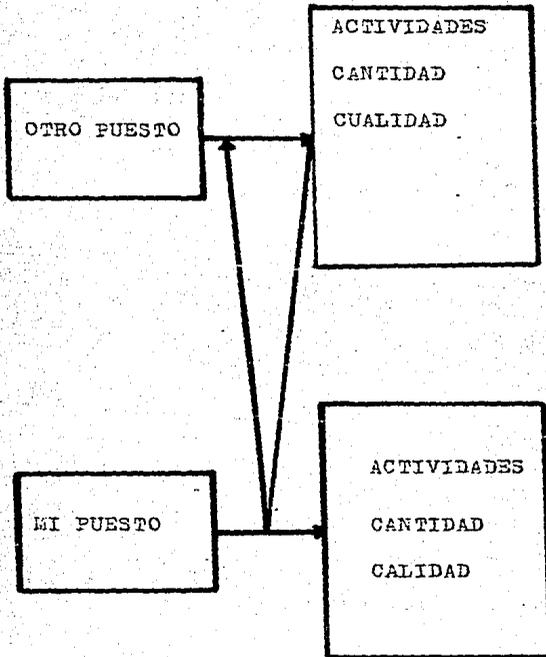


3.2. PROYECCION SITUACIONAL DE LA D.N.C.

El presente sub-tema, tiene una relación estrecha con todo el procedimiento de la D.N.C., pues forma parte del mismo, representando aún más, una posible alternativa que muy poco se ha tomado en cuenta en la capacitación por tratarse de un enfoque de los resultados a futuro, circunstancia que nos vincula con la toma de decisiones, porque si recordamos la idea, que mientras una decisión trate de profundizar y resolver los problemas que se presentarán, tiene menor probabilidad de tener efecto.

Sin embargo, se considera importante abarcar la posibilidad que presenta la D.N.C., en una proyección situacional a futuro, que nos permita proveer los cambios y de esa manera, estar preparados para cuando estos se presenten y no provoquen problemas.

Para ejemplificar esta situación, se presentan los siguientes esquemas:



LO QUE VOY A HACER EN EL
FUTURO "DEBERA"

LO QUE HAGO ACTUALMENTE
EN MI PUESTO ES LO QUE-
DEBIERA ESTAR HACIENDO.

FUTURO

QUE PODRIA SALIR MAL (SINTOMAS FUTUROS)

QUE PROBLEMAS SE PRESENTARAN EN EL FUTURO.

DETERMINAR CUAL ES LA PROBABILIDAD DE QUE SE PRESENTEN DICHO PROBLEMAS.

COMO PUEDO PREVENIR LOS PROBLEMAS FUTUROS, PARA QUE NO SE PRESENTEN.

ACCIONES PREVENTIVAS

SI AUN ASI SE PRESENTAN, QUE PUEDO HACER PARA DISMINUIR O NULIFICAR SU DAÑO.

ACCION CONTINGENTE

PROBLEMA RESUELTO

Estos diagramas, nos dan la oportunidad de poder detectar problemas en potencia o en gestación, que en el futuro ocasionarán consecuencias negativas a las actividades, o lo que es más asombroso, podemos detectar los posibles escollos que propician variaciones que a su vez pueden ser causa de problemas. Ya que hemos hablado de variaciones y problemas, es conveniente reafirmar y recordar las siguientes premisas:

- Todos los problemas son originados por variaciones imprevistas en las normas ideales de funcionamiento.
- Pero no todas las variaciones ocasionan problemas, máxime cuando estos son esperados o planeados.

Por otro lado, el proceso de análisis de problemas o síntomas a futuro, se puede establecer por los siguientes pasos:

PASO 1.- Pensar qué podría resultar mal de una actividad ó síntoma futuro.

Este aspecto es muy importante, ya que nos obliga a pensar en las condiciones futuras, en las que habrá de encontrarse la empresa, previniendo todos los posibles cambios-- o desviaciones que pueden provocar nuevos problemas entre el momento actual y el tiempo definido como fu turo.

En este punto debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Que obstáculos voy a encontrar en el camino, en el momento de realizar una actividad?
- ¿Esos obstáculos podrían ocasionar desviaciones?
- ¿Esas desviaciones podrían causar futuros problemas?.

PASO 2.- ¿Qué problemas se podrían presentar en el futuro?

Si en el paso anterior se determi

nó la posibilidad de problemas en el futuro y la respuesta a las -- preguntas fue afirmativa, en éste paso se determinará qué problemas pueden afectar el desarrollo de -- las actividades, lo cual implica -- analizar todas las variaciones -- que se tienen previstas y sobre -- ellos se vislumbran todos los pro -- blemas que estas variaciones pue -- den ocasionar.

PASO 3.- "Se determina la probabilidad de -- que suceda":

En este paso, se cuantifica en es -- cala de 10 a 100, cual es la pro -- babilidad de que los posibles pro -- blemas se presentan en el futuro.

Lo anterior, es una mera es -- timación personal y subjetiva, -- por lo que, para definir la proba -- bilidad de los problemas a futuro

es conveniente hacerse las pregun
tas siguientes:

- ¿Qué probabilidad existe de que los problemas se presenten en realidad?
- ¿Qué escala de 10 a 100 le daría, considerando que 100 es totalmente cierto que se presenta y 10 es remotamente que suceda?
- ¿La escala asignada corresponde a la realidad?

PASO 4.- ¿Qué puedo hacer para que los pro
blemas no se presenten?

Una vez que se han ido vislumbrando los posibles problemas futuros, se han sopesado y establecido la probabilidad de que éstos se presenten, el siguiente paso consiste en analizar y determinar acciones para evitar o prevenir que se presenten posibles proble-

mas, es decir, qué acciones preventivas puede realizar para asegurar que los problemas no se presenten.

Una acción preventiva, que es aquella en la cual hacemos una serie de actividades tendientes a prevenir problemas o cuando menos, a evitar que se presenten en toda magnitud.

PASO 5.- ¿Qué hacer si se presentan los problemas?

En este caso, vamos a partir de la premisa de que aún cuando se haga todo lo posible por prevenir los problemas, en ocasiones es imposible evitarlos, por lo que se recomienda realizar una serie de acciones encaminadas a neutralizar los efectos de los problemas o por lo menos dismi-

nuirlos.

A esta acción, se le conoce con el nombre de Acción contingente, cuya descripción la podemos definir como sigue: Es aquella en la que realizamos una serie de acciones en relación a un problema, con el fin de neutralizar los efectos de éste o en su defecto, de disminuirlo.

Como podemos apreciar, es importante analizar la posibilidad de problemas en el futuro, pues como ya se había mencionado anteriormente, la armonía de una empresa nunca es permanente, dado que las cosas evolucionan demandando a su vez ajustes, para los cuales debemos estar preparados visualizando la posible repercusión en la organización. Sin em-

bargo, como ya se había mencionado es muy cierto, que cuando tratamos de predecir a muy largo tiempo, nuestras decisiones tiene menos posibilidad de tener éxito, - pues no sabemos a ciencia cierta que ira a ocurrir.

Como ya hemos visto, la metodología de la D.N.C., nos ayuda a obtener la información suficiente del problema que está presente y nos da pautas para atacarlo. Sin embargo, cuando deseamos ver más alla de la problemática, y queremos proyectar nuestros resultados, es el momento en que podemos implementar la proyección situacional de la D.N.C.

En este sentido, es conveniente aclarar que incluir este tema antes de la planeación, es por ser una etapa complementaria y abordarla más adelante o al final confundiría la secuencia que presenta el proceso de la D.N.C.

3.2.1 PLANEACION DE LA D.N.C.

Una vez tomada la decisión de las acciones de capacitación a ejecutar y visto la posible proyección de estos, hacia situaciones futuras podemos y debemos partir hacia la planeación de las mismas desglosando tiempos, espacios, movimientos, etc. Por consiguiente, la planeación representa un punto importante que no podemos pasar por alto, pues esta presente en cualquier proceso, es por este que siendo elemento vital de la D.N.C., partiremos por encuadrarla resaltando sus implicaciones, características y definición; la cual consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

En base a esto se debe analizar:

- Porqué debe hacerse
- Qué actividades deben ejecutarse en la organización.
- Cómo deben ejecutarse, tomando en cuenta los recursos disponibles.
- Cuando deben ejecutarse, fijar fecha de inicio y determinación.
- Donde se hará.
- Quién lo hará

Por otro lado, debemos considerar la función de la planeación, ya que sin ella los objetivos no podrían ser realizados íntegramente y eficazmente, todo control es imposible si no se compara con un plan previo, por lo cual debemos contemplar sus principios que son:

- Principio de la precisión:

Los planes deben hacerse con mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

- Principio de la flexibilidad:

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este.

- Principio de la unidad:

Los planes deben ser de tal naturaleza, que puede decirse que existe uno solo para cada función y estos deben estar coordinados e integrados en uno solo plan general.

De igual manera la planeación incluye una serie de elementos que nos permiten fijar el curso definitivo de las acciones, para lo cual se establecen los siguientes:

1. Objetivos:

- Metas, fines o resultados que se pretende alcanzar en un futuro determinado.

- Se deben considerar los siguientes criterios en la fijación de objetivos:

- Contar con opiniones de diversas personas
- El objetivo debe fijarse por escrito
- Deben ser conocidos por todos -- los que han de ayudar a realizar lo
- Deben ser estables.

2. Políticas:

- Son normas o reglas que sirven -- de guías para tomar decisiones.-- Las políticas se apoyan en los -- objetivos y los precisan. Sir-- ven para orientar a los colaborgadores y formar su criterio.

3. Procedimientos:

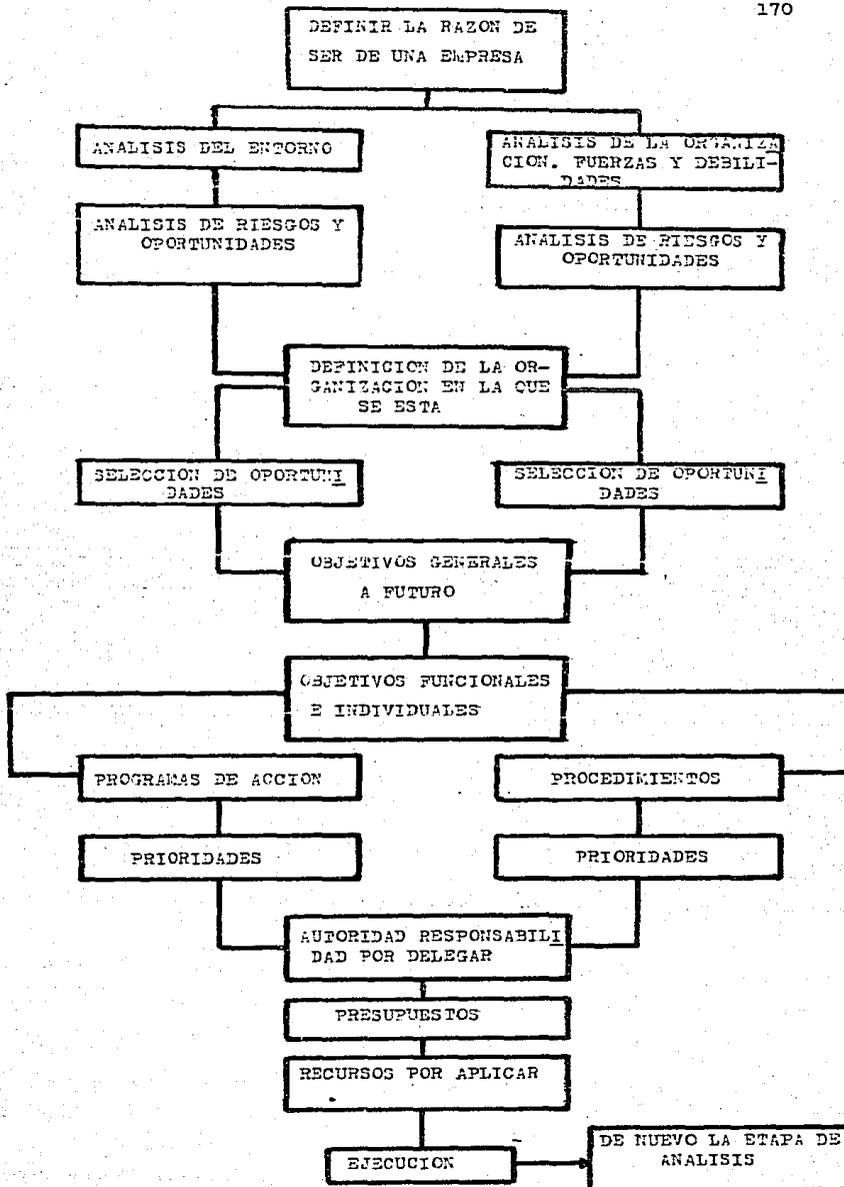
- Serie de actividades determina-- das por secuencias cronológicas-- o pasos operativos.
- En un órden definido, detallado-- con exactitud, la manera en que--

deben ser ejecutadas las actividades, estableciendo un método para realizar el trabajo.

1. Programas:

- Determinen con mayor precisión el desarrollo de las actividades. Establecen el tiempo requerido para llevar a cabo cada una de las partes del plan.
- Gráficas de Gantt, camino crítico, etc.

A continuación, presentamos un modelo para la planeación:



Después de tener un panorama general de lo que es la planeación, podemos hablar de ello en el área de la capacitación dentro de la D.N.C. que requiere como investigación sistemática, contar con una planeación que permita establecer y desarrollar las acciones de una manera organizada y secuencial, posibilitando el cambio oportuno de estrategias de acción para el logro de los objetivos a alcanzar.

Dicha planeación, es plasmada en un documento denominado: Plan, que contiene los lineamientos necesarios para efectuar la investigación y tener un control sobre sus avances.

Los elementos de un plan son los siguientes:

a). Presentación:

En este rubro se incluyen los datos generales tales como nombre de la empresa, responsable del trabajo, así como la fecha, duración y lugar de realización.

b). Introducción:

Se indica la problemática que dió lugar a la elaboración del plan del diagnóstico de necesidades para su ejecución, lo que se pretende solucionar con ello y el contenido del mismo.

c). Objetivos:

Enunciados que describen los resultados que se pretenden lograr al término del diagnóstico de necesidades.

d). Metodología:

Se especifican los pasos y acciones a seguir para detectar y determinar las necesidades de capacitación, así como las técnicas e instrumentos a utilizar en cada una de las etapas que se planteen.

e). Cronograma de actividades:

Con base en la descripción de los pasos y acciones a seguir, se establece una calendarización de actividades, que incluye el desglose de las fechas de realización de las mismas, esto sirve de guía y control de la secuencia y tiempo en que se efectúa cada una de ellas, ejemplo:

- Especificar duración del evento
- Fecha de realización del evento
- Número de eventos a realizar du
rante un periodo determinado.
- Calendarización de los eventos,
especificando las fechas en que
se efectuará cada uno de ellos.
- Plazo en el que se requiere es-
té realizada la capacitación. -
Este aspecto es posiblemente el
más importante, ya que el plazo
indica cuando deberán estar sa-
tisfechas las necesidades de ca-
pacitación.
- Cargas de trabajo; es recomenda
ble programar los eventos cuan-
do el personal tenga menos car-

ga de trabajo; interrumpiendose mínimamente su actividad laboral y librandole de las tensiones que implica tener trabajo pendiente, logrando así que el aprendizaje se optimise.

- Periodo de vacaciones, se deberá programar los eventos cuando el personal no este en vacaciones a fin de no interrumpir sus periodos de descanso.
- Prioridades de capacitación; dependiendo de la importancia de los puestos, así como de las prioridades establecidas por la empresa, se determina cual se atenderá primero y en que evento se hará.
- Horario de trabajo; dependiendo del tipo de trabajo o proceso de producción, así como la polif

tica de la empresa y del acuerdo de los trabajadores al respecto, se definirán los horarios de los eventos.

f). Recursos humanos y materiales; Se definen los materiales que se requieren para el desarrollo del plan, tales como escritorios, máquinas, etc., así como los recursos humanos necesarios para apoyar la realización de las actividades, ejemplo:

- Definir a las personas a quienes se dirige la acción específicamente.
- Personas u organismos que pueden llevar a cabo el curso, evento o seminario (institución capacitadora, instructor interno, instructor externo independiente, adhesión a algún siste-

ma general).

- Lugar donde se llevará a cabo - el evento
- Coordinar la realización de los eventos de capacitación, verificando si las condiciones materiales y recursos están disponibles y en su defecto tomar las medidas pertinentes.

g). En este, se desglosan los costos de los recursos materiales y humanos, necesarios para apoyar la -- realización de las actividades. - Se recomienda que los costos es-- ten detallados y relacionados con las acciones específicas a que co rresponden. Así mismo, cada pre-- supuesto debe referirse a un puesto, departamento o área de la em-- press, a efectos de cuantificar - los costos de las acciones en fun

ción de la magnitud del problema-
detectado.

Por último, el presupuesto -
debe estar desglosado en etapas,
si es que las acciones así lo re-
comiendan, con objeto de conocer-
el monto de la inversión y el - -
tiempo en que se va a aplicar.

h). Instrumentos de control; estable-
cer un instrumento donde se regis-
tren las actividades y los recur-
sos, así como la duración previs-
ta de las actividades, que permi-
ta observar las posibles desvis-
ciones, retroalimentando las al-
ternativas, de acción correctivas
o preventivas por ejemplo:

- Especificar título de la acción
(curso, evento o seminario).

- Objetivo de la acción a reali-

zar

- Contenido o temario del curso, - evento o seminario
- Número de personas a capacitar, - de acuerdo al número de personas que participarán en los eventos, se puede delimitar en cuantos -- eventos podrán participar, así -- como los horarios y la fecha.
- Asesorar los instructores para - que cumplan adecuadamente sus -- funciones, evaluando su desempe-- ño y encauzándolos cuando éste - no sea correcta.
- Verificar que se evalúe el apren-- dizaje de los participantes, con lo cual se podrá identificar si-- estos, han logrado el nivel de-- seado o si es necesario efectuar actividades complementarias para el logro del objetivo estableci-- do.

- Llevar expedientes de todas las acciones de capacitación de la empresa o dependencia.
- Recabar después de la realización de los eventos los informes correspondientes.
- Analizar la información obtenida por éstos y considerarla para el establecimiento de nuevas estrategias de capacitación.

Estos son los pasos del plan donde se integran en conjunto todas las actividades, para iniciar un nuevo rumbo en las funciones y así corregir las desviaciones.

Como podemos ver, el plan este en mercado muy constantemente a los dos factores que integran la organización; al factor humano y al material, en forma separada o en conjunto.

La definición de los pasos ante--

riores estan enfocados a satisfacer - las necesidades que presentan las per-
sonas, pero de la misma manera se de-
be enlistar las acciones o recomenda-
ciones relacionadas específicamente -
con la empresa (deficiencias a corre-
gir en cuanto a: materiales, medio am-
biente de trabajo, medidas de seguri-
dad, etc).

Es por esto que la fase que le -
da razón y contenido técnico a la ca-
pacitación, y la D.N.C. es la planea-
ción, porque planear en esta área sig-
nifica; analizar y ubicar la problemá-
tica en razón de la cual se establece-
rán las estrategias que vean a futu-
ro.

Por último, la presentación del-
plan del diagnóstico de necesidades,-
se torna de suma importancia, al per-
mitir manifestar con claridad los pa-

...sos a seguir y recursos a satisfacer para su desarrollo y por consiguiente, facilitará negociar su autorización al enmarcar sus objetivos en pro del establecimiento del sistema de capacitación de la empresa.

3.2.2 INFORME DE RESULTADOS DE LA D.N.C.

Después de realizada la investigación - del diagnóstico de necesidades y efectuado el análisis general de la información obtenida que se plasma en la integración de la planeación, se procede a elaborar y presentar un informe de resultados.

Un informe de acuerdo con la definición que el diccionario nos hace de la palabra; es un documento en el que una persona presenta a otra, una serie de información clasificada y ordenada sobre un tema en específico. •

Es por esto que elaborar un informe del diagnóstico de necesidades de capacitación, es de fundamental importancia, ya que permite describir la situación investigada; la forma en que se realizó, facilitando además, la visualización de las necesidades detectadas, -

así como la información concerniente a sus causas y proporcionando los elementos para determinar las acciones de capacitación a seguir.

Los objetivos que persigue un informe de D.N.C. son entre otros, los siguientes:

- Obtener los datos específicos sobre las situaciones de preocupación y el origen de sus causas en una empresa.
- proporcionar datos específicos sobre las evidencias que justifiquen todas las necesidades de capacitación detectadas.
- Obtener información confiable sobre los problemas que afectan a los recursos humanos en materia de capacitación, adiestramiento y desarrollo, así como sus causas.
- Proporcionar información sobre las recomendaciones que se deben tomar para

la satisfacción de las necesidades detectadas.

- Informa de la situación real en que se encuentran los recursos humanos, en relación con su estructura organizacional actual.
- Es una fuente de información confiable para la elaboración del inventario de recursos humanos de la empresa.
- Proporciona una información sobre los beneficios que se obtendrán en la realización de los planes y programas de capacitación que se implanten en una empresa.

Antes de empezar a elaborar el informe de D.N.C., es necesario determinar la información específica que se va a anotar en el mismo. Para ello es importante definir las preguntas siguientes:

- ¿Quién lo va a leer?

- ¿Qué uso se le va a dar posteriormente?

Estas dos preguntas, son muy importantes ya que de ellas dependerá el enfoque que se le dé al informe; ya sea el orden de la información, el vocabulario que se utiliza, la complejidad en cuanto a datos y palabras técnicas, la forma de presentación del mismo, etc.

De igual manera, es vital considerar las características de las personas a quienes se dirige:

- Especialistas en actividades técnicas relacionadas; tales personas tienen sólo un conocimiento general de las actividades de capacitación y muy probablemente no necesitan seguir paso a paso los adelantos en ésta materia.
- Gerencia de líneas; son jefes inmediatos de las personas que elaboran el informe y están más íntimamente rela-

cionados con los datos a los que hace referencia el informe. Por otra parte, generalmente son los que lo aprobarán en forma inmediata.

- Administradores y/o Gerencia General; Tienen necesidad inmediata de información de determinado tipo. Poseen antecedentes generales de información de determinado tipo. Poseen antecedentes generales de información sobre el tópico que se trata y lo que buscan es un resumen general. No les interesan demasiado detalles técnicos y minuciosos, sino datos concretos y prácticos.

Como se puede apreciar, el informe del diagnóstico es un instrumento para emprender las acciones de capacitación, adiestramiento y desarrollo de la empresa.

A continuación, detallamos los ele

mentos que integran un informe:

a). Datos generales:

Se especifica a qué empresa pertenece el informe del D.N.C., el nombre (s) de la(s) persona que lo realizaron y la fecha.

b). Índice:

Se enlistan y ennumeran las partes de que se compone el informe, es decir, se debe enunciar en forma clara y concisa cada uno de los temas o incisos que trata el mismo. De la misma manera presenta en forma ordenada el contenido, indicando el número de la(s) página(s) que corresponde a cada tema.

c). Introducción:

Se incluye el propósito de la investigación y plantea de manera general el contenido del informe, esto es, mencionar las causas que motiva

ron la realización del estudio de diagnóstico, se anotan las situaciones de preocupación o problemas a nivel organizacional, ocupacional o individual. Es una visión global acerca de la materia, facilitando la comprensión del informe.

d). Metodología utilizada:

Se mencionan los pasos que se siguieron para el desarrollo de las acciones así como las técnicas y procedimientos utilizados.

e). Inventario de recursos humanos:

En esta parte del informe, se establece toda la información estadística acerca del personal que está involucrado en el estudio del diagnóstico.

f). Resultados obtenidos o resumen:

En este apartado se desglosan los aspectos concernientes a los proble

mas presentes en la empresa, sus causas.

Especificandose la detección y determinación de las necesidades encontradas y el establecimiento de las alternativas de solución a seguir. Proporcionando de ésta manera al lector una visión acerca del resultado de la investigación realizada.

Además debe comprender los elementos indispensables para proporcionar al lector información suficiente en un espacio limitado. Por ello se pueden derivar las conclusiones del estudio, o bien, las recomendaciones las cuales pueden mencionarse al final del resumen.

g). Anexos:

Se incluye toda aquella información complementaria que sea útil para —

comprender los resultados obtenidos tales como gráficas, tablas, formas, etc. y que por su extensión no deben figurar en el cuerpo del informe pero que son esenciales para tener una idea clara y detallada del problema estudiado.

3.3. ALCANCES DEL INFORME DE RESULTADOS DE LA --
D.N.C.

Al establecer un informe de resultados, nos da la idea clara que una investigación ha sido concluida y que sus resultados están analizados y sintetizados en el mismo, más sin en cambio, es pertinente pensar que alcances puede o tiene dicho informe, es por eso que necesitamos abordarlo, deduciendo firmemente que están en función del grado de satisfacción en el trabajo y por tanto en la productividad obtenida. Además se corrobora dentro de la evaluación, pues nos permite comprobar precisamente lo alcanzado con lo planeado, informandonos de las necesidades correctivas que se deben realizar.

De igual manera, debemos de tomar en cuenta que los alcances nunca deben de estar más allá de la empresa donde se realizó la D.N.C., dado que las necesidades bajo las cuales se trabajo, son específicas del lugar

de trabajo.

Es decir que toda empresa posee un sistema complejo conformado por bienes, instalaciones, equipos, tecnología y recursos humanos con características diferentes que necesitan de un sistema de capacitación creado a la medida pues se debe elaborar conforme a la naturaleza de la propia empresa en particular y bajo un caso definido, no siendo mecánico ni repetitivo porque se desenvuelve como ser viviente buscando la modificación de conductas de seres complejos y cambiantes. Por lo tanto, un sistema de capacitación originado no debe ser trasplantado idénticamente de una organización a otra, cada plan debe ser un traje a la medida para cada empresa, basado en una estructura completa en cuanto a su diseño, más no complicado en su manejo, aunque contenga gran cantidad de elementos en su conformación.

Por otra parte, podemos decir que los alcances de la D.N.C. y de la misma capacitación, no es prolongada dado que todo se está renovando constantemente por lo regular un plan nunca se lleva a cabo exactamente conforme lo establecido, pero las variaciones o ajustes que se hagan, no deben procurar cambios en la identidad del todo, solo deben ser transposiciones que hacen a las cosas, se adapten según las necesidades del momento. No hay que perder de vista que la D.N.C. no es un fin en sí misma, sino un medio acorde a las necesidades de cada situación y estas son eminentemente dinámicas.

El capacitador deberá tener presente que los alcances de un informe y por tanto de la investigación, son de acuerdo a la adaptabilidad a las variaciones que pueden surgir y que lleva consigo el ajuste del propio sistema, sin perder por ello su estabilidad.

Sin embargo, a fin de cuentas, se puede concretizar que los alcances del informe de la D.N.C. siempre serán positivos pues marcan las soluciones inmediatas a los problemas presentados en la organización. Además como una alternativa posible, que comprenda mayor alcance de la D.N.C. es que idealmente se elabore constantemente y en todas las empresas, esto permitiría tener una amplia repercusión en el bienestar y preparación de recursos humanos altamente especializados -- que logran afrontar los retos que originan las sociedades en etapa de desarrollo.

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

Y

S U G E R E N C I A S

CONCLUSION

Como se puede apreciar, una de las finalidades de abordar el presente trabajo, fue el demostrar que existen herramientas suficientes para apoyar el avance del sector productivo, siendo una de ellas la D.N.C. que tiene una ingerencia directa sobre el desarrollo de los recursos humanos, la elevación de productividad y por consiguiente del mejoramiento dentro de la organización. Es por esto, conocida la verdadera utilidad de la misma, a través del análisis de todos los aspectos que la integran y su vinculación directa con el sistema de capacitación; dentro del cual forma el primer paso (como se observa a lo largo del trabajo), adquiere un gran valor, porque de ella se deriva la información necesaria para continuar con el avance y retroalimentación en las tres etapas restantes que integran el sistema. Aún más, la D.N.C., permite la renovación permanente de la capacitación ya que al implementarla, dentro de una misma organización, en diferentes periodos nos arrojará siempre resultados nuevos. Esto es lógico deducirlo, dado que es aplicable al hombre, agente que requiere ajustes constantes por su estado de evolución, --

que repercuten en la sociedad y por tanto en el trabajo.-- Por lo cual se puede aseverar firmemente (respaldados por la investigación), que la D.N.C. nos permite detectar muchas de las carencias presentes en el individuo, que no le permiten desempeñar su función de una manera optima y satisfactoria, situación que puede ser subsanada con la ejecución de la capacitación, dado que sus resultados están enfocados y se ven reflejados en las actitudes y calidad de realización de las tareas.

Sin embargo, hasta el momento se ha mencionado lo que la investigación nos ha demostrado en cuanto a la importancia y eficacia de la D.N.C., pero no podemos pasar por alto, que ésta, al igual que la capacitación tiene una finalidad muy importante y es el tratar de hacerla llegar a un número de empresas que desconocen las bondades que ofrece, dado que la imaginan como un fenómeno aislado, no la vinculan con la productividad, la cual no es solamente la relación entre el insumo y el producto, sino que tiene una connotación más amplia en función de los objetivos y de la organización de la empresa, que comprende; la mano de obra, el capital, la tecnología, la calidad, etc.

Por lo que resalte la importancia de promover a la capacitación en todo el sector productivo, pues encierra un potencial innato para constituirse en un genuino mecanismo de progreso social, pues trata de superar las distorsiones e incongruencias en las organizaciones, consolidando el peso hacia una reestructuración económica.

Es por esto, que el incrementar los esfuerzos de capacitación y desarrollo del personal, considerando los recursos destinados para ésta, debe tomarse como una inversión, cuyos resultados puedan observarse a corto plazo, dado que en algunas empresas no solamente las ha apoyado a sobrevivir en épocas de crisis sino que ha ayudado a su expansión.

Finalmente, es importante señalar, que la presente investigación queda como una muestra en la preocupación personal y profesional de tratar de contribuir en la verdadera preparación cultural y organizacional de los recursos humanos dentro del sector productivo de nuestro país. Sin embargo al igual de todas las cosas que se encuentran a nuestro alrededor, no son acabadas y éste trabajo está sujeto a las modificaciones necesarias de acuerdo a los avan-

ces que se vayan presentando en el área de la capacitación.

SUGERENCIAS

En éste renglón, al igual que en las conclusiones, se consideran de forma muy sintetizada las posibles acciones que resultarían positivas, en cuanto a reforzar la expansión, penetración, concientización y efectividad de la capacitación y por consiguiente de facilitar aún más los objetivos de la presente investigación y son los siguientes:

- Se debe consolidar la práctica de la capacitación, adiestramiento en el trabajo, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal en la materia.
- Fortalecer el marco jurídico administrativo de la capacitación, promoviendo el cumplimiento de la misma.
- Fomentar y apoyar la realización de la capacitación y adiestramiento en el trabajo, utilizando la infra-estructura de la empresa.
- Vincular el desarrollo científico y tecnológico a los programas de capacitación y productividad.
- Proporcionar becas de capacitación a los trabajadores.
- Promover la participación de los trabajadores en las comisiones mixtas, para que se pueda llevar a cabo realmente

- te la ejecución de programas de capacitación y productividad.
- Que el gobierno forme un servicio gratuito de apoyo técnico para la capacitación.
 - Que los programas de capacitación sean para todos los puestos de trabajo de las empresas, esto es desde el obrero hasta el director.
 - Que la capacitación del trabajador sea tomada en cuenta para el desarrollo del mismo en la empresa.
 - Las empresas medianas y pequeñas, debido a pocos recursos financieros, desarrolle sus programas de capacitación utilizando para ello los cursos y eventos propiciados por instituciones educativas del sector público y social.
 - Que la capacitación contemple no solo los aspectos técnicos, sino que sea integral, incluyendo aspectos sociales, psicológicos, culturales, etc., con un seguimiento apropiado.
 - El sector educativo público, adecúe programas de capacitación acordes a las necesidades específicas que demanda el desarrollo científico, técnico, cultural y social.

- Se debe establecer en la empresa, un sistema integral -- que garantice soluciones de la capacitación en función de la productividad. Para este efecto, se podrían tomar en cuenta los siguientes:

- a). Reclutamiento y selección
- b). Contratación e inducción
- c). Capacitación y desarrollo
- d). Evaluación y seguimiento

Como se puede observar, dichas acciones están enfocadas a tratar de integrar a todos aquellos sectores y gentes involucrados en el desarrollo de la capacitación y que por tanto, son en última instancia los beneficiados por la misma.

NOTA:- Es conveniente aclarar que hablamos globalmente de la capacitación, porque entendemos que en ella se encuentra implícitamente la D.N.C.

|||

|||

|||

|||

|||

|||

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO

DESCRIPCION GENERICA

AREA OCUPACIONAL

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE SE REALIZAN

<p>CONOCIMIENTOS</p>	<p>ACTITUDES</p>	<p>HABILIDADES</p>
<p>RECURSOS MATERIALES (MAQUINARIA, EQUIPO, HERRAMIENTA, MATERIA PRIMA, ETC.)</p>	<p>CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD</p>	<p>REQUISITOS</p> <p>EDAD:</p> <p>SEXO:</p> <p>ESCOLARIDAD:</p> <p>CONDICIONES FISICAS:</p> <p>EXPERIENCIA:</p>

GUIA PARA ENTREVISTA

NOMBRE DEL PUESTO:

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

FECHA:

ENTREVISTADOR:

PREGUNTAS

1. ¿QUE ACTIVIDADES REALIZA DENTRO DE LA EMPRESA?
2. ¿EN QUE ACTIVIDADES CREE QUE SE DESENVUELVE MEJOR?
3. ¿TIENE DIFICULTAD PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES?
4. ¿A QUE CREE QUE SE DEBEN ESAS DIFICULTADES?
5. ¿CUENTA CON LOS RECURSOS MATERIALES NECESARIOS Y ADECUADOS PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES?
6. ¿COMO CONSIDERA LAS RELACIONES HUMANAS EN SU AREA DE TRABAJO?
7. ¿CUENTA CON BUENAS CONDICIONES DE SEGURIDAD?

E N T R E V I S T APREGUNTAS ESTRUCTURADAS:

- 1.- Defina las funciones de su puesto.
- 2.- Diga qué objetos (herramientas, papelería, maquinaria, etc.) son indispensables para realizar sus funciones.
- 3.- ¿De quién depende el que usted pueda realizar sus funciones?
- 4.- ¿A quién tiene usted que reportar el resultado de su trabajo?
- 5.- ¿Tiene usted alguna responsabilidad adicional a las que se le indicaron cuando ingresó al puesto?
- 6.- ¿Qué es lo que se le dificulta más de su trabajo?
- 7.- ¿El tiempo que usted requiere para realizar su trabajo está de acuerdo con el tiempo en que éste le es exigido?
- 8.- ¿Cuáles son los pasos que sigue para realizar su trabajo?

ENTREVISTAPREGUNTAS SEMI-ESTRUCTURADAS.

- 1.- ¿Cree usted que la empresa le proporciona todos los instrumentos necesarios para que realice su trabajo?
- 2.- ¿Su lugar de trabajo es apropiado?
- 3.- ¿Cree usted estar totalmente preparado para desempeñar su puesto?
- 4.- ¿Tiene alguna dificultad para manejar su equipo de trabajo?
- 5.- ¿Cree necesarias todas las operaciones que realiza en su trabajo?
- 6.- Si estuviere en sus manos, ¿qué modificaciones haría a los procedimientos?
- 7.- ¿Se siente satisfecho en su trabajo?

PRUEBA PARA ELECTRICISTA INDUSTRIAL

Nombre:

Fecha:

Experiencia:

Escolaridad:

De las siguientes afirmaciones, seleccione la palabra o frase que debe añadirse a la proposición incompleta, para terminarla como es debido. Anote en el paréntesis el número - de la contestación que crea correcta.

En una instalación de cuarto de baño no debe utilizarse ningún recipiente de latón porque pueden: ()

- 1.- Producirse cortos circuitos y quemar los tapones.
- 2.- Producirse corrientes excesivamente altas.
- 3.- Dar calambres peligrosos.
- 4.- Oxidarse y abrir el circuito.

Los conductores de electricidad, corrientemente se hacen -- de: ()

1. Hierro
- 2.- Latón
- 3.- Cobre
- 4.- Plomo

Un timbre eléctrico depende para su funcionamiento: ()

- 1.- Del efecto calefactor de la electricidad
- 2.- Del efecto mecánico de la electricidad.

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ EDAD: _____

PUESTO: _____ FECHA: _____

ESCOLARIDAD: _____

SEXO: _____ ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas, contéstelas brevemente y/o marque la respuesta que considere correcta.

1.- ¿Cuáles son las actividades que desarrolle en su puesto? _____

2.- ¿Considera que su desempeño es deficiente SI _____ NO _____
¿Por qué? _____

3.- ¿Cómo considera la comunicación dentro de su área de trabajo? _____
¿Por qué? _____

4.- ¿La empresa le proporciona el material necesario? SI _____
NO _____ Especifique _____

5.- ¿Qué conocimientos le hacen falta para desempeñar mejor su puesto? _____

6.- ¿Cuente con buenas condiciones de seguridad? SI _____
NO _____ ¿Por qué? _____

7.- Mencione cómo es su ambiente laboral: _____

ANALISIS POR DISCUSION DE GRUPO

PUESTO:

FECHA:

PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES

REGISTRO ANECDOTICO

NOMBRE DE LA PERSONA OBSERVADA:

FECHA DE OBSERVACION:

DURACION:

OBSERVADOR:

SITUACION:

DESCRIPCION:

LISTA DE COTEJO

NOMBRE DEL PUESTO: _____

EMPRESA: _____

DEPARTAMENTO: _____

ACTIVIDAD: _____

OBSERVADOR: _____

No.	PROCESO	SI	NO
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	

OBSERVACIONES:

ESCALA ESTIMATIVA

NOMBRE DE LA PERSONA:

PUESTO:

VARIABLE	GRADOS		
	CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	X	X	X
		X	

ENCUESTA

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____

PUESTO: _____ FECHA: _____

INSTRUCCIONES : Lea las siguientes afirmaciones y encierre en un círculo el número de las que considere suceden en la empresa.

EXISTEN EN LA EMPRESA:

1. Obstáculos para cubrir los objetivos determinados
2. Retraso en la entrega de productos
3. Fricciones interpersonales
4. Altos costos y desperdicios excesivos
5. Descompóstura de equipo
6. Alto índice de accidentes
7. Falta de personal
8. Falta de materia prima, maquinaria y herramientas
9. Inadecuada organización y distribución de personal
10. Superposición de órdenes.

ANALISIS DE EXPEDIENTES

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____

PUESTO: _____ FECHA DE REALIZACION: _____

DATOS A EXTRAER DEL EXPEDIENTE:

- ESCOLARIDAD
- ASISTENCIA
- ACCIDENTES SUFRIDOS
- TIEMPOS EXTRAS
- EXPERIENCIA
- CURSOS RECIBIDOS
- PROMOCIONES

INVENTARIO DE HABILIDADES

PUESTO: ALMACENISTAS

FECHA: _____

NOMBRE DEL TRABAJADOR	TAREAS				OBSERVACIONES
	ORGANIZA Y CONECTA PRODUCTOS	RECIBE, ALMACENA Y DISTRIBUYE PRODUCTOS	CLASIFICA PRODUCTOS	SURTE PEDIDOS Y REQUISICIONES	
1	B	B	M	B	
2	B	B	B	B	
3	B	B	B	M	
4	B	B	B	B	
RENDIMIENTO	B=4 M=0	B=4 M=0	B=4 R=0 M=1	B=4 R=0 M=1	
ESCALA DE RENDIMIENTO: B= Buono R= Regular M= Malo					
APLICO: _____					

LISTA DE VERIFICACION

PUESTO: Coordinador de Capacitación

NOMBRE: _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente lo que a continuación se menciona y marque con una X los aspectos en los que le gustaría tener más conocimientos.

- Verificar fechas y necesidades del curso. _____
- Estructurar carpetas, materiales y todo lo necesario para el curso. _____
- Recibir las instrucciones y registrar a los participantes en formatos especiales para verificar su asistencia y elaborar sus diplomas _____
- Hacer directorio del grupo _____
- Reservar el servicio de comida para los participantes con el concesionario adecuado. _____
- Vigilar se sirvan los menús seleccionados _____
- Verificar antes de cada evento que las instalaciones se encuentren equipadas con lo necesario _____
- Supervisar la presentación de los servicios de café, atención a instructores y participantes _____
- Registrar y supervisar la mecanografía de las formas y reportes oficiales _____
- Enviar a impresión los diplomas de cada curso _____
- Redactar cartas para las autoridades correspondientes, respecto al registro de diplomas de los cursos impartidos. _____
- Efectuar un concentrado mensual de datos que contengan: cursos (número y nombre), costos, ingresos, participantes, instructor, etc. _____
- Controlar la bodega de materiales de capacitación para regular el presupuesto. _____
- Levantar y actualizar constantemente el inventario de recursos. _____

3.- Del efecto magnético de la corriente

4.- De la resistencia del circuito.

La conexión accidental de dos cables de polaridad opuesta -
se llama: ()

1.- Corto circuito

2.- Circuito paralelo

3.- Circuito en serie

4.- Toma de tierra

PERFIL DEL TRABAJADOR EN SU PUESTO

PUESTO DE TRABAJO

DESCRIPCION GNERICA

AREA OCUPACIONAL

NOMBRE DEL TRABAJADOR

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE SE REALIZAN

CONOCIMIENTOS	ACTITUDES	HABILIDADES
RECURSOS MATERIALES MAQUINARIA, EQUIPO, HERRAMIENTA, MATERIA PRIMA, ETC.	CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD	REQUISITOS EDAD: SEXO: ESCOLARIDAD: CONDICIONES FISICAS: EXPERIENCIA:

DETERMINACION DE NECESIDADES

Puesto _____

Trabajador _____

Departamento o Area Ocupacional _____

Fecha _____

S I T U A C I O N

Descripción Genérica	Actividades	Conocimien tos	HABILIDADES	ACTITUDES	RECURSOS MA TERIALES	CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y - SEGURIDAD	REQUISI- TOS

MATRIZ DE RESULTADOS DE NECESIDADES

PUESTO DE TRABAJO _____ DEPARTAMENTO O AREA OCUPACIONAL _____

FECHA _____

ELEMENTOS TRABAJO	DESCRIPCION GENERAL	ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES	RECURSOS MATERIALES	CONDICIONES Y EQUIPO DE TRABAJO Y SEGURIDAD	REQUISITOS	NECESIDADES:

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- "Oferta y Necesidades de Capacitación".1985 - 1988. -
Dirección General de Empleo, S.T. y P.S. Méx. 1986 -
P. 17
- 2.- IDEM
- 3.- IDEM
- 4.- Poder Ejecutivo Nacional de Desarrollo. Méx.1983 - 1988
P.P. 204 - 207
- 5.- Se considera como productividad a la capacidad de las-
personas para realizar las cosas y la motivación para-
hacerlas, condiciones que afectan al individuo y la or-
ganización, ya que el hombre es el generador del pro-
ducto y a él se destina en todo caso el beneficio que-
genere, es por esto que la combinación; motivación y -
capacitación, explican el fenómeno de productividad. -
Esta combinación, no es igual a la suma de ellas, si -
existen las dos, aumenta la productividad, pero si al-
guna falta, la productividad se ve disminuida. Produc-
tividad es sinónimo de rendimiento y eficacia.
- 6.- OP.CIT. "Oferta y Necesidades de Capacitación". P. 20
- 7.- IBIDEM P. 28
- 8.- IBIDEM P. 91

9.- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C.

"Segunda Investigación sobre el estado de la capacitación en un grupo de Organizaciones e Instituciones capacitadoras en el D.F., Zona Metropolitana y algunas entidades Federativas". A.M.E.C.A.P. Méx.

1983 P. 40

10.- Se considere en el presente trabajo, al sistema productivo como conjunto de Industrias con actividades diversas en base a su giro o rama industrial, que tiene la finalidad de producir bienes o prestación de servicios, con una infraestructura propia y particular, siendo así la base económica y desarrollo de una sociedad.

11.- Los Recursos Humanos, son aquellas personas que intervienen en el desarrollo de los aspectos operativos y administrativos y que contraen relaciones laborales dentro del trabajo. Por lo tanto, son generadores del producto, pues son la pieza fundamental del engraneje que hace funcionar la organización.

12.- Salas Chape Elias. "El papel de la motivación en la Capacitación". Inca Rural. Méx. 1981 P. 4

- 13.- IBIDEM P. 14
- 14.- Se entiende por trabajo, toda aquella actividad y es-
fuerzo consciente del hombre de conocer, dominar y --
transformar la naturaleza a través del uso de medios y
herramientas necesarias que le permiten cubrir sus -
necesidades.
- 15.- Manual de procedimientos para Sistemas Generales de-
Capacitación. D.C.G. y P. S.T. y P.S. Méx.1986 P. 3
- 16.- Las etapas que comprenden el proceso integral de la-
Capacitación, son cuatro que a continuación se deta-
llan:
- Detección de Necesidades de Capacitación
 - Elaboración de Planes y Programas de Capacitación
 - Ejecución de las acciones de Capacitación
 - Evaluación y Seguimiento.
- Que a su vez, tienen una estructura interna y con una
función específica.
- 17.- Se entiende por Sistema, a una agrupación de elemen-
tos que sin perder su identidad y su individualidad,
constituyen un todo que les trasciende.
- 18.- OP. CIT. "Manual de Procedimientos para Sistemas Ge-
nerales de Capacitación". P. 4

- 19.- OP.CIT. "Manual de Procedimiento. . . ." P. 4
- 20.- Se entiende por Funciones, toda actividad asignada -- dentro de un grupo social con una finalidad, utilidad propósito, motivo, intención y consecuencias concretas, basadas en una interrelación y proceso.
- 21.- Los programas formen parte de un plan de capacitación y adiestramiento, que contiene en términos de tiempo y de recursos de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón -- efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.
- Vease: Mendoza, A. "Determinación de Necesidades de -- adiestramiento".
- 22.- Se considera al entrenamiento, como una acción netamente motriz, que perfecciona en una determinada área al individuo.
- 23.- Formación de Instructores. Dirección Técnica, S.T. y- P.S. Méx.1986 P. 7
- 24.- OP.CIT. Selas Chape Elias. P.19
- 25.- La metodología, es el estudio, descripción, análisis- y valoración de los métodos y técnicas adecuadas para

la investigación, señala su evolución, las limitaciones y sobre todo, explica su presupuesto y las consecuencias de su empleo. La metodología, no es una condición suficiente para el éxito de la investigación, pero es una condición necesaria.

Véase: Asti, Vera A. Metodología de la Investigación.

26.- Se entiende por capacitación, al proceso mediante el cual, el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico para lograr una formación integral que responde a las exigencias de un puesto de trabajo.

27.- El adiestramiento, es un proceso de perfeccionamiento de las habilidades para la adquisición de destrezas psicomotrices a través de conocimientos teórico-prácticos elementales, que permitirán el desempeño de un determinado puesto.

Véase: Mendoza, A. Determinación de Necesidades de Adiestramiento.

- 28.- Lerma, Méndez Eduardo. "Formación de Instructores". -
Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas,
Méx. 1980 P. 32
- 29.- IBIDEM P. 36
- 30.- Se considera al todo, como un sinónimo de totalidad,-
el cual se base en la relación e integración de las -
partes de forma conjunta y unificada.
- 31.- Se entiende por producción, al proceso a través del -
cual se transforman los materiales, generando produc-
tos y servicios, en la utilización de métodos que con-
jugan especificaciones, normas y dibujos que defini-
rán a los bienes. La producción, requiere de suminis-
tros, medios de producción, personal, etc., para la -
fabricación de las mercancías que estén destinadas a-
cubrir las necesidades de los consumidores.
- 32.- O. Garibaldi A. "Manual de Liderazgo Situacional". --
Bancomer S.N.C. Méx. 1983 - 1984 P. 7
- 33.- Gallardo, Casas José Antonio. "Manual de Administra-
ción". Bancomer S.N.C. Méx. 1985 P. 70
- 34.- "Clásicos de Harvard de la Administración". Volúmen --
No. 8, Méx. Enero de 1986 P. 43

BIBLIOGRAFIA

1. Abbagnano, N. y Visalberghi, A. Historia de la Pedagogía.-Edit.Fondo de Cultura Económico.-1964
2. Antonio, Alonso J. Metodología.-Edit.Edicol, Méx.- 1985.
3. Arias, Galicia F.Administración de Recursos Humanos. Edit.Trillas, Méx.1977
4. Armo, "Manual para elaborar Programas de Adiestramiento". Autoras varios. de. Ed.Méx.1975
5. Asti, Vera A.Metodología de la Investigación.-Edit.- Kapelusz, Buenos Aires.-1973
6. Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C. "Segunda Investigación sobre el estado de la capacitación en un grupo de Organizaciones e Instituciones capacitadoras en el D.F., Zona Metropolitana y algunas Entidades Federativas". A.A.E.C.A.P. Méx. - 1983.
7. Asociación Mexicana de capacitación de Personal I.C. "Sistemas y Modelos de la Capacitación". VI seminario de formación de Ejecutivos en Capacitación y Desarrollo. 11 Modulo.Méx.Abril de 1978.
8. Buchelard, Gaston. Epistemología.-Edit.Anagrama, Barcelona.-1973

9. Bittel, Lester. R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de personal.-Edit.Diana,Méx.-1971
10. Bordien, Pierre y otros. El oficio de sociólogo.Edit. Siglo XXI, Méx.1975
11. Broccoci, Angelo. Ideología y Educación. Edit.Nueva-Imagen.-1977
12. "Clasicos de Harvard de la Administración". Volum. - No.3, Méx.Enero de 1986
13. Conacyt. "Paquete de Detección de necesidades de capacitación". Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal. Méx.1978
14. Durkeim, Emilio. Educación y Sociología. Linotype Colombia.-1979
15. Formación de Instructores. Dirección Técnica, S.T. y P.S. Méx.-1986
16. Gagne, R.M. y Boriges, L.J. La Planificación de la Enseñanza.Edit.Trilles.-1979
17. Gallardo Casas José Antonio. "Manual de Administración" Bancomer S.N.C. Méx.1985
18. Gómez Rangel Mario. "Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos". Tesis de Maestría en Administración. U.N.A.M. F.C.A. Méx.1985

19. Lerma-Mendez, Eduardo. "Formación de Instructores". Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas.- Méx.1980
20. Malinowski, Bronislaw. Teoría Científica de la Cultura. Edit.Fondo de Cultura Económica.Méx.-1944
21. Manual de Procedimientos para Sistemas Generales de Capacitación. D.G.C. y P.-S.T.P.S. Méx.-1986
22. Marco Conceptual de la Capacitación.-Unidad Pedagógica. I.N.C.A. Méx.-1985
23. Mauro, Marini. R. Dialéctica de la Dependencia. Edit. Era.-1982
24. Mc Kenzie, N. Errut M. Mywal C. "La Enseñanza y el Aprendizaje, Metodología y la Administración de recursos". Edit.S.E.P. Setentes, 1974.
25. Mendieta, Alatorre. A. Métodos de Investigación y Manual Académico. Edit.Porrus, Méx.-1977
26. Mendoza, Nuñez Alejandro. "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación". Ed. Trillas, Méx.1982
27. Mendoza, A. "Determinación de Necesidades de Adiestramiento". Armo. Méx.1974
28. Miuller, Schuarz.J. y Kirsten, R.E. Entrenamiento de Grupos.Edit.Mensajero, Bilbao.

29. Manual de Principio de Técnicas de la Capacitación. -
Unidad Pedagógica.-I.N.C.A.-Méx.-1985
30. Oferta y Necesidades de Capacitación 1985 - 1988. Dir.
Gral.de Empleo, S.T. y P.S. México.1986
31. Oliveira, Carlos. "Educación, Formación Profesional, -
Empleo y Recursos Humanos". Estudios y Monografías No.
29. Cinterfor. Montevideo. 1978
32. Ornelas, Carlos. Educación y Sociedad: ¿consenso o con-
flicto?.-En Sociología de la Educación. en Gonzalez.
33. O. Garibaldi A. "Manual de Liderazgo Situacional". Ban-
comer S.N.C. Méx. 1983 - 1984
34. Paoli, Francisco. Las Ciencias Sociales. Anales, México
1985.
35. Pardini, Felipe. Metodología y Técnicas de Investiga-
ción en Ciencias Sociales. Edit.Siglo XXI, Méx.1973
36. Poder Ejecutivo Nacional de Desarrollo 1983 - 1988. Es-
tados Unidos Mexicanos. Méx. 1986
37. Reyes, P. Agustín. "El análisis de Puestos". Limusa-
Wiley. Méx.1973
38. Rivera, Guillermo. Sociología de la Educación.-C.E.E. -
Méx.-1981

39. Salas Chapa Elias. "El papel de la motivación en la Capacitación". Ince Rural. Méx.1981
40. Schiefelbein, Ernesto. El Planteamiento de la Educación. Edit.Ateneo.(Vol.I).
41. Siliceo, A.Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Edit.Lixusa (Segunda Ed.)
42. Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento. -- D.G.C. y P.S.T. y P.S.-op. 2-3
43. S.Timesheff.N. La Teoría Sociológica. Edit.Fondo de Cultura Económica, Méx.-1986
44. Tecla, A.y Garza, A. Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social. Edición de Cultura Popular, Méx. 1974.