

308923

17
29



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Con Estudios Incorporados a la UNAM
ESCUELA DE PEDAGOGIA

DISEÑO DE UN MODELO DE DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO PARA UNA EMPRESA DE SEGUROS

T E S I S

Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A N:

María Mónica Estela Paula Pacheco de la Rosa
Norma Alicia Robles Manning

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

Julio, 1988



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

INDICE.

	Página
Introducción	1
CAPITULO 1. UBICACION DE LA CAPACITACION EN LA EM PRESA COMO UNA FORMA DE EDUCACION.	
1.1. Concepto de educación.....	8
1.2. Fines de la educación.....	11
1.3. Educación permanente.....	12
1.4. Educación de adultos.....	15
CAPITULO 2. LA CAPACITACION Y SU PROCESO.	
2.1. Introducción.....	24
2.2. Antecedentes de la capacitación....	26
2.3. Marco legal de la capacitación.....	29
2.4. Fines básicos de la capacitación...	30
2.5. Responsables de la capacitación....	31
2.6. Tipos de capacitación.....	32
2.7. El proceso educativo de la capacita ción.....	33
2.8. Entrenamiento, Capacitación Técnica y Desarrollo.....	37
CAPITULO 3. DETECCION DE NECESIDADES.	
3.1. Concepto de detección de necesida- des.....	42
3.2. Tipos de Necesidades.....	45
3.3. Método de detección de necesidades en el área empresarial.....	48
3.4. Modelos de detección de necesidades	55
CAPITULO 4. LAS EMPRESAS DE SEGUROS EN MEXICO Y - SUS MODELOS DE DETECCION DE NECESIDA- DES DE CAPACITACION.	
4.1. Perfil de las empresas de seguros - en México.....	62
4.2. Líneas metodológicas de las empre- sas de seguros para la detección de necesidades de capacitación.....	70
CAPITULO 5. ESTRUCTURA GENERAL DE UNA EMPRESA DE SEGUROS.	
5.1. Organización de la empresa y ubica- ción del Departamento de Capacita- ción.....	73
5.2. Antecedentes de capacitación en la organización.....	77
5.3. Modelo de detección de necesidades utilizado.....	78

CAPITULO 6. PROPUESTA DE UN MODELO DE DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.	
6.1. Presentación del modelo.....	85
6.2. Aplicación del modelo.....	135
6.3. Evaluación.....	202
6.4. Presentación del modelo definitivo.	206
RECOMENDACIONES	251
CONCLUSIONES	253
BIBLIOGRAFIA.....	256

INTRODUCCION.

Hoy en día la capacitación ha cobrado gran importancia. Esto surge principalmente de la necesidad que presentan las empresas de producir con mayor eficiencia y calidad.

Afortunadamente, ya en muchos sectores de nuestro país el concepto ha adquirido mayor dimensión. Se le reconoce como un elemento esencial para el desarrollo del hombre en el trabajo y como persona y se le considera un pilar para el desarrollo de México, una inversión más con la que, a mediano o tal vez largo plazo, se obtendrán más y mejores resultados.

La capacitación cuenta ya con un gran grupo interdisciplinario de profesionistas que en ella intervienen, la mayoría de ellos jóvenes; entre otros, psicólogos, licenciados en relaciones industriales, administradores de empresas y, por supuesto, pedagogos. Estos últimos juegan un papel medular en las áreas de capacitación por su formación en el diseño y desarrollo de programas, sus bases y habilidades en la labor docente, el dominio de técnicas de enseñanza, el manejo de técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, el conocimiento profundo del hombre en lo que se refiere a su esencia y fines, etc. Por ello, la imagen del pedagogo en la empresa es cada día más sobresaliente, su amplia formación profesional le permite desarrollar eficientemente las funciones de capacitación, y se fortalece enormemente con el apoyo de otros profesionistas en campos muy específicos.

Sin embargo, la capacitación es una área relativamente nueva

en pleno crecimiento, por lo que tiene muchos aspectos a desarrollar. Uno de ellos es su fase de detección de necesidades, que constituye el fundamento de la función de capacitación. Si de verdad se desea obtener mejores resultados en productividad, es necesario descubrir en dónde se encuentran los puntos críticos y la problemática de trabajo.

Existen dos momentos claves en la detección de necesidades, que constituyen la principal fuente del interés por desarrollar este tema de investigación. Primero, no todos los problemas de productividad se derivan de necesidades de capacitación. El creer que es así, produce errores frecuentes, y por ello, se debe comenzar por determinarlo. Segundo, una vez que se ha confirmado que se trata de necesidades de capacitación, es preciso señalar en qué y cómo resolverlas.

Estos puntos críticos son el motivo del presente estudio, ya que en la práctica es lamentable ver que los recursos, generalmente escasos, destinados al desarrollo de los empleados, se desperdician en programas, en ocasiones no sólo no prioritarios, sino innecesarios; por el deseo de un jefe, por el capricho de un capacitador o por la simple solicitud infundada de los mismos trabajadores o sindicatos. También es vergonzoso observar en aquellas empresas con amplios recursos para esta área, que los planes de capacitación se convierten en una especie de "cursitis", es decir, presentación de cursos aislados, simplemente porque no se cuenta con objetivos que guíen la acción. Estos objetivos deben surgir de una adecuada detección de necesidades.

Así, son evidentes los beneficios que una adecuada detección de necesidades reporta: encauzamiento real de recursos económicos y humanos, incrementos en los niveles de productividad y calidad, mayor adaptación del empleado a su trabajo, lo que redundan en mayor satisfacción personal y motivación.

La investigación desemboca en la presentación de un modelo de detección de necesidades. Aunque existen diferentes modelos presentados por diversos autores, como se verá en el capítulo correspondiente; cada uno de ellos responde a necesidades específicas. Por ello, se consideró conveniente la creación de un modelo propio para una empresa de seguros que hasta la fecha no existía. Propio, más no exclusivo, pues cuenta con características derivadas de la situación concreta de una empresa, y puede aplicarse, con algunas adaptaciones, en otras empresas del ramo, y tal vez, en otras del sector de servicios.

De un mismo sistema y metodología pueden derivarse diferentes modelos, que se aplican en circunstancias específicas y se pueden adaptar a algunas similares. El modelo que en este trabajo se presenta es nuevo, no una adaptación. Para su diseño fue necesario estudiar y evaluar otros, así como conocer y analizar a fondo la naturaleza, antecedentes y características de la empresa, así como su función de capacitación.

El tratarse de una empresa de servicios hace más interesante el tema, pues existen ya muchos estudios sobre capacitación industrial, pero el área de servicios ha comenzado a dar sus primeros pasos en un camino aún más complejo, por la intangibilidad de sus funciones.

Dentro del área de servicios, las empresas de seguros juegan un papel importante en la capacitación, por el serio esfuerzo que sus responsables están llevando a cabo para encontrar más y más eficientes caminos en el perfeccionamiento de la función. Un ejemplo de ello lo constituye el Subcomité de Capacitación de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), creado recientemente.

Como se puede apreciar en el capítulo 5, la empresa para la -- cual fue diseñado este modelo es una de las más importantes del ramo, cuenta con más de dos mil empleados, más de cuarenta oficinas distribuidas en toda la República, tradicionalmente se le considera una empresa líder en su ramo y ocupa actualmente el segundo lugar en volumen de ventas, muy cerca del primero.

La mayoría de las empresas de seguros son pequeñas en relación a su volumen de ventas y el número de empleados con los que -- cuentan, por lo que no tienen suficientes recursos humanos, materiales y financieros para llevar a cabo la capacitación como ellas quisieran. Sin embargo, aunque parezca increíble, a pesar de la agresiva competencia que existe en el mercado de seguros, también se cuenta con una gran cohesión en el medio, ya que hay un enorme interés por corregir la imagen que de las compañías tiene el público, por penetrar en aquellos sectores en los que no existe la conciencia de seguros y por hacer la competencia cada vez más leal basada en la técnica. Por ello, si una empresa puede compartir alguno de sus logros en capacitación lo hará con aquellas que más lo necesiten. Este es precisamente el objetivo del presente trabajo:

Diseñar y proponer un Modelo de Detección de Necesidades de Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo para una empresa de seguros.

En el futuro éste puede convertirse en una aportación útil para todas las empresas del ramo.

El presente trabajo consta de una parte de investigación y una de diseño. La primera sirve de base para el objetivo final, que es la propuesta del modelo como una herramienta eficiente para la detección de necesidades de capacitación. Con el fin de fundamentar con mayor fuerza y afinar la propuesta, el modelo se aplica en una área representativa de la empresa.

Los primeros cinco capítulos constituyen la parte de investigación, yendo de lo general a lo particular. El primero presenta a la capacitación en la empresa como una forma de educación, -- con el fin de identificarla como un campo de estudio de la Pedagogía, y comenzar a delimitar el presente estudio. Parte de la definición de educación, explica los conceptos de educación permanente y educación de adultos, ubicando finalmente a la capacitación como una modalidad de ésta última.

En el capítulo dos, se profundiza en el tema de la capacitación a través de la explicación de sus antecedentes, marco legal, fines básicos, responsables, tipos, su proceso educativo y la definición de los términos entrenamiento, capacitación técnica y desarrollo, tal como se concebirán en este trabajo.

El capítulo tres está dedicado al tema modular de la investigación, la detección de necesidades, su concepto, tipos, métodos

que se utilizan en el área empresarial y algunos modelos ya existentes.

Siendo las compañías de seguros poco conocidas en nuestro país, el capítulo cuarto analiza sus antecedentes, perfil, así como su situación en relación a la capacitación y sus modelos de detección de necesidades.

El capítulo cinco es prácticamente un estudio de caso, en el que se presentan las características de la empresa para la cual se desarrolla el modelo a proponer: organización, función de capacitación y antecedentes en cuanto a la detección de necesidades.

Con base en todo lo anterior se diseñó el modelo, que se presenta en el capítulo seis y, como se señaló más arriba, es la aportación que el presente estudio proporciona.

El modelo diseñado se sometió a rigurosas revisiones teóricas, sin embargo, con el fin de darle mayor confiabilidad y precisión, se aplicó en una área de la empresa y nuevamente fue evaluado. Los resultados de ambos procesos también se desarrollan en el capítulo seis.

Para cerrar el capítulo, se presenta el modelo definitivo, constituido por el material informativo y los instrumentos de trabajo, los cuales llevan "de la mano" al responsable del entrenamiento de un grupo de personas, no sólo a detectar sus necesidades de capacitación, sino a elaborar un programa de entrenamiento en el que pueden participar los mismos compañeros de trabajo. Naturalmente supone un considerable esfuerzo de este respon

sable, de los instructores internos e indiscutiblemente, del área de capacitación, pero los resultados que se pueden obtener son altamente precisos.

El contenido de este trabajo, así como la propuesta pueden parecer, en un momento dado, muy técnicos; sin embargo, la fase de detección de necesidades debe ser así, para después proporcionar a los educandos un contacto más humano, una solución más cercana a sus necesidades y posibilidades, una respuesta más real a sus inquietudes y un camino de desarrollo más seguro.

CAPITULO 1. UBICACION DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA. COMO UNA FORMA DE EDUCACION.

Para hablar de Detección de Necesidades y de Capacitación es preciso antes, ubicarlas como partes de un suprasistema educativo del cual obtienen sus fines y razón de ser.

El fenómeno educativo es un universo al que pertenecen diversas modalidades pedagógicas y, entre ellas, podemos encontrar a la Capacitación.

Lo anterior se comprende más fácilmente si, a través de un sistema deductivo, partimos del concepto y los fines de la educación hasta llegar al concepto de capacitación. Este es, precisamente, el objetivo del presente capítulo.

1.1. Concepto de educación.

No es fácil llegar a un concepto preciso de lo que es educación. Desde hace siglos se hace mención a ella, y los diferentes autores la han ido definiendo de acuerdo a las circunstancias históricas que les correspondieron vivir. Aún actualmente se pueden distinguir diferentes criterios del significado de educación dependiendo de la ciencia que lo enuncie, ya que puede ser estudiada desde un punto de vista social, biológico, político o económico, etc. Incluso, pueden suscitarse discusiones entre seguidores de diferentes corrientes filosóficas, psicológicas o de cualquier otra disciplina.

A pesar de esta dificultad, se presentará un concepto de edu-

cación que sirva de fundamento a la presente investigación, y que parta de algunas de sus características esenciales.

De una manera muy general, se pueden señalar como características del concepto educación las siguientes:

1. Es un proceso.

La educación no es una sola fase o momento, cuenta con una serie de elementos que la van integrando. Es un proceso de mejora, dinámico y constante, de las características humanas para llegar al perfeccionamiento.

Educar, en una de sus raíces etimológicas, del latín "educare", que significa conducir, nos da una idea de que se trata de un movimiento. La educación es un proceso en constante dinamismo, ya que implica un cambio permanente.

2. Es un perfeccionamiento.

El cambio educativo siempre se dirige hacia un "ser mejor". Se puede hablar de perfeccionamiento al reconocer dos características esenciales del hombre: ser inacabable y perfectible. Y es a través de la educación como logra ese acercamiento progresivo a la perfección de sus facultades específicas. El perfeccionamiento es la actualización de las potencialidades humanas, es la aproximación a su finalidad. Esto mismo es objeto de la educación.

Son muchos los filósofos y pedagogos que coinciden en relacionar estrechamente los términos educación y perfeccionamiento, como: Pestalozzi, Froebel y podemos citar a:

- Platón: <<Educar es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces>>. (1)
- Kant: <<La educación es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza>>. (2)
- García Hoz: <<La educación es el perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas>>. (3)

3. Es voluntaria.

En su sentido más estricto, es una acción libre e intencional, se origina en el interior del hombre, como lo sugiere otra de sus raíces etimológicas, "educere", sacar algo de dentro del hombre. Nadie puede forzar el hecho educativo, pues en ese momento perdería una cualidad esencial y dejaría de serlo. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones requiere de un auxilio externo y voluntario, de una influencia humana, que estimule y oriente al sujeto a educar. Aunque con esto se pretende subrayar el ideal de que la educación sea una acción planeada, incluso sistematizada, se reconoce la enorme influencia educativa de acciones no intencionales.

Con base en estas características, se puede plantear una definición que, como antes se señalaba, sea real y aplicable en forma universal. Por lo tanto, se trata de una definición ge-

1) FERRANDEZ, A y SARRAMONA, J.: La educación. Constantes y problemática actual, 19.

2) Ibid, 18

3) Ibid.

neral, sin que se pretenda ahondar es aspectos muy específicos del fenómeno educativo:

La educación es un proceso permanente y voluntario, que consiste en el perfeccionamiento de la persona.

1.2. Fines de la educación.

El fin fundamental de la educación está señalado en su definición: el perfeccionamiento de la persona. Este se entiende como un desarrollo cualitativo, es decir, una evolución, un progreso, un movimiento dirigido a la consecución de una meta ideal: el pleno desarrollo de la personalidad. Esto es, a partir de la idea del hombre como inacabado, se pretende el máximo desarrollo de todas sus facultades: intelectuales, volitivas y físicas. Desde esta perspectiva todo aquello que sea esencialmente humano, es sujeto de educación y, por lo tanto de perfeccionamiento.

Los fines particulares de la educación, deben ser fijados por cada individuo ya que ésta es un fenómeno interno y voluntario. La persona debe determinar libremente las metas de su perfeccionamiento y decidir educarse. La influencia del educador no va más allá de ser guía en el establecimiento de metas y medios para alcanzarlas y de favorecer las experiencias de aprendizaje.

No debe olvidarse la trascendencia social del hecho educativo ya que del perfeccionamiento del individuo como persona se deriva su integración responsable y activa en la sociedad. Son

varias las razones por las que es preciso subrayar esta finalidad de la educación. Primero, el hombre es un ser eminentemente social. Segundo, existe una fuerte relación de influencia recíproca entre sociedad y educación: la educación determina a la sociedad, y al mismo tiempo es determinada por ella. Y, por último, la realidad actual de nuestra sociedad exige cada día con más fuerza, una respuesta activa de la educación que contribuya a formar hombres capaces de enfrentar y resolver sus problemas, recursos humanos para el buen desarrollo de las actividades productivas de la base económica de la sociedad. La educación tiene mucho que ver en el progreso efectivo de un país.

Como síntesis de esto podemos presentar el siguiente cuadro:

EDUCACION	- PROCESO PERMANENTE Y VOLUNTARIO/ PERFECCIONAMIENTO DE LA PERSONA	- COMO INDIVIDUO. Pleno desarrollo de la personalidad, de todas las facultades humanas. - COMO MIEMBRO DE UN GRUPO SOCIAL. Integración responsable y activa en la sociedad.
-----------	---	--

1.3. Educación permanente.

El concepto de educación permanente se aplicó a la formación profesional continua, para luego considerar los múltiples aspectos de la persona: intelectuales, afectivos, estéticos, sociales y políticos (4).

4) CASTREJON, J. y GUTIERREZ, O., Educación permanente, 14.

En el inciso anterior se definió a la educación como un proceso permanente. Y lo es precisamente, por dirigirse al perfeccionamiento de la persona. El objeto de educación para el hombre es inagotable, siempre habrá algo que pueda aprender; sus facultades son inacabadas y continuamente perfectibles.

Por ello, no se puede considerar a la educación permanente -- como una modalidad, una metodología, una forma dirigida a una edad determinada de la vida del hombre, ni siquiera como una filosofía educativa. La educación es permanente, esta es una de sus características esenciales.

La educación permanente la consideramos, en primer lugar, como la palabra 'permanente' expresa, una dedicación coextensiva a la vida; no consideramos -- que exista una edad para la educación y una para la vida; creemos que la educación es una dimensión de la vida, que es un arma para ésta y, al mismo tiempo, una actitud ante ella. (5)

La idea de educación permanente, por lo tanto, se refiere a todas las etapas de la vida del hombre, en todas sus modalidades. Es por ello que del concepto de educación permanente surge un notable interés porque los educandos aprendan a aprender, de lo que se derivan una serie de preocupaciones metodológicas que necesariamente deben tomarse en cuenta en todo nivel educativo:

- Aligerar los objetivos que apuntan a la adquisición de cono

5) La educación permanente. Salvat, p.9. De René Maheu, director general de la UNESCO en 1962 y 1968.

cimientos para fortificar aquellos que se refieren a la adquisición de habilidades mentales de aprendizaje. (6)

- Otorgar a cada individuo la responsabilidad de su propio aprendizaje, libertad para que seleccione los contenidos más idóneos para su formación, y que elija los medios y métodos; esto adecuado al nivel de maduración del individuo, dentro de un marco definido, guiado por el educador. (7)

- Preparar al individuo a hacer frente al cambio, mismo que es originado por su evolución, a superar la angustia que éste le provoca y vencer las resistencias. (8)

- Propiciar que la persona reconozca su responsabilidad de evaluar los resultados de su propio proceso educativo, que mida la diferencia entre los objetivos planteados y el punto donde se encuentra en determinado momento; que adopte las modificaciones y correcciones útiles para llegar a la meta. (9)

- Desarrollar el pensamiento crítico, las capacidades de análisis, de comparación, de síntesis, sometiendo a estudio no sólo ideas, sino también acontecimientos. Así como promover la capacidad creadora.

Para lograr este ideal, "la educación permanente tiene que o-

6) Ibid., 112.

7) CASTREJON, J. y GUTIERREZ, O., Op. Cit., 47.

8) Ibid.

9) Ibid.

perar sobre los objetivos, estructuras y métodos de cuantas - instituciones desempeñan papeles educativos en nuestras sociedades" (10). "La educación permanente constituye una obligación nacional; tiene por objeto asegurar la formación y el desarrollo del hombre en todas las fases de su vida" (11) y en todas sus posibilidades.

1.4. Educación de adultos.

El concepto de educación permanente indica que el proceso educativo en el hombre se inicia con su nacimiento y se termina hasta su muerte. Sin embargo, la vida de un ser humano es distinta de acuerdo a las etapas durante las cuales se va desarrollando; así, se distinguen límites aproximados para cada periodo que, de manera general, se consideran: infancia, adolescencia, juventud, adultez y vejez.

Para los fines de esta investigación basta señalar las características propias de la educación de jóvenes y adultos, que desde este momento agrupamos en <<educación de adultos>>, ya que es la que corresponde a la Capacitación.

Por otro lado, también es importante señalar que la educación de adultos siempre tiene un carácter continuo de afirmación y de complemento. El hombre, al llegar a la edad madura, ha recibido una educación, aunque no haya disfrutado de oportu-

10) La educación permanente, Op. cit., 38.

11) CASTREJON, J. y GUTIERREZ, O. p. 21, de loi d'orientation num. 71-577-Francia, 16/jul/71, art.

tunidad escolar alguna ya que puede adquirir aprendizaje en dos tipos de ambientes:

Primero: ambiente societario natural. Consiste en las experiencias diarias de la vida; estos aprendizajes se adquieren en forma accidental o casual y carecen de objetivo definido. Segundo: ambiente educativo formal, en el cual, un agente educacional determina una secuencia de tareas que utilizan procedimientos de aprendizaje específicos para ayudar a una persona a lograr un objetivo. (12)

El adulto participa en estos dos ambientes de aprendizaje, pero en adelante, cada vez que se haga mención de educación de adultos, se hará referencia al segundo, para delimitar el campo de investigación.

El adulto.

Ahora bien, lo primero que es necesario identificar es la etapa correspondiente a la adultez. Esto supone un fuerte problema si se considera que no se ha llegado a un acuerdo en este punto.

El término adulto proviene del verbo latino <<adolecere>>, -- que significa crecer, en participio pasado, <<adultum>>, el que ha terminado de crecer, el crecido.

Podría decirse que es la persona que ha dejado de crecer y está ubicado entre la adolescencia y la vejez.

Cronológicamente, comprende cuatro decenios, entre los 20 y

12) VERNER, C. y BOOTH, A., Educación de adultos, 11.

los 60 años.

Jurídicamente corresponde a la mayoría de edad, por la cual - el sujeto vive y actúa en la sociedad según su propia responsabilidad y no bajo tutela de otros.

Sociológicamente, es la persona que está integrada en el medio social, ocupando un puesto y en plena posición de sus derechos, libertades y responsabilidades. Los adultos están a cargo de las cosas, las dirigen y representan el modo de ser de éstas en la sociedad.

Psicológicamente, la adultez es sinónimo de madurez de personalidad, que posee plenitud de juicio, seriedad y dominio de sí mismo. (13)

Como se puede observar, el concepto puede variar de un campo de la vida humana a otro, de una sociedad a otra, de una época a otra. Por ello, la presente investigación partirá de estas características generales del adulto, que le son suficientes, sin pretender dar una definición exacta.

Concepto de educación de adultos:

El Instituto Canadiense de Educación de Adultos definió en -- 1971, el término educación de adultos, entendido en sentido - amplio, como

toda actividad organizada con -
motivo de favorecer en el adul-
to (persona que ha dejado el --
sistema escolar regular) el de-

13) VILLANUEVA, P., La educación de adultos hoy. Necesidad y perspectiva de cambio, 66 y 67.

sarrollo de actitudes, conocimientos, aptitudes e interiorizaciones de valores que le permitan ejercer, de manera más o menos crítica o creativa, según el caso, su papel en la sociedad. En otras palabras, se trata de toda actividad organizada que permite al adulto proporcionarse la información y la formación necesarias para la consecución de objetivos individuales o colectivos. (14)

Esta definición contiene los puntos esenciales del tema que estamos tratando ya que subraya que la educación de adultos:

- a) implica un carácter formal, posee una intención determinada y se lleva a cabo a través de actividades organizadas, y
- b) en ella, el adulto es sujeto de su propia formación.

Objetivos de la educación de adultos.

La educación de adultos posee una intención determinada, una razón de ser, o mejor dicho, hay muchas razones que justifican la existencia de la educación de adultos.

Los delegados de la Conferencia sobre educación de adultos de Montreal opinaron que los objetivos de la educación de adultos son:

- a) Ayudar a las personas de ambos sexos a comprender los elementos de inestabilidad de la vida profesional y adquirir actitudes y valores que se basan en la flexibilidad y en la buena voluntad para aceptar los cambios.
- b) Prever lo necesario para una nueva formación de adultos, ha-

14) VILLANUEVA, P., Op. Cit., 33.

bida cuenta de sus necesidades, capacidades e intereses, así como de las nuevas posibilidades profesionales que se presenten.
(15)

El primer objetivo se refiere a la educación de adultos en general, y subraya la función de preparación al cambio. Si -- bien, la orientación de la educación de adultos ha variado de una época a otra, en la actualidad el tema dominante es el de la adaptación: apoyar a los adultos para que aprendan a aprender frente a los rápidos cambios técnicos y sociales tan característicos de nuestros tiempos; auxiliarnos en el autoconocimiento, que sean conscientes de su fuerza y debilidad para poder desarrollarse, sus motivaciones, definición de metas, métodos de perfeccionamiento y conocimiento del desarrollo humano; ayudarlos a comprender la naturaleza de la transformación y a reconocer hasta qué punto pueden contribuir a configurarla, forjarla, y controlar sus efectos. Tanto el avance de los conocimientos como las innovaciones tecnológicas culminan en cambios masivos en la vida diaria del individuo, en sus relaciones, las normas de conducta y la estructura de la sociedad. Como dichos cambios ocurren continuamente, el aprendizaje necesario para adaptarse a ellos también debe ser constante. La tarea fundamental es mantener el equilibrio entre las personas en su medio ambiente, en un mundo en plena transformación.

El segundo objetivo se refiere a los aspectos profesional y técnico de la educación de adultos. Este objetivo se deriva de varios hechos. Por un lado, el conocimiento que adquiere - el hombre sobre sí y su mundo, se acumula con más rapidez que la capacidad que tiene para asimilarlo y utilizarlo. Esto ha estimulado la especialización: el dominio de una materia en - profundidad dentro de límites cada vez más estrechos.

Pero un conocimiento se torna anticuado en un periodo que varía de 5 a 20 años, a menos que se amplíe el saber en forma - continua. (16)

Aquí se distinguen tres funciones de la educación de adultos: a) función de formación, que consiste en un aprendizaje siste mático de conocimientos científicos, técnicos o culturales me diante autoformación con intervención de un agente educativo; b) función de reciclaje, que significa conservar conocimientos adquiridos y actualizarlos constantemente; y c) función - de perfeccionamiento, que es la adquisición de conocimientos nuevos y especialización en un campo concreto. (17)

Por otro lado los enormes avances tecnológicos ejercen considerable influencia en la vida profesional al cambiar la naturaleza del trabajo, aboliendo viejos oficios y creando la necesidad de nuevas habilidades profesionales.

En los países industrializados, principalmente, se ha reduci-

16) VERNER, C. y BOOTH, A., Op. Cit., 16.

17) VILLANUEVA, P., Op. Cit., 59.

do la cantidad de tiempo y potencial humanos necesarios para elaborar los productos requeridos por la sociedad, esto disminuye la demanda de mano de obra, afectando a los obreros no especializados o semiespecializados, mientras que aumenta la demanda de obreros especializados. Se advierte en el mercado de trabajo una falta de movilidad que sólo podrán remediar la enseñanza y la reorientación profesional. Aquí se encuentra otra de las funciones de la educación de adultos, promover la igualdad de oportunidades. Además han aumentado los periodos de ocio, los que a su vez, proporcionan más tiempo para el perfeccionamiento y desarrollo personales. Por ello, la educación correctiva, que corresponde a la educación básica que el adulto no obtuvo en su infancia o juventud, y la capacitación juegan un papel muy importante. (18)

Existen cinco factores que influyen en el hecho de que los adultos participen en programas educativos, y que deben tomarse en cuenta en todos aquéllos que estén dirigidos a este sector en todas sus modalidades:

1. Niveles de aspiración, que están relacionados directamente con las metas individuales que a su vez se relacionan con el papel social.
2. Percepción de la educación; para participar en ella el adulto debe percibir su valor, conocer un programa o actividad disponible que concuerden con su percepción y predisposición.

18) AXFORD, R., Fundamentos y propósitos de la educación de adultos, 30-34.

3. La tarea específica de aprendizaje, que debe tener significado para el educando y relacionarse con sus objetivos y nivel de aspiración.

4. Las actitudes, que influyen en la motivación, en las metas y en los niveles de aspiración.

5. Intereses que se determinan por la edad, el nivel educativo formal, la ocupación, etc. En general, el adulto se aleja de las actividades que exigen mucho esfuerzo físico, en favor de las que implican conversar, leer y realizar tareas semejantes. Los intereses y las actitudes están estrechamente vinculados con la ocupación, las capacidades vocacionales, la clase social y la cultura; es posible que estén más influidos -- por la ocupación que por la edad cronológica. Busca enseñanzas que le sean realmente útiles, ya sea para obtener un mejor salario o status social, no verse superados por los más jóvenes, mayor proyección personal para estar al día, etc.

(19)

Modalidades de la educación de adultos.

La educación de adultos se lleva a cabo en diversos campos entre los que se puedan mencionar los siguientes:

- universidades
- casas de cultura: como bibliotecas, museos, teatros, exposiciones de arte y científicas, conferencias, etc.
- programas dirigidos a atender clases menos favorecidas en formación técnica, humana o correctiva (alfabetización, pri

Op. Cit.

19) VERNER, C. y BOOTH, A., _____, 36-41

maría, secundaria, educación rural, etc.)

- acciones educativas para quienes están ya enrolados en la producción, como cursos nocturnos, por correspondencia, enseñanza a distancia.
- formación progresiva en la empresa.

En este último campo educativo se lleva a cabo principalmente la capacitación. El siguiente capítulo abordará de manera más específica este tema.

CAPITULO 2. LA CAPACITACION Y SU PROCESO.

2.1. Introducción.

Como ya hemos mencionado, vivimos en un mundo de constantes cambios en todos los ámbitos existentes: social, político, económico, tecnológico, etc. Esta rapidez en las inovaciones tecnológicas y de descubrimientos científicos en todo el mundo, lleva necesariamente a que el hombre encuentre dificultades para resolver problemas presentes con los conocimientos que el día de ayer le eran suficientes, por lo que comúnmente se cae en una ignorancia o en una obsolescencia de conocimientos.

El hombre se ve obligado a enfrentarse día a día con esos cambios y qué mejor que enfrentarse con una adecuada preparación es decir, las personas tendrán que aumentar sus conocimientos de una manera constante a fin de que puedan mantener su capacidad competitiva dentro del mercado de trabajo. Con esto queremos decir que el ser humano debe estar apegado a cualquier forma educativa, ya sea formal o informal, que lo lleve a un crecimiento personal y a un mejor desempeño en el trabajo, es decir, respondiendo a los requerimientos del avance tecnológico y elevando la productividad de la empresa donde labora y -- consecuentemente la de todo el país.

Es notable el crecimiento industrial que ha tenido México, sin embargo este crecimiento se ve limitado por la escasez de personal calificado o preparado, no obstante el gran esfuerzo de las escuelas, institutos, universidades o cualquier otro

planteel educativo.

Todas las empresas tienen ciertos objetivos que tienden a satisfacer necesidades propias de la organización y para esto requiere contar con personas preparadas, de igual manera, los trabajadores tienen objetivos que quieren alcanzar, y para lograr los objetivos planteados por ambas partes se requiere proporcionar por parte de la empresa los medios necesarios para alcanzarlos, así como el aprovechamiento de esos medios por parte de los empleados. Uno de esos medios que proporciona la empresa es la Capacitación, entendiéndose ésta en su sentido amplio, como "una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo"(20), vía que coadyuva a logro de metas organizacionales y personales. Para alcanzar los objetivos de la empresa, es necesario contar con personas aptas para desarrollar óptimamente las funciones de los puestos, de lo contrario habrá mayores dificultades para el logro de las metas organizacionales y los empleados quedarían estancados dentro de su proceso de desarrollo integral.

Es decir "las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores con

20) CALDERON, H., Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, 18 y 19.

diciones a su tarea diaria". (21) Así mismo los colaboradores deberán aprovechar esta vía para beneficio propio y de la organización.

2.2. Antecedentes de la Capacitación.

La capacitación no es algo nuevo, sino que se remota a la antigüedad.

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya inventado esta faceta de la civilización o simplemente tropezado con ella, el asunto no tiene mayor significación, lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. (22)

Es decir, desde la aparición del hombre en la tierra, se ha venido dando el fenómeno de la capacitación, que se ha realizado mediante la transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes de una generación a otra, por medio de señas, sonidos guturales, signos, etc.

Desde 2100 A.C. el Código de Hammurabi, habla de las reglas y procedimientos para que se llevara a cabo la instrucción directa, que consistía en proporcionar los conocimientos y habilidades de una persona experimentada a un novato, que con el tiempo llegaba a ser obrero, es aquí cuando surge el APREN

21) CeNaPro., Conceptos básicos de Capacitación y Adiestramiento, 5

22) CRAIG, R., Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, 15

DIZ; este sistema prevaleció hasta la Edad Media cuando aparecen los Gremios, que eran agrupaciones o corporaciones industriales que gozaban de privilegios para ejercer exclusivamente determinada profesión. Podría decirse que constituyen las primeras empresas y al mismo tiempo establecieron las primeras normas de calidad en lo referente a la mano de obra. Los gremios eran de carácter mercantil o profesional, estos últimos llamados también Gremios de Arte y Oficios. Sus miembros estaban clasificados en aprendices, oficiales y maestros. Los aprendices no recibían salario, vivían en la casa del maestro donde recibían alimentos y trabajaban con él para adquirir los conocimientos propios del oficio. Al terminar su aprendizaje se convertían en oficiales, alcanzaban un dominio de la técnica semejante a la del maestro y ya recibían un salario. El maestro era el primer trabajador manual del taller y también el empresario capitalista, él era el dueño de las herramientas y de la materia prima.

Cuando un jornalero deseaba convertirse en patrón o Maestro debía someter una obra maestra a la consideración del gremio, y si se consideraba que tenía la destreza suficiente, lo admitían para que ejerciera exclusivamente la actividad del oficio en el que había demostrado mayor capacidad.

Al aumentar el mercado y consecuentemente la demanda de artículos, se inicia la producción en masa, y empieza a desaparecer el estrecho vínculo entre patronos y trabajadores. Algunos gremios se convierten en talleres manufactureros, en donde surge el obrero quién no conocía la técnica del trabajo y

sólo efectuaba las operaciones más simples y rutinarias, hasta que pasado el tiempo, adquiría generalmente por su propio esfuerzo, calificar en una tarea especializada.

En el siglo XVIII se inició en Inglaterra la Revolución Industrial, que podría definirse como la sustitución progresiva de la fuerza de las herramientas manuales por la máquina. Surge la era industrial ocasionando una transformación muy acelerada en la ciencia y tecnología, los inventos y descubrimientos se sucedían uno a otro así como su aplicación a la producción en masa. A raíz de esto, viene un avance inmenso en cuanto a la tecnología, que trae como consecuencia el establecimiento de escuelas industriales para preparar a los operadores en el manejo de las máquinas.

En los periodos de la primera y segunda guerra mundial, se le da mucho auge al entrenamiento, sobre todo en los países beligerantes, respondiendo a su necesidad de entrenar a los hombres para la guerra.

Actualmente los cambios se siguen dando aceleradamente, y como ya se dijo, es necesario que el hombre se esté preparando día a día para enfrentarse a los cambios en la empresa y en la sociedad, evitando así caer en una ignorancia o en una obsolescencia.

El progreso de la ciencia y la técnica no tendría sentido y se vería obstaculizado si no se llevara a cabo la capacitación a los trabajadores para irlos preparando. Es por esto que en México, dada la importancia de contar con personal

calificado y actualizado en los últimos avances, legaliza la capacitación como un derecho de los trabajadores y una obligación para los empresarios.

2.3. Marco Legal de la Capacitación.

Uno de los más grandes problemas que debe resolver México para lograr un mayor desarrollo, es la preparación adecuada de sus Recursos Humanos. La concientización de esta problemática ha originado una serie de disposiciones legales en la materia, con el objeto de proteger y asegurar una capacitación adecuada a todos los mexicanos.

Los lineamientos normativos de la capacitación se encuentran en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo. En 1970 el gobierno de la República Mexicana ve la necesidad de que se proporcione capacitación y adiestramiento a todas las personas que integran la fuerza productora de las empresas. Es por esto que dicha obligación se incorpora en la fracción XV del Artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. Durante mucho tiempo no se dio cumplimiento a esta reforma, pero con el cambio de gobierno de 1976 la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a rango Constitucional con la publicación en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978 de una adición al Artículo 123 Constitucional en su fracción XIII. Posteriormente viene otra reforma, publicada en el Diario Oficial el 28 de abril de 1978 en su Artículo 153, Capítulo III Bis del artículo 153 A al 153 X, en donde se manejan diferentes aspectos que regulan la capacitación de los trabajadores.

En los últimos años se ha mostrado un fuerte interés por la capacitación de los trabajadores debido principalmente a la importancia que han cobrado los siguientes factores:

- 1.- Cumplimiento de las disposiciones legales.
- 2.- Reconocimiento de la importancia para el incremento de la producción.
- 3.- Mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

No obstante, a pesar de ser una disposición legal y de traer beneficios para la empresa y para el trabajador, una gran parte de las organizaciones, no brinda a sus empleados esta oportunidad de crecimiento, ya sea por el largo plazo de los resultados, por el costo de la capacitación o cualquier otra causa. La capacitación en su sentido genérico, debería ser una obligación moral de las empresas, donde proporcionen a sus empleados, las herramientas necesarias para mejorar la realización de sus funciones actuales, así como el desarrollo de sus potencialidades para poder ocupar otros puestos, generando así un beneficio al empleado y a la sociedad.

2.4. Fines básicos de la Capacitación.

Tomando en cuenta el aspecto legal, podemos decir que los fines básicos de la capacitación en la empresa son:

- "1.- Promover el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa.
- 2.- Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto."(23)

Como se ve, por una parte es preparar al empleado para una realización de su puesto de una forma oportuna y eficiente, así como integrarlo a la compañía y el promover su desarrollo personal que lo lleve al logro de metas superiores y reditúe en un crecimiento de él y de la empresa.

2.5. Responsables de la Capacitación.

Como ya se dijo, es responsabilidad de las empresas el proporcionar capacitación al personal, pero dentro de la organización, existen con frecuencia polémicas al determinar sobre quién recae esta responsabilidad.

En ocasiones se dice que el jefe inmediato tiene la responsabilidad de la capacitación del personal que le reporta, otras veces se cree, que el responsable es el Departamento de Capacitación. Lo cierto es que ambos tienen deberes claramente definidos respecto a esto.

El jefe inmediato tiene la responsabilidad de alcanzar los objetivos que se haya fijado ante sus superiores, es decir, debe presentar resultados positivos en cuanto al logro de sus metas y para esto requiere contar con su personal preparado en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo su trabajo con eficiencia. Por lo tanto es él quien deberá preocuparse por tener personal calificado, él tendrá que determinar las actividades de capacitación de sus colaboradores, ya que es él quien tiene un contacto directo con ellos y conoce sus áreas fuertes y débiles.

Por otra parte el departamento de capacitación de personal, tiene la obligación, como representante de la empresa, de proporcionar capacitación a los empleados y para esto brinda asesoría a los cuadros de mando para poder determinar sus problemas de capacitación, encauzarlos adecuadamente, preparar programas o cursos que satisfagan dichas necesidades, vigilar que se lleven a cabo adecuadamente y evaluar el proceso.

Como se ve, la responsabilidad no es sólo de una persona, sino que recae en varias, desde la alta dirección pasando por todos los niveles jerárquicos hasta llegar a cada una de las personas que integran la organización, como responsables de su propia superación, es decir, la empresa será la responsable de proporcionar los medios para que su personal se capacite pero no somos más que cada uno de nosotros los responsables de nuestro desarrollo.

2.6. Tipos de Capacitación.

Podemos hablar de tipos de capacitación dependiendo de diferentes enfoques:

a) En cuanto a la forma de proporcionarla:

Capacitación formal.- Se requiere de una planeación y de una administración sistemática como proceso planeado y controlado.

Capacitación informal.- La que se proporciona sin ninguna intención expresa.

b) En cuanto a quien se dirige:

Trabajador de nuevo ingreso.- Nunca ha trabajado o trabajó

en otro lugar (trabajador con mucha, poca o ninguna experiencia).

Trabajador transferido o promovido.- Tiene experiencia en otro puesto y ahora debe realizar nuevas funciones (trabajador transferido a un puesto similar o trabajador transferido a un puesto nuevo para él).

Trabajador permanente.- Realiza su trabajo satisfactoriamente pero necesita reforzar ciertos aspectos de su función

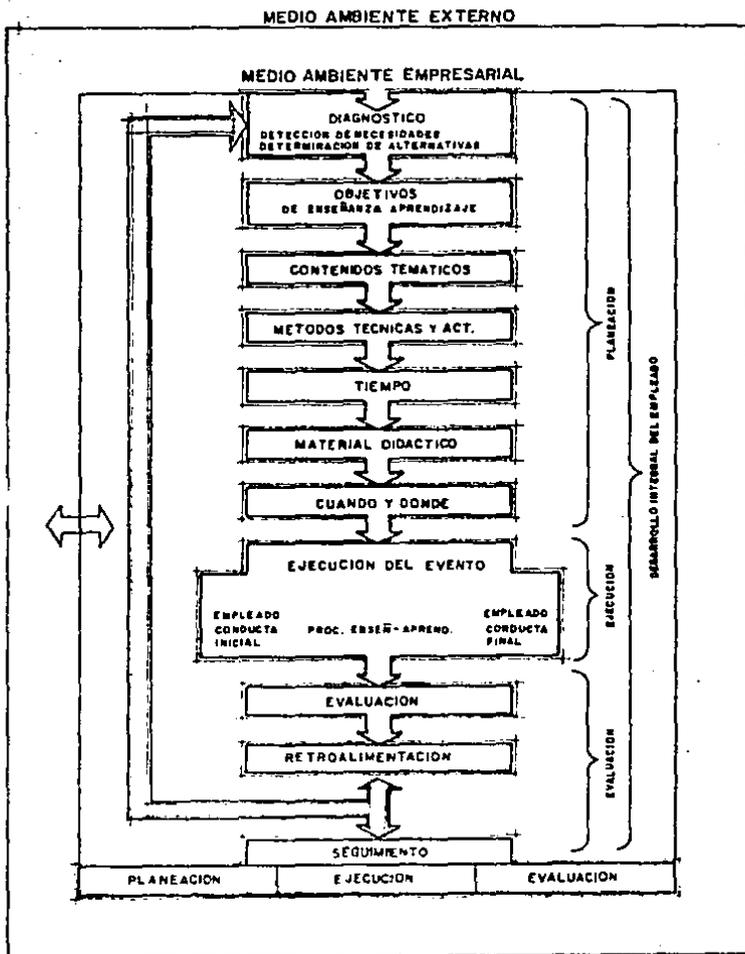
c) En cuanto al lugar donde se imparte:

Capacitación interna.- En aula o lugar de trabajo.

Capacitación externa.- En instituciones académicas.

2.7. El Proceso Educativo de la Capacitación.

A partir de la delimitación de los elementos que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje y la interacción de estos elementos, se puede determinar el proceso educativo de la capacitación como se muestra en el esquema de la página siguiente:



Como ya mencionamos y con base a la cita de Hugo Calderón Córdoba, la capacitación en su sentido amplio, es una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y del desarrollo integral del mismo.

Estos conocimientos, habilidades y actitudes, deberán estar basados en necesidades reales, para que se den respuestas a problemas existentes y tenga una razón de ser.

Es por esto que el primer elemento de capacitación es la DETECCIÓN, o sea, el conjunto de actividades que determinarán las necesidades reales de capacitación.

"El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso" (24)

Una vez que se determinaron las necesidades reales de capacitación debemos de analizar las alternativas de acción para solucionar esas carencias que se nos presentan desde el punto de vista de factibilidad, tiempo y costo.

Terminado el proceso de diagnóstico, hay que determinar los objetivos de enseñanza-aprendizaje de cada una de las necesidades detectadas para poder conducir al empleado a la satisfacción de las mismas; es decir, describir las conductas que se espera del empleado al final de un ciclo de capacitación, inclu

24) MENDOZA, A., Manual para determinar necesidades de capacitación, 36.

ye tanto el proceso de enseñanza como el de aprendizaje por lo que también se les denomina objetivos de enseñanza-aprendizaje, o instruccionales.

Toda labor educativa, sólo adquiere sentido cuando se desarrolla teniendo a la vista objetivos bien definidos. Como dijo --
Luis A. Mattos:

Seremos profesores en la medida en que tengamos una conciencia nítida de los fines y objetivos que debemos lograr por medio de nuestro trabajo docente. La actitud fundamental del profesor ha de ser siempre prospectiva preparando el futuro de las nuevas generaciones mediante el desarrollo progresivo de las posibilidades de los individuos. (25)

Cuando se carece de metas claramente definidas, no existe una base sólida para determinar el contenido y seleccionar el método, técnicas y material didáctico. Los objetivos que se planteen deben ir de acuerdo con:

- a) Las necesidades detectadas.
- b) Las características personales de los educandos.
- c) Filosofía y políticas de la empresa.
- d) Los medios con los que se cuenta.

Ya que definimos los objetivos habrá que determinar el CONTENIDO TEMÁTICO que nos lleve a alcanzar los objetivos propuestos, es decir, aquello que ha de enseñarse para lograrlos, posteriormente se definen las técnicas y actividades a usar para dirigir y promover el aprendizaje, así como, el material didáctico a -

utilizar, el tiempo con el que se alcanzarán los objetivos, al igual que la fecha y el lugar donde se llevarán a cabo.

Una vez determinado lo anterior habremos terminado con la etapa de Planeación pasando ahora a la etapa de Ejecución del curso en donde el empleado participa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el cual se espera se logren los objetivos propuestos. Por último pasaremos a la etapa de Evaluación, donde determinaremos por un lado, en qué grado se alcanzaron los objetivos del programa, la conducción por parte del instructor y en general el proceso educativo. Dentro de esta etapa podemos hablar de la retroalimentación para cada una de las fases de la planeación y de la ejecución del curso, y además del seguimiento, que tiene la función de detectar qué tanto se está aplicando a las situaciones reales de trabajo, el aprendizaje adquirido y qué aprendizajes se tienen a nivel conceptual.

Cada una de estas tres etapas, Planeación, Ejecución y Evaluación requieren a su vez de ser planeadas, ejecutadas y evaluadas; encaminando todos nuestros esfuerzos al desarrollo del empleado como parte integrante de la organización, del medio ambiente empresarial y del medio ambiente externo que le están afectando.

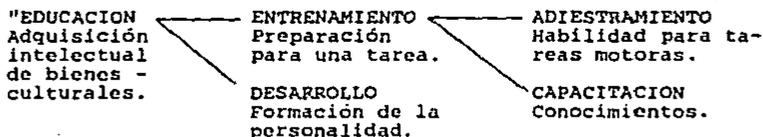
2.8. Entrenamiento, Capacitación Técnica y Desarrollo.

Adiestramiento, entrenamiento, capacitación y desarrollo son términos que han recibido muchas y diferentes acepciones, originando ciertas confusiones más que aclarar su significado. Algunas definiciones están dadas de acuerdo al área de aprendi-

zaje: habilidades, conocimientos y actitudes que se facilitan; otras en cambio, en relación al puesto de trabajo y en ocasiones se encuentran manejados estos términos como sinónimos, utilizándolos indistintamente.

Mencionaremos ahora cómo las definen algunos autores e Instituciones:

- Fernando Arias Galicia maneja el siguiente esquema en su libro Administración de Recursos Humanos:



Entrenamiento: Nombre Genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Adiestramiento: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica - más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo: Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad". (26)

- Alfonso Siliceo en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal , retoma los conceptos definidos por Isaac Guzmán Valdivia, en su libro Problemas de Administración diciendo:

"El Adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente

te físico." (27)

"La Capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo." (28)

El Desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el proceso integral del hombre, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos.
(29)

No se menciona el significado de entrenamiento, pero los otros tres conceptos coinciden con los manejados por Arias Galicia en abocar al adiestramiento a la habilidad adquirida en las tareas físicas o motoras, en definir la capacitación como la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico y el desarrollo como la formación integral del hombre.

No obstante existen otras definiciones distintas a éstas como las que menciona CeNaPro en "Conceptos básicos de capacitación y Adiestramiento" información validada por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la S.T.P.S. donde mencionan:

27) SILICEO, A., Capacitación y Desarrollo de Personal, 13, de GUZMAN VALDIVIA, I., Problemas de Administración, 69.

28) Ibid, 13.

29) Ibid.

Adiestramiento es toda acción intencionada, dirigida al trabajador, orientada a proporcionar y aumentar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes directamente relacionadas con su puesto de trabajo.

Por Capacitación se entiende toda acción intencionada dirigida al desarrollo de los conocimientos y de las destrezas de la población que permita su participación en las actividades productivas. (30)

La diferencia que existe entre estos dos conceptos se maneja así:

El propósito fundamental del adiestramiento es preparar al trabajador para que realice la oficiencia de las funciones de su puesto de trabajo mientras que la capacitación tiene por objeto preparar al trabajador para que realice con eficiencia las funciones un puesto diferente. (31)

Como vemos, aquí se manejan solamente dos oceptos y se dirigen al puesto de trabajo o a un puesto diferente.

Existen además de éstas una gran cantidad de definiciones, que no se mencionarán porque no se pretende hacer un análisis de éstas, sino simplemente, para fines de este trabajo, definir claramente los conceptos que sirvan para partir de un marco conceptual común. De tal manera se concluye definiendo de la siguiente forma:

30) CeNaPro., loc. cit.

31) Ibid, 5.

ADIESTRAMIENTO O ENTRENAMIENTO es el proceso que por medio de la enseñanza y el aprendizaje se aboca a la adquisición y/o desarrollo de habilidades o destrezas.

CAPACITACION es el proceso que por medio de la enseñanza y el aprendizaje se aboca a la adquisición de conocimientos sobre to do en los aspectos técnicos. Por tal motivo en esta investigación la denominaremos Capacitación Técnica.

DESARROLLO es el proceso que por medio de la enseñanza y el aprendizaje se aboca al desarrollo integral de la persona.

CAPITULO 3. DETECCION DE NECESIDADES

3.1. Concepto de Detección de Necesidades.

Para poder definir el concepto de Detección de Necesidades de -
entrenamiento, capacitación y desarrollo es necesario conocer -
por separado el significado de detección y el de necesidades.

Tomando el significado del diccionario, el vocablo detección -
significa, acción y efecto de detectar, y detectar quiere decir
descubrir, localizar. Por otro lado la palabra necesidad signi-
fica pobreza, carencia.

Por lo que podemos concluir que detectar necesidades significa,
descubrir o localizar carencias.

Esta definición plantea en una forma genérica el significado de
detección de necesidades. Ahora bien, partiendo de ésta, defini-
remos el significado de Detección de necesidades de entrenamien-
to, capacitación y desarrollo.

Nava Corchado, Patiño Peregrina y Rodríguez C, definen "es la -
diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objeti-
vos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona"(32)

UCECA lo define así:

"carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su tra-
bajo de manera adecuada dentro de la organización"(33)

32) CeNaPro y ARMO., Determinación de Necesidades de Adiestra-
miento y Capacitación, 3.

33) UCECA., Guía técnica para la determinación de necesidades-
de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empre-
sa, II.

Estas dos definiciones dan por sentado que la falta de entrenamiento, capacitación o desarrollo son las únicas causantes de la diferencia resultante entre el desempeño de una persona y las funciones del puesto y como veremos más adelante, esto es erróneo, ya que existen otras causas que afectan el que no se dé el adecuado desempeño del puesto por parte de quien lo ocupa, como la falta u obsolescencia de equipo o herramientas de trabajo, sistemas y procedimientos erróneos, liderazgo inadecuado, etc.

Alejandro Mendoza Núñez, después de hacer un análisis sobre la definición de detección de necesidades de capacitación concluye: "Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes".

(34)

Es decir, la detección de necesidades de entrenamiento, capacitación técnica y desarrollo, es el proceso por medio del cual descubrimos las deficiencias o carencias cuantificables existentes en los conocimientos, las habilidades y las actitudes de una persona en relación al puesto que ocupa, o sea, de cómo se esté llevando a cabo la función y cómo se deberá de hacer.

Es decir consiste en la investigación y determinación de los conocimientos, habilidades y/o actitudes que el empleado debe aprender, reforzar o actualizar para desempeñar adecuadamente su

34) MENDOZA, A., OP. cit., 33

puesto.

Como ya definimos, esta detección es el primer paso a realizar para efectuar el fenómeno educativo en la empresa. Sin esta determinación de las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo no se deberá pasar al segundo paso sobre el diseño del programa.

Es un hecho que existen empresas en las cuales no se lleva a cabo la detección de necesidades e invierten todos sus esfuerzos en atacar necesidades evidentes. y en necesidades que por su sentido común, experiencia o sentimiento creen que se requieren. En este último caso, pueden resultar acciones que en vez de satisfacer necesidades y lograr mejores resultados, provoquen todo lo contrario.

En todas las organizaciones, las acciones de capacitación que se lleven a cabo deben estar basadas en necesidades reales.

Llevando a cabo una adecuada detección de necesidades se obtendrán necesidades reales y esto redundará en beneficios tanto para la empresa como para el empleado ya que:

- 1.- Brinda la información necesaria para la elaboración de eventos de entrenamiento y/o capacitación que se requieren implantar.
- 2.- Justifica la razón de ser del entrenamiento y de la capacitación, evitando así invertir esfuerzos de una manera innecesaria.
- 3.- Propicia que el entrenamiento y la capacitación se acepten más, ya que satisficará problemas reales que el personal -

presente.

- 4.- Evita pérdidas en recursos materiales, financieros-
y humanos.

3.2. Tipos de Necesidades.

Existen diferentes clasificaciones de las necesidades, entre otras podemos mencionar la de Craig y Bittel:

1. las que tiene un individuo.
2. las que tiene un grupo.
3. las que requieren solución in mediata.
4. las que demandan solución futura.
5. las que piden actividades in formales de entrenamiento.
6. las que requieren actividades formales de entrenamiento.
7. las que exigen instrucción so bre la marcha.
8. las que precisan instrucción fuera del trabajo.
9. las que la compañía puede re solver por si misma.
10. aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
11. las que un individuo puede re solver en grupo.
12. las que un individuo puede re solver por si solo. (35)

Esta clasificación incluye los tipos de necesidades en cuanto a quien las presenta, en cuanto al momento y al modo de solucionarlas.

Pero para fines de este trabajo, las clasificaremos de acuerdo al esquema de la página siguiente:

35) Craig y Bittel., Op. Cit., 33.

NECESIDADES	EN CUANTO AL MOMENTO DE PERCIBIRLAS	-MANIFIESTAS -ENCUBIERTAS
	EN CUANTO A QUIEN SE DIRIGEN	-GENERICAS -POR UNIDAD ORGANIZACIONAL. -POR GRUPO OCUPACIONAL -INDIVIDUALES.
	EN CUANTO AL MOMENTO DE SATISFACERLAS	-INMEDIATAS -A CORTO PLAZO -A LARGO PLAZO

Las necesidades en cuanto al modo de percibir las se refieren al grado de dificultad que tienen para determinarlas, por lo que podemos hablar de:

Necesidades Manifiestas:

Son aquellas que para determinarlas no requieren de una investigación profunda o en ocasiones resultan obvias, por consiguiente son fáciles de detectar.

Ejemplos:

- * Personal de nuevo ingreso.
- * Personal ascendido o transferido.
- * Cambios en la estructura organizacional.
- * Cambios tecnológicos.
- * Cambios en los métodos y procedimientos de trabajo.

Necesidades Encubiertas:

Son aquellas que para detectarlas se requiere de una investi

gación profunda.

En cuanto a quién se dirige podemos decir:

Necesidades Genéricas:

Se refieren a las necesidades que atañen a todos o a una gran mayoría del personal de la empresa.

Ejemplos:

- * Nuevos procedimientos.
- * Nuevas políticas.
- * Cambio del equipo de trabajo.

Necesidades por Unidad Organizacional:

Son todas aquellas necesidades que se presentan en una Unidad Organizacional, entendiéndose ésta, como una parte de la empresa, llámese Area, División, Departamento, Sección o Módulo

Ejemplos:

- * Nuevos procedimientos en la emisión de pólizas.
- * Nuevo sistema de reaseguro.

Necesidades por Grupo Ocupacional:

Son todas aquellas necesidades que se presentan en un puesto, ocupación o conjunto de puestos afines.

Ejemplos:

- * Actualización secretarial.
- * Técnicas en la inspección de riesgos.

Necesidades Individuales:

Son todas aquellas necesidades que presenta cada trabajador y que no se encuentran comprendidas en las demás.

Esta clasificación la podemos representar con el siguiente es

llan los fundamentos de uno de los modelos cuyo estudio fue necesario para el diseño del que se presenta en esta investigación, adecuado a las necesidades de la organización para la cual se elaboró.

Se hace énfasis en el ámbito de aplicación empresarial, ya que cada campo requiere una metodología distinta, tomando en cuenta las personas a las que se dirige, quiénes la aplican y las circunstancias en las que se lleva a cabo la acción educativa.

Mientras que en el desempeño de una actividad en una comunidad marginada lo recomendable es trabajar con un modelo tipo participativo, como el que utiliza UNICEF, en el que el mismo diagnóstico es educativo; en una empresa se debe tomar en cuenta factores como la autoridad y la influencia de los cuadros de mando, las cargas de trabajo, el estilo de liderazgo predominante, los niveles jerárquicos, los objetivos y la filosofía de la empresa, etc. Sin embargo en ningún campo puede olvidarse nuestro contexto nacional que hoy en día nos presenta obstáculos y, al mismo tiempo, nos ofrece nuevos retos.

La Detección de Necesidades en el área empresarial, requiere de un análisis de las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. Por ello, el conocer dichos objetivos se ha convertido en punto central para esa labor; y puede llevarse a cabo a través de entrevistas a personas clave o por observación directa del flujo de trabajo y la sucesión de operaciones. La especificación de los objetivos de la organización y de los requisitos de trabajo correlacionados es en absoluto crucial para la determinación del contenido de los programas de ca

pacitación .

Esta no es tarea fácil; en realidad es un trabajo laborioso que contadas empresas llevan a cabo y de distinta manera.

Los índices de eficacia son una forma de realizar esta correlación; se expresan frecuentemente en términos de contabilidad de costos, siendo el cociente del rendimiento real sobre el ideal. Dichos índices varían de empresa a empresa, pero en general se incluyen los siguientes factores:

- costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios;
- costo de materiales necesarios para producirlos;
- calidad de los bienes y servicios;
- utilización de maquinaria y equipo;
- costos de distribución;
- cantidad y costos de desperdicios, etc. (36)

Otra forma es partir de las conductas de trabajo deseadas en términos operacionales. La especificación de las conductas debe incluir las acciones y deberes concretos que han de realizarse ya que éstas constituyen las conductas que en caso necesario, serán desarrolladas por medio de la capacitación, cuando así corresponda. Esto es el análisis de operaciones que requiere desmenuzar el puesto en varias partes; de ahí que se utilice el análisis de puestos cuyo objetivo es determinar lo que la persona debe hacer y lo que debe saber para hacerlo bien.

El modelo que se propone en la presente investigación utiliza esta plataforma de partida en la detección de necesidades y considera, por lo tanto, de gran importancia a la descripción de puesto.

La descripción de puesto es el documento que proporciona información sobre el mismo, como son: la ubicación del trabajador en la organización, líneas de mando, horario de trabajo, actividades, requisitos, condiciones, etc.

Es recomendable que la descripción de puesto contenga la siguiente información para los fines de capacitación:

- Descripción del puesto: título
 - clave
 - departamento
 - horario
 - responsable ante...
 - autoridad sobre...
 - escolaridad
- Datos sobre su elaboración: elaborado por...
 - fecha
- Descripción genérica de las actividades del puesto: que contenga la función o síntesis de actividades que se desempeñan. Las actividades son todo aquello que realiza una persona en su puesto de trabajo, diferenciando las rutinarias de las ocasionales.
- Descripción específica de las actividades del puesto: es el desglose de las genéricas incluyendo, en ocasiones, los conocimientos necesarios para el cumplimiento del objetivo de cada una de ellas.

Como parte de una filosofía de educación integral, una detección de necesidades no debe olvidar el desarrollo personal en aras del profesional. Por ello, es importante llevar a cabo -

también un análisis humano a través del inventario de recursos humanos y del ambiente de trabajo predominante de la organización. Todo esto, para promover un desenvolvimiento armónico del individuo tanto dentro como fuera de su lugar de trabajo.

Alfonso Siliceo señala algunas fuentes para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo:

- Análisis, descripción y evaluación de puestos.
- La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- Promociones y ascensos del personal.
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial.
- Quejas.
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- Evaluación de cursos y seminarios.
- Expansión y crecimiento de la organización.
- Inspecciones y auditorías.
- Reconocimientos oficiales. (37)

Una vez determinada la fuente, se elige el método. Existe una clara distinción entre los métodos para determinar necesidades manifiestas, y los empleados en las de tipo encubierto.

En caso de tratarse de necesidades manifiestas, el método buscará definir la extensión de las necesidades de capacitación, como:

- número y nombres de los empleados afectados;
- puestos;
- tareas o áreas de conocimiento nuevas;

- fecha en que deben estar capacitados.

Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevos al personal, como cambio de políticas, características de nueva materia prima, etc., basta precisar el -- contenido temático y los trabajadores implicados.

Las necesidades que involucran sólo algunas tareas del puesto se presentan, en general, en los casos de promociones, cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto o cuando son modificados los equipos o las herramientas. En estos casos, lo que es necesario hacer es obtener la diferencia entre lo que se conoce y lo que no se conoce, partiendo de descripciones de puesto y características de los equipos o procedimientos anteriores comparándolos con los nuevos y definiendo las tareas con necesidades de capacitación. Del mismo modo se obtienen los nombres y número de personal afectado y sus puestos, y se define fecha de satisfacción de necesidades.

Cuando es necesario que el personal aprenda prácticamente el puesto de trabajo completo, porque es de nuevo ingreso o porque ocupa un puesto muy diferente, también es necesario partir de una descripción del puesto, definir estándares de desempeño y precisar en qué tareas es necesario capacitar, excluyendo las poco frecuentes o muy simples y posponiendo las de mayor dificultad. También es necesario especificar los trabajadores implicados y sus características personales; así como las fechas en que las necesidades deben ser satisfechas.

El modelo diseñado en el presente trabajo, no sólo analiza las tareas, sino los conocimientos, habilidades y actitudes, que éstas requieren, para fijar los objetivos de capacitación.

Las necesidades de capacitación no manifiestas son indudablemente las que presentan mayores dificultades en cuanto a su determinación, ya que el desempeño de un puesto está influido en gran medida por variables ajenas al mismo. Y aún es más incompleto conforme se asciende la escala jerárquica ya que el nivel de responsabilidades, la importancia de las decisiones y la complejidad de las tareas aumentan necesariamente.

Resulta muy importante preguntarse a qué nivel conviene iniciar la detección de necesidades encubiertas: por la empresa completa, un área crítica, un puesto o una situación. Lo ideal es realizar esa labor en toda la empresa y permanentemente, pero no siempre puede ser así; se sabe que la detección de necesidades no recibe toda la atención que merece y que los recursos destinados a ella son escasos.

Un procedimiento que se puede utilizar para la detección de necesidades no previsibles en la empresa completa, es partir de las evidencias generales a través de indicadores como políticas y objetivos de la empresa, estilo gerencial, movimiento del personal, quejas de los clientes, utilización de material ventas, costos, etc.. Luego se seleccionan las áreas críticas de la organización precisando la magnitud de su problemática. Luego, con base en la descripción del puesto, se seleccionan las técnicas y se elaboran los instrumentos de investigación, se aplican y se analiza la información.

Instrumentos para la Detección de Necesidades de Capacitación

Todo método de detección de necesidades debe utilizar instrumentos que sean los más adecuados para la investigación, entre los más utilizados se encuentran:

1. Entrevistas, individuales o de grupo
2. Cuestionarios
3. Evaluaciones y pruebas
4. Observación.

3.4. Modelos de Detección de Necesidades.

Un modelo de Detección de Necesidades se refiere a la aplicación de una metodología en un campo concreto de acción. Así, existen innumerables modelos, que cada empresa, cada autor, cada responsable de Capacitación diseña y aplica en su área de trabajo.

La presente tesis propone precisamente, un modelo para llevarse a cabo en una empresa de seguros, por ello toma en cuenta las características propias de la organización, su situación y su personal.

Un modelo constituye todo un procedimiento que incluye la utilización de diversas técnicas y herramientas encadenadas que llevan al logro del objetivo: conocer y priorizar las necesidades de capacitación de cada individuo.

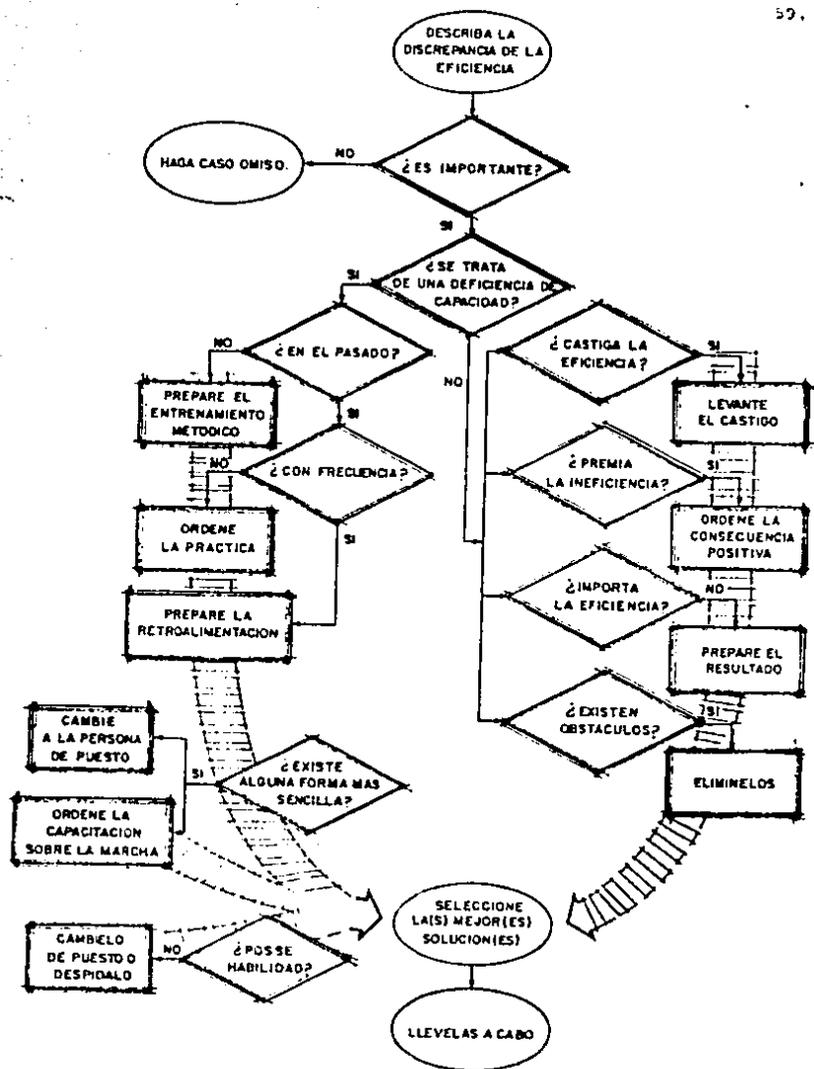
Como ejemplo, se puede mencionar el modelo que proponen ARMO y CeNaPro que, partiendo de los objetivos de la unidad organizacional y de la descripción de puestos, propone la utilización de diferentes instrumentos y técnicas, como entrevista, corri-

llos, lista de verificación, cuestionario, inventario de habilidades, para elaborar un reporte de Determinación de Necesidades de adiestramiento y capacitación. Este modelo se representa con el siguiente diagrama:

La mayor parte de este diagrama está dedicado a la obtención de las bases para la detección de necesidades, a la información - previa que se requiere. Sin embargo, en los documentos que lo - explican no se especifica de qué manera llevar a cabo cada una de las actividades señaladas en el flujo. Así mismo, sólo unos cuantos cuadros se refieren a la detección de necesidades en - sí, que son los relacionados con la medición del desempeño y el cálculo de la repercusión de las diferencias entre éste y los - objetivos operacionales. Para realizar estos pasos el modelo su giere y explica técnicas como entrevistas, corrillos, listas de verificación y cuestionarios. La explicación es útil, sin embar go, sería conveniente llevar "de la mano" al encargado de realizar la detección de necesidades, como se propone en el modelo - diseñado en la presente investigación.

El modelo ARMO-CcNaPro es correcto, pero muy general, y aunque así requiere serlo para una aplicación en diferentes ambientes laborales, el incluir más especificaciones lo haría más accesible.

A continuación se presenta otro diagrama de un modelo elaborado por Mayer y Pipe, que de manera sintética ejemplifica el modelo que propone.



Como complemento del modelo ARMO-CeNaPro, se encuentra el de Mayer y Pipe, que parte del momento en que ya se encontró una discrepancia en la eficiencia. La mayor aportación de este modelo es que su objetivo es eliminar la creencia de que esas discrepancias siempre se pueden solucionar a través de programas de capacitación. Estos autores proponen un análisis previo, que a través de preguntas lógicas, pero pocas veces planteadas, sobre la posibilidad de otras alternativas; por ejemplo "¿castiga la eficiencia?", es decir, ¿sobrecarga de trabajo a quién lo hace bien? éste es un problema muy distinto al de una necesidad de capacitación. Sólo si se trata de una deficiencia de capacidad se propone capacitación, y más específicamente, entrenamiento en el puesto.

Este modelo, que es más bien un análisis lógico general de la situación, puede ser un útil complemento al que se propone en esta investigación, ya que éste último no parte de la discrepancia en la eficiencia, sino de la evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo un puesto de trabajo; además considera las alternativas de capacitación técnica y desarrollo, y no sólo el entrenamiento señalado por Mayer y Pipe.

El modelo de estos autores tiene unas bases muy distintas a las del que se propone más adelante, por ello es interesante su lectura y análisis, pues también es correcto y puede dar respuestas muy acertadas, siempre y cuando se complemente con otro modelo más específico que ayude, ya no a determinar si se trata de necesidades de capacitación, sino a detectar en qué consis--

ten éstas.

En conclusión, se puede decir que existen muchos modelos correctos, lo importante es saber distinguir cuál es útil en cada situación, adaptarlo, complementarlo o, si es necesario, diseñar otro. Para ello, es indispensable conocer a fondo las características de la organización donde se llevará a cabo.

Los siguientes dos capítulos tienen ese objetivo: conocer las características del medio asegurados y de la empresa para la cual se diseñó el modelo que se presentará más adelante.

CAPITULO 4. LAS EMPRESAS DE SEGUROS EN MEXICO Y SUS MODELOS DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

4.1. Perfil de las empresas de Seguros en México.

El desarrollo del seguro en nuestro país.

Se dice que el más antiguo indicio del principio del seguro se encuentra en el sagrado libro de la Biblia. En él se relata que un faraón de Egipto tuvo un sueño muy extraño en el cual aparecían siete vacas gordas que eran devoradas por siete vacas flacas. Asombrado éste, mandó llamar a José para que su sueño fuera interpretado. La interpretación que se dio al sueño fue en el sentido de que las siete vacas gordas representaban siete años de abundancia y las siete vacas flacas serían siete años de carestía para todo el pueblo egipcio. Fue así como el pueblo egipcio previniendo la mala época, almacenó gran cantidad de víveres para poder subsistir cuando la época de las penalidades se presentara.

Este es el sentido de previsión que da origen al seguro, en el que se obtienen elementos o recursos que garanticen la estabilidad futura, que aunque en esta profecía se conocía con anticipación la catástrofe, en la realidad es incierta.

La historia nos dice que ya en la segunda mitad del siglo XIX operaban en México, varias compañías de seguros, mexicanas y extranjeras, las cuales no estaban sujetas a ninguna ley específica en la materia.

Muchos años transcurrieron en esta situación mexicana con respecto al seguro y al parecer sin remedio alguno. Sin embargo, empezaban a venir empresas inglesas de gran prestigio en el mundo.

Al principio del último tercio del siglo pasado no había aún una ley específica para el seguro ni tampoco una asociación de aseguradores. La ley de 1893 exigía un depósito de -- 10,000.00 pesos como suficiente para el establecimiento de una compañía de seguros; en la inteligencia de que a partir -- del segundo año siguiente a la iniciación de sus operaciones, el monto de ese depósito aumentaría de acuerdo con la cuantía de los seguros que tuviera en vigor.

Tal Ley fue considerada como de finalidad especialmente fiscal y no precisamente tendiente a proteger los intereses de los asegurados.

La legislación de 1893 en materia de seguros tuvo, entre otras cosas, la virtud de animar a las empresas extranjeras -- del ramo para instalar en México a sus respectivas representaciones. Inglaterra y Alemania fueron principalmente las naciones europeas que atendieron con entusiasmo a esa velada invitación del gobierno mexicano.

El panorama del mercado local nada fácil ni tranquilo, obligó a los aseguradores a pensar seriamente en la necesidad de agruparse para presentar al gobierno un conjunto homogéneo y tratar de unificar el servicio de seguros bajo bases claras

y honestas en favor de los asegurados del país. Con estos y otros fines, se reunieron en 1895 representantes de las compañías aseguradoras para instalar lo que llamaron "obligación tarifaria".(40)

Fácil resulta imaginarse la tremenda lucha competitiva que -- sostenían las aseguradoras en un mercado difícil por su pobreza e ignorancia con respecto al seguro, y además agotado por efectos de los trastornos sufridos en los últimos años del -- siglo XIX.

Contemplando la producción anual de primas de esos remotos años, se piensa que México estaba de moda como país de gran futuro en inversión. Sólo así se explica la llegada de tantas -- representaciones de compañías de seguros extranjeras al mercado mexicano en esa época.

Los más graves acontecimientos de la Revolución Mexicana tuvieron lugar en todo el país entre 1910 y 1930. Dentro de ese mismo periodo estalló la Primera Guerra europea. Para entonces la inspección y vigilancia del seguro en México, había sido encomendada a la Secretaría de Industria y Comercio.

Entre 1926 y 1935 se inicia la muy justificada política de -- control efectivo, y la mexicanización de la industria del seguro en nuestro país.

El 26 de agosto de 1935 se promulgaron y entraron en vigor --

40) GÓMEZ ARREOLA, S., Los Seguros Privados en México, 18, de Revista Mexicana de Seguros, México, 1968, art.

y honestas en favor de los asegurados del país. Con estos y otros fines, se reunieron en 1895 representantes de las compañías aseguradoras para instalar lo que llamaron "obligación - tarifaria".(40)

Fácil resulta imaginarse la tremenda lucha competitiva que sostenían las aseguradoras en un mercado difícil por su pobreza e ignorancia con respecto al seguro, y además agotado por efectos de los trastornos sufridos en los últimos años del siglo XIX.

Contemplando la producción anual de primas de esos remotos años, se piensa que México estaba de moda como país de gran futuro en inversión. Sólo así se explica la llegada de tantas representaciones de compañías de seguros extranjeras al mercado mexicano en esa época.

Los más graves acontecimientos de la Revolución Mexicana tuvieron lugar en todo el país entre 1910 y 1930. Dentro de ese mismo periodo estalló la Primera Guerra europea. Para entonces la inspección y vigilancia del seguro en México, había sido encomendada a la Secretaría de Industria y Comercio.

Entre 1926 y 1935 se inicia la muy justificada política de control efectivo, y la mexicanización de la industria del seguro en nuestro país.

El 26 de agosto de 1935 se promulgaron y entraron en vigor --

40) GOMEZ ARREOLA, S., Los Seguros Privados en México, 18, de Revista Mexicana de Seguros, México, 1968, art.

las dos leyes que son fundamentales del progreso alcanzado en nuestro país en esta materia: la "Ley General de Instituciones de Seguros" que dejó sentadas las bases para la verdadera mexicanización y el correcto funcionamiento de la industria -aseguradora en México, y la "Ley sobre el Contrato de Seguro" que establece las normas para la interpretación y adecuada -- aplicación de dicho contrato. Ambas leyes, independientemente del efecto que, sobre todo en las empresas que anteriormente operaban en México, hayan causado en el momento de su promulgación, son actualmente reconocidas en el ámbito mundial, como modernas y avanzadas; además de considerarse, sobre todo - la primera, plenamente justificadas bajo cualquier aspecto -- que se las juzgue.

La Ley General de Instituciones de Seguros vino a establecer, entre otras cosas:

1. El control y la vigilancia técnica y administrativa -no -- primordialmente fiscal- de las instituciones aseguradoras, - por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que la ejerce por conducto de su Oficina de Seguros y Fianzas y - de la Comisión Nacional de Seguros.
2. Las bases para la organización y para el funcionamiento de las empresas que, como sociedades anónimas o como sucursales de empresas extranjeras, se establezcan y operen en el país; clasificando las primeras en dos grupos: las nacionales, en cuyo capital tenga mayoría el Estado; y las mexicanas, que se constituyan con capital privado.
3. Clasifica las operaciones de seguros en tres grandes ramas

o sea, vida, accidentes y enfermedades y daños a la propiedad (incendio, transportes, automóviles, agrícola, crédito y diversos riesgos).

4. Prohíbe la práctica de cualquier operación activa de seguros en territorio mexicano de cualquier persona que carezca de la autorización expresa para operar como institución de seguros o en representación de una que lo esté para practicarlo en el país.

Todos aquellos aseguradores extranjeros que durante muchos años estuvieron explotando arbitrariamente el negocio de los seguros en México, se negaron a acatar sus disposiciones y manifestaron que retirarían sus representaciones en nuestro país, vaticinando que no podría haber industria mexicana de los seguros, porque no había personas técnica, administrativa ni económicamente preparadas y capacitadas para organizar y manejar eficientemente este negocio.

Andando el tiempo, ha aumentado considerablemente tanto el número de instituciones de seguros que operan en el país, como el volumen de sus operaciones.

Actualmente existen 37 compañías de seguros afiliadas a la AMIS; 16 que operan exclusivamente en los ramos de daños, y las 21 restantes en los ramos de vida y daños. (41)

41) Informe estadístico de la AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros) del cuarto trimestre de 1986.

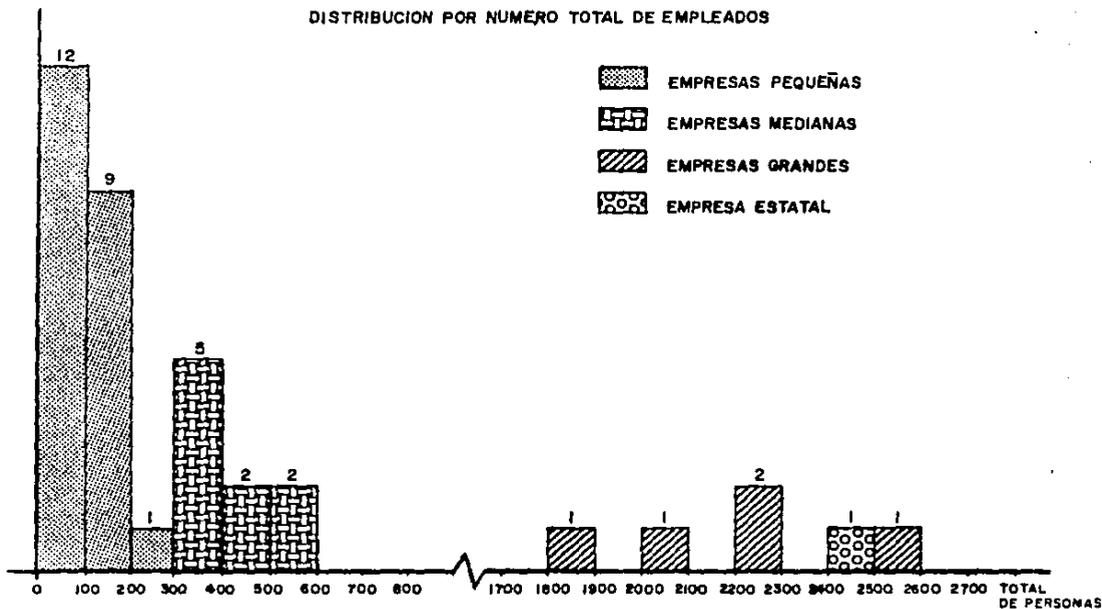
Situación actual de las Instituciones de Seguros.

De acuerdo a la información presentada por AMIS relacionada con el personal y las ventas de las mismas en 1986, en las -- gráficas que se presentan a continuación se pueden observar -- claramente las diferencias que existen entre las diversas ase-- guradoras agrupadas de acuerdo a su tamaño.

TAMAÑO DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS

DISTRIBUCION POR NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS

NUM. DE
EMPRESAS

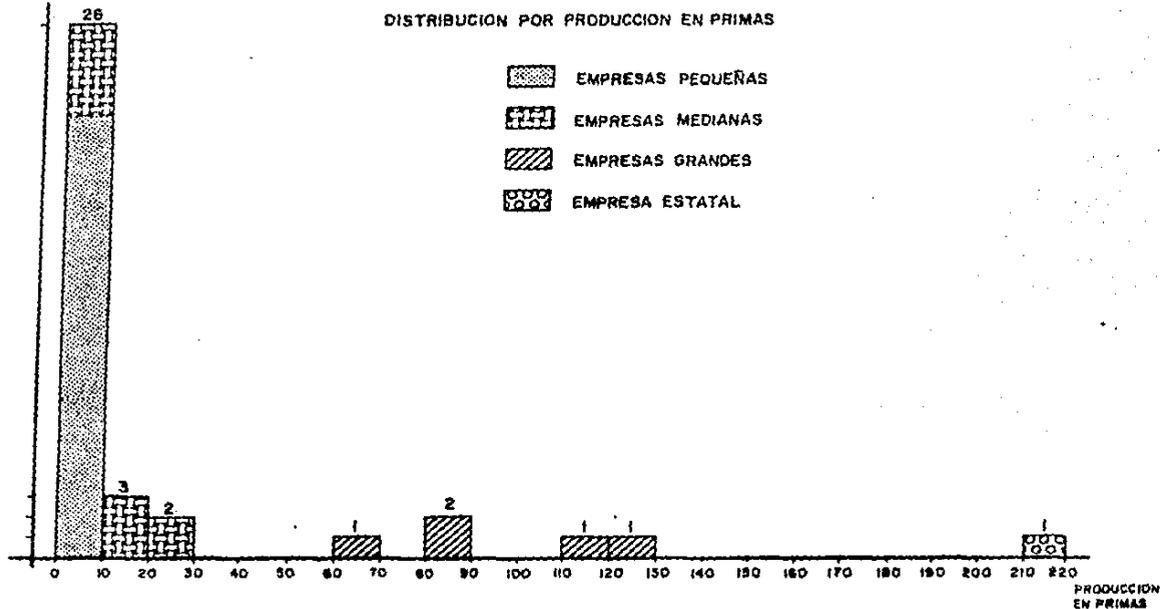


TAMAÑO DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS

NUM. DE EMPRESAS

DISTRIBUCION POR PRODUCCION EN PRIMAS

-  EMPRESAS PEQUEÑAS
-  EMPRESAS MEDIANAS
-  EMPRESAS GRANDES
-  EMPRESA ESTATAL



PRODUCTIVIDAD AL CUARTO TRIMESTRE DE 1986
INFORME DE LA AMIS

PRODUCCION EN PRIMAS
(MILES DE MILLONES PESOS)

4.2. Líneas metodológicas de las empresas de seguros para la Detección de Necesidades de Capacitación.

Estado actual de la Capacitación en las Compañías de Seguros.
(42)

De un total de una muestra de 26 compañías entrevistadas, una no cuenta con la función de capacitación y en dos de ellas no existe un responsable específico para la misma.

En doce de las empresas el puesto del responsable de capacitación pertenece a la gerencia media.

La antigüedad de la función es de seis años o menos en 16 de las compañías. Veinte de los responsables de capacitación tienen menos de tres años en el puesto y diez con una experiencia en capacitación también menor a tres años.

Lo que hace ver que en seguros la capacitación es una función joven, en todos los sentidos, ya que además 19 de los responsables tienen menos de treinta y cinco años de edad.

En 1985, cuatro empresas no contaron con un programa y cinco en 1986. Algunas empresas que contaban con éste, no lo cumplieron en su totalidad señalando como causas principales, entre otras: carencia de instructores internos habilitados - (doce casos), presupuesto limitado (cuatro casos) y falta de capacitadores especializados (cuatro casos).

42) La información que se presenta fue obtenida de la investigación que el Subcomité de Capacitación Administrativa de la AMIS llevó a cabo en 1987 al respecto.

En cuanto a los niveles de puestos a los que se dirige la capacitación, los esfuerzos se dirigen principalmente a los mandos intermedios.

En cuanto a las áreas, se observa una tendencia hacia la formación técnica, en segundo término a la humana, y por último a la administrativa.

Trece empresas cuentan con programas para la formación de instructores, teniendo los cursos una duración promedio de 26 horas. Sin embargo, en la mayoría no existe un programa de incentivos para instructores internos.

En relación a otros sistemas de administración de personal, - la capacitación ejerce mayor influencia sobre evaluaciones de desempeño y remplazos; y menor influencia en incrementos de sueldos.

La mayoría de las empresas han registrado Comisiones Mixtas ante la S.T.P.S., sin embargo no sesionan con regularidad.

Los principales problemas relativos a la capacitación, que enfrentan las compañías de seguros de acuerdo a su tamaño -- son:

- Empresas pequeñas: insuficiencia de recursos financieros y materiales.
- Empresas medianas: falta de instructores internos habilitados.
- Empresas grandes: recursos humanos insuficientes.

La fase de detección de necesidades.

Veinte de las compañías entrevistadas si realizan detección de necesidades. En promedio cada empresa maneja cuando menos cuatro instrumentos, sin embargo éstos son en su mayoría subjetivos. Los más frecuentemente utilizados son:

Instrumentos	No. de empresas
Entrevista personal con jefes	14
Cuestionario aplicado a todo el personal	14
Cambios en sistemas y procedimientos	9
Pruebas	7
Evaluación de desempeño	7

En conclusión, se puede considerar a la capacitación en compañías de seguros como un sistema en pleno desarrollo. En todos sus aspectos hay mucho por hacer.

La presente investigación pretende ser una contribución en la fase de detección de necesidades, ya que, contemplando las características señaladas en este perfil, propone un modelo específico para una compañía aseguradora aplicable en cualquier institución del ramo.

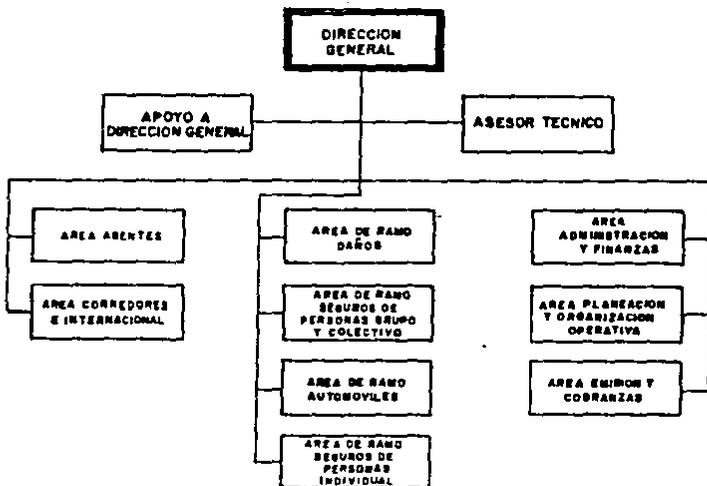
CAPITULO 5. ESTRUCTURA GENERAL DE UNA EMPRESA DE SEGUROS

5.1. Organización de la Empresa y ubicación del Departamento de Capacitación.

La organización en esta empresa responde al objetivo general de servir a las personas físicas y morales en la satisfacción de sus necesidades de protección económica contra riesgos en los ramos de vida y daños de cada segmento del mercado, operando en territorio nacional o extranjero.

Para el logro de este objetivo cuenta con una estructura organizacional, adecuada por una parte a las estrategias definidas y objetivos señalados y por otra al medio ambiente que la rodea.

Dicha estructura la podemos visualizar en el siguiente organigrama general:



Las nueve áreas las podemos agrupar en tres rubros de acuerdo a la razón de ser de cada una de ellas:

1.- Areas de Ventas

- * Area Agentes
- * Area Corredores e Internacional
- * Area del Ramo Seguro de Personas Grupo y Colectivo

2.- Areas Técnicas

- * Area de Ramo de Daños
- * Area de Ramo Automóviles
- * Area de Ramo Seguro de Personas Individual

3.- Areas de Apoyo

- * Area Administración y Finanzas
- * Area Planeación y Organización Operativa
- * Area Emisión y Cobranzas

AREAS DE VENTAS: Se encargan de introducir los productos en el mercado mediante diferentes canales de distribución como son los despachos de corredores, supervisores y agentes, tanto de las oficinas de zona metropolitana, como las oficinas regionales diseminadas en el interior de la República.

AREAS TECNICAS: Se encargan de desarrollar e implementar nuevas coberturas y productos de acuerdo a las necesidades del mercado definiendo las políticas y normas de aceptación, así como brindar los servicios de suscripción y siniestros.

AREAS DE APOYO: Como su nombre lo dice, son áreas que brindan a apoyo a las demás unidades organizacionales mediante una diversidad de funciones que entre otras podemos mencionar la administración del personal, el establecimiento y actualización de sig

tomos y procedimientos administrativos y de computación con ob -
jeto de que las operaciones de la empresa se efectúen con la -
máxima eficiencia.

La unidad organizacional encargada de la capacitación del persona -
l se denomina Planeación y Desarrollo de Personal y se encuentra -
ubicada en el área de apoyo de Administración y Finanzas en
la Subdirección de Personal.

Tiene como propósito, el facilitar, promover y mantener un pro -
ceso de desarrollo orientado a la adaptación y/o actualización
profesional y humana del personal para el eficiente y eficaz de -
sempeño de su actividad.

Esta Unidad Organizacional se encuentra estructurada en tres -
secciones:

1.- Sección Desarrollo de Ejecutivos: Se dirige al personal que
ocupa puestos en jerarquía ascendente a jefes de sección, -
incluyendo a éstos:

- * Jefes de Sección
- * Gerentes
- * Gerentes Divisionales
- * Subdirectores
- * Directores Adjuntos
- * Directores
- * Director General

2.- Sección Capacitación y Desarrollo de Personal Zona Metropo -
litana: Se dirige a los empleados que ocupan puestos en je -
rarquía descendente a coordinadores de módulo, incluyendo a
éstos, siendo personal que participa directamente en la op -

ración de las actividades de la Compañía y desempeñan sus funciones en la zona metropolitana.

- 3.- Sección Capacitación y Desarrollo de Personal Zona Foránea: Se dirige a los empleados que ocupan puestos en jerarquía descendente a coordinadores de módulo, incluyendo a éstos, siendo personal que participa directamente en la operación de las actividades de la Compañía y desempeñan sus funciones en alguna unidad organizacional en el interior de la República.

La presente investigación se limita a la detección de necesidades del PERSONAL entendiéndose éste, como todas aquellas personas que ocupan un puesto en jerarquía descendente a coordinadores de módulo inclusive, tanto de zona metropolitana como de zona foránea.

Los objetivos permanentes de las secciones de Capacitación de Personal son:

- 1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los empleados, así como orientar sus actitudes para que:
 - desempeñen adecuadamente sus funciones y eleven sus niveles de productividad y servicio en el puesto de trabajo.
 - obtengan un desarrollo profesional y estén preparados para ocupar puestos vacantes superiores o de nueva creación
 - prevengan y controlen los riesgos y accidentes de trabajo manteniendo adecuada seguridad e higiene.
- 2.- Propiciar el desarrollo humano para ser mejores como personas.
- 3.- Contribuir a la integración del empleado a la Compañía y a

mantener un clima agradable de trabajo.

- 4.- Cumplir con los requerimientos legales relacionados con la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Para el logro de estos objetivos, como se menciona en el capítulo dos, deben de existir acciones concretas que lleven a alcanzar estos objetivos, y sólo se podrá lograr de una forma eficiente, si se aboca a necesidades reales previamente determinadas.

5.2. Antecedentes de Capacitación en la Organización.

El antecedente más remoto encontrado fue a partir de 1970 en donde la capacitación del personal, se llevaba en forma mancomunada con la capacitación de los agentes. Dentro de la capacitación del personal se atendía preponderantemente al personal de Ventas.

En 1974 se creó la Subdirección de Desarrollo Organizacional - contando con un Departamento de Capacitación.

Más tarde, a finales de 1980, la capacitación de los agentes pasa a ser función del Área Comercial, mientras que la capacitación del personal queda a cargo del Área de Administración y - Finanzas, estructurándose la Gerencia de Capacitación con las secciones de Desarrollo de Ejecutivos y la de Capacitación de Personal.

Como se ve, no fue sino hasta 1980, que queda estructurada un área exclusiva para la capacitación del personal, no obstante en años anteriores se había trabajado en la labor de detectar

las necesidades de capacitación del personal por medio de unas sesiones de diagnóstico que consistían en reunir al personal de cada una de las gerencias que conformaban la organización con el objeto de trabajar sobre los problemas que tenían, tanto en la misma gerencia, como, con cada una de las unidades organizacionales con las que tenían alguna relación de trabajo.

Una vez terminadas estas sesiones de trabajo se juntaron todos los problemas que había en cada gerencia, de acuerdo a la información que reflejó cada uno de los usuarios a ésta, más lo que informó la propia gerencia.

Con base a ésta información elaboraron diferentes acciones que satisficieran aquellas necesidades que competían al ámbito de la capacitación.

Posteriormente, se empezó a atacar exclusivamente necesidades manifiestas o algunas encubiertas, estas últimas siempre y cuando la solicitara el propio afectado y se concluyera, después de un análisis, que se refería a una necesidad de capacitación.

Durante 1986 se aplicó un instrumento denominado "Cuestionario de identificación de necesidades de capacitación" cuyos resultados sirvieron de base para el diseño de los Programas que respondieran a dichas necesidades. En el siguiente subtema se analizará éste instrumento.

5.3. Modelo de Detección de Necesidades utilizado.

Como se mencionó en el subtema anterior sólo existe un instrumento para la determinación de necesidades de capacitación

de personal aplicado en la compañía, de reciente diseño (1986).

El cuestionario consiste en enlistar una serie de temas dentro de seis áreas que son:

- I. Area Técnica.
- II. Area Administrativa.
- III. Area de Servicio.
- IV. Area Humana y de Comunicación.
- V. Area de Integración a la empresa.
- VI. Area Situación actual de nuestro País.

Para que cada uno de los empleados marcara los cinco temas más importantes que considerara le fueran necesarios para el adecuado desempeño de su puesto. Existe un espacio para que en caso - de que ninguno de los temas mencionados cubrieran las necesidades del empleado, lo anotara en ese lugar.

La estrategia de aplicación de la herramienta consistió en aprovechar la impartición de una sesión de integración a la empresa dirigida a todos los empleados de la misma. De tal manera que - al finalizar dicho evento, cada uno de los empleados tenía que llenar una evaluación de opinión sobre la plática y el cuestionario de identificación de necesidades.

No se les indicó ningún límite de tiempo para su llenado, no - obstante, la rapidez para entregar las formas fue notoria, probablemente por la premura de regresar a sus labores, ya que las pláticas se realizaron dentro de la jornada de trabajo.

Una vez concluida la aplicación de este cuestionario, se determinó, de acuerdo a la demanda de cada uno de los temas, las ne-

cesidades Genéricas, por Unidad Organizacional, por Grupo Ocupacional y las necesidades Individuales.

De acuerdo a estos resultados se diseñó el Plan de Capacitación para 1987.

Haciendo un análisis de ésta herramienta, podemos determinar - los puntos fuertes y débiles que tiene como se muestra en el siguiente cuadro:

PUNTOS FUERTES

- * Se abarcan seis áreas que contemplan en forma genérica a todos los puestos.
- * Se brinda una opción abierta para señalar aspectos que no estén contemplados.
- * Se puede aplicar en forma individual o masiva.
- * Su aplicación es fácil.
- * Las instrucciones para contestarlo son sencillas.
- * La forma de contestarlo es fácil ya que sólo tienen que marcar con una "X" las cinco opciones que consideren más prioritarias para el ade-

PUNTOS DEBILES

- * Los datos obtenidos pueden ser resultado de inquietudes personales de los empleados, más que de necesidades reales de su puesto.
- * Se corre el riesgo de que las personas se limiten exclusivamente a los temas que están mencionados, no pudiendo conocer las necesidades en los conocimientos y habilidades operativos y técnicos específicos como en las actitudes.
- * Algunos de los temas son demasiado genéricos, por lo que, no se pueden cono-

cuado desempeño de su puesto.

- * El tiempo que se requiere para su llenado es breve.
- * Es de fácil tabulación, ya que a excepción de una, las opciones son cerradas y permiten conjuntar la información en un programa de computación.

cer necesidades de una forma más específica.

- * Las instrucciones no fueron suficientemente claras ya que muchas personas marcaron más de las cinco opciones que se solicitaban.
- * Faltó especificar en la carátula el nombre de la Regional.
- * El momento de aplicación no fue el adecuado, ya que se aprovechó un evento de integración a la empresa, conjuntamente con la evaluación de opinión, restándole importancia al cuestionario de Identificación de Necesidades.
- * El cuestionario es tan genérico, que no se basa en las descripciones de los puestos para poder evaluar el desempeño en base a éstos.
- * No se obtiene ninguna je-

rarquía de las cinco opciones que se marcan, ya que sólo se señala con una "X" las cinco más prioritarias; sin saber de entre ellas cuál es la más necesaria a satisfacer y cuál la menos.

- * En los casos que marquen más de cinco, se les tendría que dar un tratamiento individual o invalidarlas.

A continuación se muestra un ejemplar de este Cuestionario:

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Puesto : _____ Área : _____

División : _____ Departamento : _____

Este cuestionario tiene por objeto, auxiliar en la detección de necesidades prioritarias de capacitación del personal

Te solicitamos la contestes sincera y cuidadosamente, ya que los resultados que proporcionará son de gran utilidad para alcanzar el óptimo desarrollo del personal.

Lee cada uno de los temas que se enlistan a continuación y marca con una (X), dentro del cuadro correspondiente, los 5 que consideres que tienen mayor prioridad de acuerdo a tus necesidades en el puesto de trabajo. En caso de que no aparezcan aspectos que tú consideres prioritarios te pedimos los anotes.

1. AREA TECNICA.

- Introducción a la Actividad Aseguradora
- Fundamentos del Seguro Daños :
 - o Incendio
 - o Diversos
 - o Responsabilidad civil
 - o Automóviles
 - o Marítimo y transportes
- Fundamentos del Seguro Vida :
 - o Individual
 - o Grupo y Colectivo
 - o Accidentes personales y enfermedades
- Uso de la Computadora
- Contabilidad Básica
- Estadística Básica

II. AREA ADMINISTRATIVA

- Administración del tiempo
- Trabajo en Equipo
- Proceso Administrativo
- Sistemas y Procedimientos

III. AREA DE SERVICIO

- Atención y Servicio al Cliente
- Comercialización del Seguro

IV. AREA HUMANA Y DE COMUNICACION

- Motivación
- Preparación al cambio
- Comunicación
- Redacción y Ortografía.

V. AREA DE INTEGRACION A SEGUROS AMERICA

- Reglamento Interior de Trabajo
- Contrato Colectivo de Trabajo (Prestaciones)
- Conocimiento General de la Empresa

VI. AREA SITUACION ACTUAL DE NUESTRO PAIS

- Perspectivas económicas de las empresas en México
- Papel de las empresas frente a la problemática económico-política

VII. OTROS :

¡GRACIAS POR TU COLABORACION!

CAPITULO 6. PROPUESTA DE UN MODELO DE DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.

6.1. Presentación del Modelo.

A continuación se presenta el modelo que constituye la propuesta de esta investigación, el cual consta de dos partes: el "Material Informativo", que proporciona los fundamentos teóricos de la detección de necesidades, explica paso a paso el procedimiento para llevarla a cabo, incluyendo las instrucciones para la aplicación de los instrumentos presentados en la segunda parte, "Instrumentos de Trabajo".

Ambas partes fueron utilizadas para diseñarse en forma paralela y están dirigidas al jefe de una unidad organizacional, aunque éste puede delegar la responsabilidad del entrenamiento a alguno de sus colaboradores si así lo desea.

El objetivo de proporcionar los fundamentos teóricos tanto a los jefes como a los responsables del entrenamiento es ayudarles en la comprensión de todo el proceso, su importancia, sus fines y sus alcances. De este modo se evitará hacer de la detección de necesidades una actividad meramente operativa, lo cual redundaría en la calidad de los resultados de la misma.

La aplicación del modelo lleva a la obtención de las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal de la unidad organizacional en orden prioritario. A partir de esta etapa, se requiere la participación del Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal, ya sea para asesoría, formación de instructores y entrenadores internos u organización de cur-

sos que atiendan las necesidades detectadas.

En este capítulo se presenta inicialmente la primera propuesta del modelo, la cual fue aplicada en una unidad organizacional, y evaluada para verificar su utilidad y funcionalidad. Del mismo modo, se presentan los resultados de la aplicación, la evaluación del modelo y, finalmente, el material que constituye el definitivo, incluyendo las modificaciones y mejoras que se consideró necesario efectuar.

DIVISION DE PLANEACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

MODELO DE DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO,
CAPACITACION Y DESARROLLO.

1987

INDICE

Modelo de Detección de Necesidades de Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo.

I. Introducción.

1.1 Concepto.

1.2 Objetivo General.

1.3 Objetivos Particulares.

II. Instrucciones Generales.

Material Informativo.

III. Fase I. Determinación del Perfil del Puesto.

3.1 Objetivo de la Fase.

3.2 Marco Conceptual.

3.3 Instrumentos.

3.3.1 Listado de Actividades, Conocimientos y Habilidades del Puesto. (Forma DN/01)

- Objetivo.
- ¿Quién debe contestarlo?
- ¿Cómo debe ser contestado?

3.3.2 Matriz de requisitos de Conocimientos y Habilidades para Ocupar el Puesto. (Forma DN/02A parte superior)

- Objetivo.
- ¿Quién debe vaciarlo?
- ¿Cómo debe ser contestado?

3.3.3 Matriz de requisitos de Conocimientos y Habilidades de Puestos de una Unidad Organizacional. (Forma DN/03)

- Objetivo.
- ¿Quién debe vaciarlo?
- ¿Cómo debe ser contestado?

IV. Fase II. Evaluación de Conocimientos y Habilidades Individuales.

4.1 Objetivo de la Fase.

4.2 Marco Conceptual.

4.3 Instrumentos.

4.3.1 Inventario de datos personales. (Forma DN/04)

- Objetivo.
- ¿Quién debe contestarlo?
- ¿Cómo debe ser contestado?

4.3.2 Forma de Evaluación Individual de Conocimientos y Habilidades del puesto. (Forma DN/05)

- Objetivo.
- ¿Quién debe contestarlo?
- ¿Cómo debe ser contestado?

4.3.3 Matriz de Necesidades Individuales de Capacitación. (Forma DN/02-B parte inferior)

- Objetivo.
- ¿Quién debe vaciarlo?
- ¿Cómo debe vaciarlo?

V. Fase III. Diagnóstico de Necesidades.

5.1 Objetivo de la Fase.

5.2 Marco Conceptual.

5.3 Instrumentos.

5.3.1 Análisis de la "Matriz de Necesidades Individuales de Capacitación para determinar las áreas prioritarias por función". (Formas DN/02-A y DN/02-B).

- Objetivo.
- ¿Quién debe contestarlo?
- ¿Cómo debe hacerse?

5.3.2 Vaciado de las Areas Fuertes y Necesidades Prioritarias por Función. (Forma DN/06)

- Objetivo.
- ¿Quién debe vaciarlas?
- ¿Cómo debe vaciarlas?

5.3.3 Plantilla para obtener Necesidades Prioritarias por Frecuencias. (Forma DN/07)

- Objetivo.
- ¿Quién debe llenarla?

- ¿Cómo debe llenarla?

5.3.4 Vaciado de las Necesidades Prioritarias por Frecuencia. (Forma DN/08)

- Objetivo.
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cómo debe hacerlo?

5.3.5 Concentrado de Necesidades de Entrenamiento Capacitación y Desarrollo por Unidad Organizacional. (Forma DN/09)

- Objetivo.
- ¿Quién debe concentrar la información?
- ¿Cómo debe llenarla?

VI. Fase IV. Plan de Acción.

6.1 Objetivo de la fase.

6.2 Marco Conceptual.

6.3 Acciones a seguir.

DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO,
CAPACITACION Y DESARROLLO.
(INSTRUMENTOS DE TRABAJO)

I. INSTRUCCIONES.

II. INSTRUMENTOS.

1. Listado de Actividades, Conocimientos y Habilidades del puesto. (Forma DN/01).
2. Matriz de requisitos de Conocimientos y Habilidades para ocupar el puesto. (Forma DN/02-A parte superior).
3. Matriz de necesidades individuales de capacitación (Forma DN/02-B parte inferior).
4. Matriz de requisitos de Conocimientos y Habilidades de Puestos de una Unidad Organizacional. (Forma DN/03).
5. Inventario de Datos Personales (Forma DN/04).
6. Forma de Evaluación Individual de Conocimientos y Habilidades del Puesto. (Forma DN/05).

7. Vaciado de las Areas Fuertes y Necesidades Prioritarias por Función. (Forma DN/06).
8. Plantilla para Obtener Necesidades Prioritarias por Frecuencia. (Forma DN/07).
9. Vaciado de las Necesidades Prioritarias por Frecuencia. (Forma DN/08).

Concentrado de Necesidades de Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo por Unidad Organizacional. (Forma DN/09)

MODELO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO,
CAPACITACION Y DESARROLLO.

I. INTRODUCCION.

1.1 Concepto.

La detección de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo consiste en la investigación y determinación de los conocimientos y habilidades que cada empleado requiere aprender, reforzar o actualizar, para desempeñar adecuadamente su puesto, con base en las funciones y actividades que se realizan dentro de una unidad organizacional.

1.2 Objetivo General.

Detectar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal de cada unidad organizacional.

1.3 Objetivos Particulares.

- * Obtener la información necesaria para elaborar los programas de capacitación, dirigidos a cubrir las necesidades detectadas en orden prioritario.
- * Determinar si las necesidades detectadas corresponden a entrenamiento, capacitación o desarrollo.
- * Asegurar que las acciones de entrenamiento, capacitación y desarrollo obedezcan a necesidades reales.
- * Prever posibles cambios de puestos y promociones de acuerdo a la capacidad del personal y los requisitos que cada puesto exige.

II. INSTRUCCIONES GENERALES.

Para llevar a cabo la detección de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo, se han diseñado una serie de instrumentos por medio de los cuales se puede ir recabando toda la información necesaria.

Dichos instrumentos se presentan por medio de dos herramientas básicas:

1. Material Informativo.
2. Instrumento de Trabajo.

El Material Informativo explica el proceso de la detección de necesidades a través de sus cuatro fases que son:

- I. Determinación del Perfil del Puesto.
- II. Evaluación de Conocimientos y Habilidades Individuales.
- III. Diagnóstico de Necesidades.
- IV. Plan de Acción.

El Material Informativo incluye los objetivos de cada una de estas fases y la forma de como debe llevarse a cabo, indicando los instrumentos que corresponden a cada una y la forma de trabajo para utilizar éstos.

Los Instrumentos de Trabajo incluyen un ejemplar de cada una de las formas necesarias.

Como se puede observar, el contenido de estos dos cuadernos es complementario, por lo que su uso no puede ser independiente, sino que debe manejarse paralelamente. De esta forma, podrá realizarse el proceso paso a paso, y en el orden adecuado, siguiendo cada una de las fases y las instrucciones señaladas.

MATERIAL INFORMATIVO

III. FASE I. DETERMINACION DEL PERFIL DEL PUESTO.

3.1 Objetivo de la fase.

Establecer el "deber ser" de un puesto determinado, mediante el listado de las actividades que en él se llevan a cabo, y los conocimientos y habilidades que se requieren para realizarlas.

3.2 Marco conceptual.

Las necesidades de entrenamiento, capacitación y/o - desarrollo que un individuo tiene dependen del puesto que ocupe, por lo tanto, se requiere partir de la definición del Perfil del Puesto, es decir de la determinación del conjunto de conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar las actividades de dicho puesto.

Se entiende por:

- * Actividades.- las acciones que es preciso llevar a cabo para la realización de una función de un puesto determinado.
- * Conocimientos.- todos aquellos fundamentos teóricos, técnicos o de políticas de la empresa que los empleados deben conceptualizar para poder realizar una actividad específica. Pueden ser adquiridos - en forma práctica, a lo largo de la experiencia, o en forma teórica, por medio de cursos, lecturas, - estudios, etc.
- * Habilidades.- la capacidad de utilizar, integrar y adaptar los conocimientos a la práctica.

En ocasiones se comete el error de suponer que una - persona por tener los conocimientos teóricos asegura su éxito, lo cual de alguna manera es cierto, pero - se ha llegado a determinar que aunque los conocimientos son importantes, lo son también las habilidades, porque encontramos en la práctica individuos que no tienen educación formal suficiente, pero que demuestran en los resultados ser mas adecuados para el puesto que otras personas sumamente preparadas que - no sobresalen proporcionalmente a esa educación.

Para efectos prácticos de la detección de necesidades hemos clasificado los conocimientos y habilidades en:

1.- Conocimientos y Habilidades Operativos.

Son las bases teórico-prácticas necesarias para realizar una función meramente operativa, de rutina, y llevar a cabo los procedimientos de trabajo claramente establecidos. Las actividades operativo-rutinarias se refieren generalmente al manejo de instrumentos de trabajo, como ejemplos podemos mencionar:

- Llenado de formularios y controles.
- Uso de máquinas calculadoras.
- Utilización de operaciones de cálculo elemental.
- Captura de datos.
- Manejo de la terminal de computadora.
- Utilización de las máquinas de escribir.
- Folgado de documentos.
- Archivo de documentos.

2. Conocimientos y Habilidades Técnicos específicos

Son los fundamentos teóricos-prácticos especializados en una o varias materias, que se requieren para desarrollar las funciones en determinada área específica de la Institución.

Estas materias pueden ser:

- Seguros de Daños. con sus respectivos ramos
- Seguros de Vida. y subramos.
- Reaseguro.
- Específicas de contabilidad, siniestros, cómputo, ventas, comercialización, auditoría, etc.

En cada una de ellas se debe particularizar exactamente lo que requiere el puesto.

Por ejemplo:

Para desempeñar el puesto de Coordinador de Módulo de Suscripción Daños, es necesario tener los siguientes conocimientos específicos además de la capacidad para llevarlos a la práctica:

- Clausulado.
- Manejo de Tarifas.
- Políticas de Suscripción.

- Ley General de Instituciones de Seguros.
- Contabilidad Básica.

3.- Conocimientos y Habilidades de Servicio al Público.

Son los elementos teórico-prácticos necesarios para llevar a cabo la función de atención al cliente, implican también una actitud de interés genuino por dejarlo satisfecho anticipándose a sus necesidades. El cliente puede ser; agente, corredor, asegurado, beneficiario, ajustador, tercer siniestrado, usuario interno, etc. La función puede implicar diferentes niveles de complejidad:

1. Trámites e información.- Indicar pasos, medios, camino para resolver un asunto que se presenta cotidiana o frecuentemente.
2. Asesoría y Orientación.- Con base en un análisis previo, guiar, aclarar o proponer las medidas necesarias para resolver un asunto especial o poco frecuente.
3. Negociación.- Realizar las transacciones necesarias y los arreglos óptimos que lleven a un acuerdo en la solución de un asunto especial, en el que puede haber o no intereses opuestos

4. Conocimientos y Habilidades Administrativos.

Son los elementos teórico-prácticos necesarios para alcanzar un objetivo de trabajo, aprovechando al máximo el tiempo y los recursos materiales, técnicos y humanos con que se cuentan.

Son los siguientes:

- 4.1 Planeación.- determinar el curso concreto de acción que habrá de seguirse, fijando la secuencia de operaciones a desarrollar y los tiempos necesarios, de acuerdo a sus recursos humanos y materiales.
- 4.2 Organización.- Asignar a cada puesto y persona, obligaciones y responsabilidades bien de limitadas de acuerdo a sus funciones, habilidades y cargas de trabajo.
- 4.3 Coordinación de equipos de trabajo.- Unir --

los trabajos individuales del personal a su cargo, para llevar al grupo a la consecución de un objetivo específico con eficacia.

- 4.4 Entrenamiento del personal.- Proporcionar y actualizar los conocimientos específicos que el personal a su cargo requiere para desempeñar sus puestos.
- 4.5 Análisis y solución de problemas de desempeño.- Identificar problemas y sus posibles causas y obtener la información necesaria, - para seguir un curso de acción que evite, -- disminuya o elimine dichos problemas y sus consecuencias.
- 4.6 Control Administrativo.- Mantener un registro y seguimiento de actividades ejecutadas o delegadas en el grupo, para cuidar la calidad, cantidad, oportunidad y costos.
- 4.7 Innovación.- Generar y/o promover mejoras a los métodos o procedimientos relacionados -- con el puesto.

- 5. Conocimientos y Habilidades Humanas. Son los elementos teóricos necesarios para la comprensión del comportamiento humano, y sirven de base para lograr en la práctica mayores beneficios en cualquier tipo de relación humana.

Son los siguientes:

- 5.1 Conducción de equipo. Guiar a un grupo hacia el logro de un objetivo de trabajo, despertando a su vez, satisfacción personal por dicho logro, colaboración y eficiencia.
- 5.2 Motivación al personal. Reforzar conductas y resultados positivos en los miembros del grupo, para lograr satisfacción en el trabajo, generar compromiso con las propias responsabilidades y propiciar el desarrollo individual y profesional.
- 5.3 Colaboración. Contribuir, apoyar y participar constantemente junto con otro(s) al logro de un objetivo común.
- 5.4 Relaciones Interpersonales. Establecer y mantener relaciones adecuadas orientadas al trabajo con jefes, colaboradores, compañeros y otros departamentos.

6. Conocimientos y Habilidades de Comunicación.
Son los fundamentos teórico-prácticos para expresar y comprender información, pensamientos y sentimientos en forma clara, precisa, correcta y oportuna.

Se subdividen en:

6.1 De Comunicación Oral. Expresar verbalmente en forma correcta y clara las instrucciones, información, ideas, etc. ya sea a una o a varias personas.

6.2 De Comunicación Escrita. Expresar por escrito información o ideas, en forma correcta, clara y precisa.

6.3 Habilidad para escuchar. Captar en forma objetiva y real los mensajes que otros le expresan.

3.3 Instrumentos.

3.3.1 Listado de Actividades, Conocimientos y Habilidades del Puesto. (Forma DN/01 Instrumentos de trabajo).

Objetivo.

Este instrumento tiene como objetivo, enlistar las actividades necesarias para la realización adecuada de las funciones de un puesto, señalando los conocimientos y habilidades requeridas en cada una de ellas para lograr un óptimo desempeño de éstas.

¿Quién debe contestarlo?

Debe contestarlo el responsables del entrenamiento en acuerdo con el gerente y el titular del puesto. A continuación le proponemos cuatro alternativas:

- a) Contestarlo conjuntamente con el titular - del puesto y posteriormente remitirlo al gerente para su aprobación.
- b) Contestarlo con el gerente y pedir la conformidad del titular del puesto.
- c) Contestarlo usted solo y pedir la aprobación del gerente y del titular del puesto indistintamente.
- d) Si el gerente es el responsable del entrenamiento debe contestarlo en acuerdo con el titular del puesto y jefe inmediato.

¿Cómo debe ser contestado?

1. Utilice todas las formas del "listado de actividades, conocimientos y habilidades del puesto", que sean necesarias por cada uno de los puestos a describir.
2. Escriba el nombre del puesto y el número de personas que lo ocupan donde se indica.
3. Enliste todas las actividades que se requieren para desempeñar adecuadamente el puesto en la columna denominada ACTIVIDADES. (Le sugerimos se apoye en el análisis de los puestos que posee el Departamento de Admisión y Compensaciones).

4. En la segunda columna CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES escriba todos aquellos conocimientos y habilidades necesarias para lograr un óptimo desempeño en cada una de las actividades enlistadas. Tome en cuenta el marco conceptual para escribir con el mismo nombre las subdivisiones en los conocimientos y habilidades correspondientes a administración, humanas y de comunicación.
5. En la columna de clasificación escriba a qué tipo de conocimientos y habilidades corresponde cada uno de los señalados en la segunda columna, de acuerdo a lo mencionado en el marco conceptual (operativos, técnicos, de administración, etc.)

3.3.2 Matriz de Requisitos de Conocimientos y Habilidades para ocupar el Puesto. (Forma DN/02 parte superior, Instrumento de Trabajo).

Objetivo.

Determinar el perfil del puesto reuniendo los requisitos, los conocimientos y habilidades operativos, técnicos específicos, de servicio al público, de administración, humanas, de comunicación y de inducción que se requieren para desarrollar las actividades que se realizan en el puesto.

¿Quién debe vaciarlo?

El responsable del entrenamiento o algún colaborador.

¿Cómo debe vaciarse?

1. De cada uno de los puestos que se describieron:
 - a) Defina la escolaridad y experiencia mínimas requeridas y escríbalo seguido de los enunciados en el cuadro correspondiente. Para determinar este punto pue de apoyarse en el Departamento de Admisión y Compensaciones.
 - b) De la forma DN/01 vacíe los conocimientos y habilidades operativos y técnicos específicos que se requieren, en los espacios diagonales de la matriz.
 - c) Si en el puesto se lleva a cabo la función de servicio al público, escriba en el rectángulo correspondiente el nivel de complejidad que exige, según como se señala en el marco conceptual.
 - d) Marque con una "X" en los rectángulos inferiores al enunciado los conocimientos y habilidades administrativos, de comunicación y humanas que se requieren.

3.3.3 **Matriz de Requisitos de Conocimientos y Habilidades de Puestos de una Unidad Organizacional.** (Forma DN/03 Cuaderno de Trabajo).

Objetivo.

Determinar el perfil de toda la unidad organizacional, recopilando los conocimientos y habilidades operativos, técnicos específicos, de servicio al público, de administración, humanas y de comunicación; así como la escolaridad y experiencia que se requieren para cada puesto.

¿Quién debe vaciarlo?

El responsable del entrenamiento o algún colaborador.

¿Cómo debe ser contestado?

1. Escriba el nombre de su unidad organizacional en el espacio correspondiente (arriba a la izquierda).
2. Escriba en el espacio de CONOCIMIENTOS OPERATIVOS todos los conocimientos de este tipo que anotó de cada uno de los puestos, en la matriz de requisitos de conocimientos y habilidades para ocupar un puesto (forma DN/02). En caso de que no le sean suficientes las columnas para escribir todos los conocimientos que anotó anteriormente de cada puesto, recorte la matriz por la línea que divide los conocimientos operativos y técnicos y anexe más columnas.
3. En el espacio correspondiente a CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS repita la misma operación antes descrita, escribiendo los conocimientos de este tipo que fueron señalados anteriormente por puesto y de ser necesario anexe más columnas.
4. En la columna de la izquierda, escriba los puestos que constituyen su unidad organizacional en jerarquía descendente.
5. Marque con una "X" aquellas columnas que requiera cada puesto en cuanto a: escolaridad, conocimientos y habilidades operativos, técnicos específicos, de administración, humanas, de comunicación y de

inducción.

6. En cuanto a la columna de experiencia requerida escriba el número correspondiente conforme a esta clave:
 - 0 - ninguna
 - 1 - un año
 - 2 - dos años
 - 3 - tres años
 - +3 - más de tres años

7. En cuanto a la columna de servicio al público escriba el nivel de complejidad que cada puesto requiere según como se señala en el marco conceptual.

IV. FASE II. EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES INDIVIDUALES.

4.1 Objetivo de la Fase.

Evaluar los conocimientos y habilidades que posee ca da empleado, comparándolos con el perfil ideal del puesto.

4.2 Marco conceptual.

La evaluación es un proceso sistemático, por el cual se determina en qué medida se está logrando un determinado objetivo propuesto.

La evaluación versa siempre sobre una realidad que se compara con un marco de referencia definido por la situación ideal u objetivo preestablecido. En la evaluación de conocimientos y habilidades individuales, se aprecia el grado en que una persona la posee, comparándolos con los requisitos que al respecto exige el puesto.

El conocer el grado de eficiencia en el desempeño de las actividades de una persona, proporciona ventajas muy importantes. Por un lado, el conocer aquellas áreas en las que el subordinado sobresale, le concede una alta satisfacción, una posibilidad de transmitir esos conocimientos y habilidades por medio del entrenamiento y son un elemento positivo para futuras promociones. Y por otro, el detectar las deficiencias, nos da la oportunidad de continuar con el desarrollo personal y profesional, encauzándolo a las necesidades reales.

Para evaluar a una persona es necesario contar con ciertas reglas básicas que nos permitan hacerlo adecuadamente para obtener resultados reales:

1. La evaluación debe ser objetiva. Se debe evitar involucrar sentimientos de simpatía o antipatía que pudieran llevar a sobrevalorar o infravaluar al empleado. La norma de evaluación (lo que se va a evaluar) son los conocimientos y habilidades que posee el titular del puesto, que se conocen a través de los resultados logrados en el trabajo o en la solución de los problemas que suelen presentarse.
2. La evaluación debe tener un marco de referencia. El marco de referencia es el "deber ser" que en este caso es el conjunto de requisitos de conoci-

mientos y habilidades que exige un puesto. Al titular del puesto, no puede pedirsele ni más ni menos.

3. La evaluación debe llevar a la formulación de conclusiones. Los resultados tienen valor porque son base para tomar decisiones, para dar solución a las deficiencias detectadas. Aunque la interpretación de resultados se realizará posteriormente en la Fase de Diagnóstico, es importante tener en cuenta desde el inicio, que no se debe evaluar por evaluar (por alabar, juzgar o criticar simplemente), sino que siempre tiene un fin, que es mejorar lo que se está evaluando en aquellos aspectos que se necesite.

4. Se deben definir los rangos de evaluación. Los rangos permiten una mayor objetividad al evaluar y facilitan la comprensión de los resultados. Para evaluar los conocimientos y habilidades adoptaremos los siguientes rangos:

"MB" = Muy bien	Cubre totalmente los conocimientos y habilidades requeridos para realizar la actividad, y se destaca -- por la preparación y actualización constante de los mismos.
"B" = Bien	Tiene los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar correctamente la actividad, cubriendo lo asignado.
"S" = Satisfactorio	Posee el mínimo de conocimientos y habilidades requeridos para llevar a cabo la actividad, pero necesita mayor preparación, ya que frecuentemente tiene - problemas al realizarla.
"I" = Insatisfactorio	Tiene poco o ningún conocimiento y habilidad para -- realizar la actividad, y - requiere constante supervisión.

4.3 Instrumentos.

4.3.1 Inventario de Datos Personales. (Forma DN/04 Instrumentos de Trabajo.

Objetivo.

Reunir la información básica sobre cada titular de los puestos de la unidad organizacional, para obtener una visión general de las características de cada uno.

¿Quién debe contestarlo?

Deberá contestarlo el titular del puesto, es decir, cada una de las personas a su cargo deberá responder a un inventario. Esto obedece a la naturaleza de las preguntas que incluye el inventario.

¿Cómo debe ser contestado?

1. Entregue a cada una de las personas a su cargo un inventario de Datos Personales.
2. Pídales que llenen todos los datos que se solicitan.
3. Cuando le sean devueltos los inventarios, verifique que no falte ninguno y que la información solicitada esté completa.

4.3.2 Forma de Evaluación Individual de Conocimientos y Habilidades del Puesto. (Forma DN/05 Instrumentos de Trabajo).

Objetivo.

Obtener una evaluación objetiva de cada uno de los conocimientos y habilidades del personal a su cargo, comparados con aquellos que exigen - los puestos.

¿Quién debe contestarla?

El responsable del entrenamiento, el titular del puesto y su jefe inmediato.

¿Cómo debe ser contestada?

1. Elija el primer puesto a evaluar.
2. Evalúe a cada uno de los titulares de ese puesto.
3. Escriba el nombre de un titular en la primera columna.
4. Proceda a colocar del lado izquierdo el -- "Listado de actividades, conocimientos y habilidades del puesto" forma DN/01 para que sean evaluados cada uno de ellos.
5. Concerte una entrevista con la persona que anotó primero para que en forma individual se evalúe y escriba su calificación, utilizando los rangos de evaluación señalados en el marco conceptual (MB,B,S,I), en la columna denominada "titular"
6. Solicite al jefe inmediato de la persona evaluada que repita la operación y anote el rango asignado en la columna correspondiente a "jefe".
7. Comparen las evaluaciones y en la tercera - columna denominada final, escriba el mismo rango en caso de que coincidan. En caso de disparidad solicite al titular del puesto y a su jefe inmediato que lleguen a un acuerdo.
8. Repita la misma operación con cada uno de los titulares del mismo puesto. Con el objeto de evitar influencias sobre las evaluaciones restantes no permita que las ya rea-

lizadas queden a la vista del resto de los titulares.

9. Realice esta evaluación con todos los puestos de su unidad organizacional.

4.3.3 Matriz de Necesidades Individuales de Capacitación. (Forma DN/02-B parte inferior Instrumentos de Trabajo).

Objetivo.

Concentrar las evaluaciones de los conocimientos y habilidades de todos los titulares que ocupan un puesto determinado.

¿Quién debe vaciarlo?

El responsable del entrenamiento o algún colaborador.

¿Cómo debe vaciarlo?

1. Escriba en la primera columna denominada -- "Nombre de las personas" los nombres de los titulares del puesto señalado en la parte superior ("matriz de requisitos de conocimientos y habilidades para ocupar un puesto" forma DN/02-A).
2. Frente a cada uno de estos nombres:
 - a) Escriba "si" o "no" en las columnas correspondientes a escolaridad y experiencia mínima, dependiendo si cubren o no con dichos requisitos (esta información la puede obtener del "Inventario de Datos Personales" forma DN/04).
 - b) Vacíe la evaluación final que fue otorgada a cada conocimiento y habilidad en la forma de "evaluación individual de conocimientos y habilidades del puesto" forma DN/05.
3. Cuide que la evaluación corresponda al conocimiento y habilidad señalado en la parte superior de la matriz.

V. FASE III. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

5.1 Objetivo de la Fase.

Mediante el análisis de los resultados de la evaluación de conocimientos y habilidades, determinar las necesidades individuales y grupales, señalar el orden de prioridad en que deben ser atendidas, y proporcionar las bases para establecer alternativas de solución.

5.2 Marco Conceptual.

El Diagnóstico de Necesidades es la parte más importante de la Detección de Necesidades pues, como se indica en el objetivo, proporciona las bases para establecer alternativas de solución; esto se logra mediante:

1. La determinación de las áreas por desarrollar y - necesidades prioritarias. Llamamos áreas por desarrollar, a aquellos conocimientos y habilidades que es preciso adquirir, reforzar y/o desarrollar, ya sea individual o grupalmente. El establecimiento de necesidades prioritarias es otorgar a dichas áreas el orden en que serán atendidas, con base en dos criterios:
 - a) Son necesidades prioritarias por función individuales, aquellos conocimientos y habilidades que, aunque pueden ser deficientes en una sola persona, tienen una alta repercusión en el logro de los resultados de trabajo, o constituyen un requisito indispensable y esencial del puesto. Así, el que una persona presente deficiencias en estos conocimientos y habilidades, representa un alto riesgo en la producción de accidentes, aumento de costos, desperdicios de material, incumplimiento de objetivos, etc.
 - b) Son necesidades prioritarias por frecuencia -- (grupales), aquellos conocimientos y/o habilidades deficientes en la mayoría de los titulares de un puesto.
2. El establecimiento de las áreas fuertes. Llamamos áreas fuertes, a aquellos conocimientos y/o habilidades que las personas poseen, manejan y aplican en forma sobresaliente en su trabajo. De este modo se puede detectar al personal que, por los conocimientos que posee y la eficiencia con que desarrolla las actividades de su puesto, son

posibles entrenadores o apoyos en la capacitación técnica. En la fase IV Plan de Acción se señalan otras características que deben reunir para prestar estos servicios.

3. La clasificación de las necesidades prioritarias. Las necesidades prioritarias se pueden clasificar en: de entrenamiento, capacitación técnica o capacitación y desarrollo.
 - a) Necesidades de Entrenamiento. Están constituidas por conocimientos y habilidades que son susceptibles de ser otorgadas en el mismo lugar de trabajo, ya sea por el responsable del entrenamiento o por alguna persona de su departamento calificada para hacerlo. Generalmente, el entrenamiento en el puesto es individual y directo. Las necesidades de entrenamiento son aquellas deficiencias en los conocimientos y habilidades OPERATIVOS ya sean individuales o grupales.
 - b) Necesidades de Capacitación Técnica. Están -- constituidas por conocimientos y/o habilidades de mayor complejidad y que generalmente se adquieren en cursos (internos o externos), talleres, etc. Las necesidades de Capacitación Técnica son aquellas deficiencias en los conocimientos y habilidades TECNICOS ESPECIFICOS.
 - c) Necesidades de Capacitación y Desarrollo. Están constituidas por conocimientos y habilidades que es preciso perfeccionar para desempeñar adecuadamente un puesto o que es posible -- adquirir para ocupar otro de mayor responsabilidad. El desarrollo se puede dar paralelamente en el momento del entrenamiento, durante la capacitación técnica o a través de cursos específicos. Implica una postura individual de -- crecimiento y aprendizaje continuo. Las necesidades de capacitación y desarrollo son aquellas deficiencias en los conocimientos y habilidades de SERVICIO AL PUBLICO, de ADMINISTRACION, HUMANAS Y DE COMUNICACION.

5.3 Instrumentos.

- 5.3.1 Análisis de la "Matriz de Necesidades Individuales de Capacitación para Determinar las Áreas Prioritarias por Función". (Formas DN/02-A y DN/02-B).

Objetivo

Analizar las evaluaciones de cada uno de los - conocimientos y habilidades de las personas -- que ocupan los puestos de su unidad organizacional para determinar las áreas prioritarias individuales.

¿Quién debe contestarlo?

El responsable del entrenamiento.

¿Cómo debe hacerse?

1. Tome las matrices de necesidades individuales de capacitación (forma DN/02) de todos los puestos que constituyen su unidad organizacional que ya evaluó.
2. De cada uno de los puestos, determine las - necesidades prioritarias de cada persona, - encerrando en un círculo rojo, aquellas calificaciones correspondientes a "S" (suficiente) y a "I" (insuficiente), que considere necesidades prioritarias por función. No todas las "S" o "I" son prioritarias, -- por lo que algunas no serán encerradas por un círculo, (consulte el marco conceptual).

Es importante recordar que estamos hablando de necesidades prioritarias de una persona con respecto a los requisitos que exige el puesto que ocupa.

5.3.2 Vaciado de las Areas Fuertes y Necesidades --
Prioritarias por Función. (Forma DN/06).

Objetivo.

Conocer las áreas fuertes y las necesidades --
prioritarias de las personas que ocupan cada -
puesto de una unidad organizacional.

¿Quién debe vaciarlas?

El responsable del entrenamiento o algún cola-
borador.

¿Cómo debe vaciarlas?

1. Escriba el nombre del puesto donde lo seña-
la la forma.
2. Anote el número de personas que ocupan di-
cho puesto.
3. Marque con una "X" el cuadro que correspon-
da al tipo de conocimiento y habilidad que
vaciará. De cada puesto deberá elaborar --
una forma de vaciado por tipo de conocimien-
to a evaluar.
4. En la 1a. columna escriba los nombres de --
las personas que ocupan el puesto señalado.
5. A continuación de cada uno escriba el nom-
bre de las áreas fuertes que tiene dicha --
persona correspondientes al tipo de conoci-
miento marcado. Las áreas fuertes son aque-
llas que fueron evaluadas con MB.
6. En el espacio correspondiente a Necesidades
Prioritarias por función escriba el nombre
de los conocimientos y habilidades del tipo
que esté vaciando, cuyas evaluaciones hayan
sido encerradas con un círculo.
7. Repita la misma operación por cada uno de -
los puestos que constituyen su unidad orga-
nizacional.

5.3.3 Plantilla para Obtener Necesidades Prioritarias por Frecuencia. (Forma DN/07 Instrumentos de Trabajo).

Objetivo.

Llevar a cabo el cómputo de las evaluaciones - antes realizadas para determinar las necesidades prioritarias por frecuencia.

¿Quién debe llenarla?

El responsable del entrenamiento.

¿Cómo debe llenarla?

1. Fotocopie la plantilla tantas veces como -- puestos tenga en su unidad organizacional.
2. Elija una matriz de necesidades individuales de capacitación (forma DN/02-B) de uno de los puestos de su unidad organizacional ya resuelta.
3. Coloque debajo de ella la plantilla para obtener las necesidades prioritarias por frecuencia. Cuide que los renglones coincidan adecuadamente y que no se mueva mientras -- realiza el cómputo de resultados.
4. Si anexó más columnas en la matriz de necesidades individuales, añada el mismo número de columnas en la plantilla.
5. Cuente verticalmente el número total de "B" de cada uno de los conocimientos y habilidades y escríbalos en el renglón correspondiente (total de calificaciones evaluadas con - "B").
6. Cuente verticalmente el número total de "S" de cada uno de los conocimientos y habilidades y escríbalos en el renglón correspondiente (3er. renglón número total de "S"). Multiplique cada uno de los números por 2 y escriba el resultado en el renglón de puntuación que le sigue, ya que cada "S" equivale a dos puntos.
7. Haga lo mismo con las "I" sólo que ahora debe multiplicar por tres cada uno de los números para obtener la puntuación, ya que cada "I" equivale a 3 puntos.

8. En el conocimiento y habilidad sume la puntuación verticalmente, divídala entre el número de personas evaluadas y anote el número resultante en el espacio denominado "Promedio de la Puntuación". Cuide de sólo sumar la puntuación sin tomar en cuenta los renglones correspondientes a los números tales de "B", "S" o "I".
9. Sume verticalmente el número total de "NO" de cada uno de los requisitos y escribalos en los cuadros correspondientes a "No. total de NO".

5.3.4 Vaciado de las Necesidades Prioritarias por Frecuencia. (Forma DN/08).

Objetivo.

Concentrar por puesto el nombre de los conocimientos y habilidades prioritarias por frecuencia clasificándolos según su tipo.

¿Quién debe hacerlo?

El responsable del entrenamiento o algún colaborador.

¿Cómo debe hacerlo?

1. Fotocopie la forma de "Vaciado de las Necesidades Prioritarias por frecuencia" (forma DN/08) tantas veces como puestos tenga en su unidad organizacional.
2. Elija un puesto de su unidad organizacional para llevarla a cabo el vaciado de las necesidades prioritarias por frecuencia.
3. Tome la "Plantilla para obtener las necesidades prioritarias por frecuencia" del puesto que eligió (elaborada anteriormente).
4. Escriba en la forma de "Vaciado de las necesidades prioritarias por frecuencia" aquellos conocimientos y/o habilidades que hayan obtenido una calificación de suficiente e insuficiente de acuerdo a la siguiente escala, en el renglón denominado "Promedio de la Puntuación":

Escala:

0 - .7
 .8 - 1.5
 1.6 - 2.2
 2.3 - 3

5. De cada conocimiento y/o habilidad por desarrollar que haya escrito, marque con una cruz (X) la columna correspondiente dependiendo al tipo de conocimientos o habilidad que se trate (Operativos, Técnicos Específicos, de Servicio, de Administración, Humanas y de Comunicación).
6. Utilice tantas formas como sean necesarias para cada puesto.

5.3.5 Concentrado de Necesidades de Entrenamiento, -
Capacitación y Desarrollo por Unidad Organizacional. (Forma DN/09).

Objetivo.

Concentrar la información obtenida através de la Detección de Necesidades con el fin de:

- . Tener una visión general de los datos de ca
da tipo de conocimiento y habilidad por un
idad organizacional.
- . Detectar los posibles instructores o entre
nadores.
- . Jerarquizar en orden prioritario los conoci
mientos y habilidades detectados.

¿Quién debe concentrar la información?

El responsable del entrenamiento.

¿Cómo debe llenarla?

1. El concentrado se llevará a cabo por cada -
tipo de conocimiento y habilidad. Fotocopie
el "Concentrado de Necesidades de Entrena-
miento, Capacitación y Desarrollo por Uni-
dad Organizacional" cuando menos una vez pa
ra cada tipo de conocimiento y habilidad --
(6 veces).
2. Escriba en la línea de la parte superior iz
quierda el tipo de conocimientos y habilita
des a vaciar. Comience por los Operativos.
3. Señale en la parte superior derecha el tipo
de capacitación que les corresponde de a-
cuerdo a lo que señala el marco conceptual.
4. En la columna "Conocimientos y Habilidades"
vacíe el nombre de las necesidades que esté
concentrando de acuerdo a como las enunció
en la forma DN/02-A de cada uno de los pue-
stos de su unidad organizacional. Cuide de -
no repetir las.
5. En la columna "Personal a Capacitar" escri-
ba el nombre de las personas que presenta-
ron cada necesidad en cualquiera de los ran-
gos en los que fue evaluado, "B", "S", "I"
a excepción de los de "MB".

6. En la columna "puesto" escriba el nombre -- del puesto que ocupa cada persona y que anote por cada conocimiento y habilidad.
7. En las siguientes dos columnas "P" (prioritarias) y "NO P" (no prioritarias) marque con una "X" la columna que corresponda de acuerdo a si los marcó con un círculo o no en la forma DN/02-B.
8. En la columna de "Personal Capacitado" escriba el nombre de las personas que tuvieron "MB" en la evaluación de esos conocimientos. Anote también el puesto que ocupan.
9. En la primera columna "No." jerarquice las necesidades en orden prioritario. Comience por las necesidades prioritarias escribiendo el número 1 a aquella que produzca un mayor impacto en las funciones y objetivos de la unidad organizacional, 2 a la siguiente y así sucesivamente. Prosiga a hacer lo mismo con las necesidades no prioritarias.
10. Repita todo este procedimiento con cada uno de los tipos de conocimientos y habilidades restantes: Técnicos Específicos, de Administración, Humanos, de Comunicación y de Servicio.

VI. FASE IV. PLAN DE ACCION.

6.1 Objetivo de la Fase.

Canalizar las necesidades de capacitación y desarrollo a la División de Planeación y Desarrollo de Personal, así como determinar las acciones pertinentes de entrenamiento para satisfacer estas carencias de manera oportuna.

6.2 Marco Conceptual.

El Plan de Acción es la última fase de la Detección de Necesidades de entrenamiento, capacitación técnica y desarrollo, y como se menciona en el objetivo, es el momento para canalizar las necesidades a los responsables de éstas y poder iniciar con las medidas pertinentes, para la satisfacción de las mismas.

La empresa tiene obligación de capacitar a sus empleados, así como éstos, tienen el derecho a ser capacitados; para esto cuenta con una Unidad Organizacional denominada Planeación y Desarrollo de Personal encargada de brindar apoyo a los cuadros de mando en cuanto a:

- . Diseño e implementación de eventos;
- . Asesoría didáctica;
- . Asesoría administrativa;

encaminada a satisfacer las necesidades de entrenamiento, capacitación técnica y desarrollo que se presentan en la empresa.

Por otro lado, es importante señalar que los jefes son los responsables directos de proporcionar capacitación a sus subordinados contando, como ya se señaló, con el apoyo de la División de Planeación y Desarrollo de Personal.

Como se mencionó en el marco conceptual de la fase anterior "Diagnóstico de Necesidades" podemos clasificar a las necesidades en 3 tipos cada una de ellas con un responsable:

1. Necesidades de entrenamiento. La responsable de este tipo de carencias es la propia Unidad Organizacional por lo que alguna de las personas que la integran podrá encargarse del entrenamiento siempre y cuando lo desee y se encuentre calificada para hacerlo.

2. Necesidades de capacitación técnica. La División de Planeación y Desarrollo de Personal será la responsable de subsanar estas carencias, con apoyo de instructores externos o internos que pueden surgir de la unidad organizacional evaluada.
3. Necesidades de capacitación y desarrollo. La División de Planeación y Desarrollo de Personal se hará cargo de ellas.

Además de canalizar a quien le corresponde atender cada necesidad, también en esta etapa, se determinarán las acciones de entrenamiento pertinentes por lo que deberá:

1. Enviar la información pertinente a la División de Planeación y Desarrollo de Personal para que se hagan cargo de lo que les corresponde.
2. Identificar a todas aquellas personas que quieran y puedan ser posibles entrenadores.

Es decir no todas las personas que obtuvieron una calificación de "MB" necesariamente son buenos entrenadores. Aparte de que "quieran serlo" deben mostrar las siguientes características:

1. Dominio de la función. Deberán saber hacer su función con toda precisión conociendo el porqué de ella.
 2. Ser claro y preciso en su lenguaje. Tendrá la habilidad para comunicar ideas a otros.
 3. Interés de ser entrenador. Poseer el deseo de ayudar a otros en su aprendizaje.
 4. Capacidades de análisis y síntesis. Se le facilitará la descomposición de un todo en sus partes para mejor comprensión; y reunir las partes para llegar a un todo.
3. Elabore el plan de entrenamiento. El plan de entrenamiento consiste en el diseño del o los satisfactores a las carencias que caen en este rubro. Para su estructuración se deberá tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. Señalamiento de objetivos:

Un objetivo es el resultado que se prevee o se desea alcanzar al término del entrenamiento, por medio del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se determinan a partir de las necesidades - de entrenamiento detectadas y constituyen - la base para "saber a donde vamos".

2. Determinación del Contenido:

El contenido es todo aquello que ha de enseñarse para lograr los objetivos.

Deberá estructurarse de una manera lógica - para que se facilite tanto la enseñanza como el aprendizaje.

3. Elección de Métodos y Técnicas:

El método indica el camino a seguir y la -- técnica muestra el cómo recorrerlo.

Los métodos más comunes son el inductivo y el deductivo y la técnica que más se adecua al entrenamiento, es la técnica demostrativa que consiste en:

- a) El entrenador dará la información de cómo hacer un trabajo.
- b) El entrenador demostrará prácticamente - cómo se hace el trabajo haciendo hincapié en los puntos más importantes.
- c) El participante ejecutará lo demostrado.
- d) El entrenador dará la retroinformación - pertinente.
- e) El participante practicará hasta alcanzar el grado de eficiencia requerido.

4. Material Didáctico.

Es un medio de comunicación que ayuda a dar mayor significado al contenido, facilitando de esta manera el aprendizaje. El material didáctico puede ser:

- . Visual: como gráficas, dibujos, pizarrón, rotafolios, transparencias, etc. dentro - del material visual incluiremos el material escrito como: notas, folletos, manuales, instructivos, formas, etc.
- . Audiovisual: películas, videocassettes, - etc.

5. Evaluación.

Tiene como finalidad constatar el grado en que fueron alcanzados los objetivos. Existen diferentes instrumentos de evaluación entre otros podemos mencionar:

- . Interrogativo.
- . Cuestionarios.
- . Exámenes prácticos o de ejecución.

6. Tiempo.

Es el espacio de tiempo que se necesitará para llevar a cabo el Plan de Entrenamiento.

Una vez definidos estos puntos y elaborado el material necesario:

1. Elija las fechas para llevarse a cabo.
2. Determine el horario.
3. Avise a los interesados.

6.3 Acciones a seguir.

1. Enviar la información pertinente a la División de Planeación y Desarrollo de Personal.
 1. Fotocopie todas las formas que utilizó desde la forma DN/01 hasta la DN/06.
 2. Envíe la copia del material a la División de Planeación y Desarrollo de Personal.
 3. Pronto recibirá la respuesta para la satisfacción de el resto de las necesidades de su unidad organizacional.
2. Identifique a sus entrenadores.
 1. De la forma DN/09 tome el nombre de las personas que obtuvieron calificación de MB.
 2. Pregúnteles si les interesaría fungir como entrenadores de su especialidad.
 3. Evalúe a cada uno de ellos en cuanto a la claridad y precisión en su lenguaje y en cuanto a su capacidad de análisis y síntesis, para este punto puede apoyarse en la División de Planeación y Desarrollo de Personal.
3. Plan de Entrenamiento.
 1. Solicite a la División de Planeación y Desarrollo de Personal la inscripción de sus entrenadores al curso de "Formación de Entrenadores".
 2. Brinde todas las facilidades a éstos para que asistan puntualmente.
 3. Revise con ellos el Plan de Entrenamiento que elaborarán en el curso en base a los resultados obtenidos de su Detección de Necesidades y apoye en la determinación de fechas y horario.
 4. Elabore una invitación formal para todas las personas que participarán en el entrenamiento.
 5. Notifique a la División de Planeación y Desarrollo de Personal:
 - . las fechas y horario en los que se llevará a cabo el entrenamiento.
 - . el tipo de conocimientos y/o habilidades a entrenar.
 - . nombre del entrenador.
 - . nombre de los participantes.

INSTRUMENTOS DE TRABAJO

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un ejemplar de cada uno de los instrumentos de trabajo necesarios para llevar a cabo la detección de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo. Fotocopie el número que necesite de cada uno de ellos.

Pero, ESPERE, no conteste los instrumentos hasta que haya leído todo el Material Informativo y esté seguro de haber comprendido el proceso.

Siga el orden de aplicación de los instrumentos señalado en el Material Informativo y proceda a contestarlos de acuerdo a las instrucciones indicadas.

Si tiene alguna duda, puede consultarla a la División de Planeación y Desarrollo de Personal.

Recuerde que el trabajo invertido en la detección de necesidades redundará en beneficio de usted, de su personal, de su unidad organizacional y en general de toda la empresa.

Lo felicitamos de antemano por su dedicación y esfuerzo que seguramente usted brindará en la realización de este trabajo.

• LISTADO DE ACTIVIDADES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO

NUMERO DE PERSONAS QUE LO OCUPAN

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	CLASIFICACION DE CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES

MATRIZ DE REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA OCUPAR EL PUESTO

• ESCOLARIDAD • EXPERIENCIA • CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	ESCOLARIDAD MINIMA EXPERIENCIA MINIMA	CONOCIMIENTOS OPERATIVOS		CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS		CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE ADMINISTRACION				CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES HUMANAS		CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE COMUNICACION		
NOMBRE DEL PUESTO:														
INSTRUCCIONES: MARCAR UNICAMENTE LOS REQUISITOS QUE EL PUESTO EXIGE														

FORMA DN / 02 - A

MATRIZ DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACION

• ESCOLARIDAD • EXPERIENCIA • CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	NOMBRE DE LAS PERSONAS:	CONOCIMIENTOS OPERATIVOS												CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS		CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE ADMINISTRACION				CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES HUMANAS		CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE COMUNICACION	
INSTRUCCIONES: SEÑALE EL NOMBRE DE CADA PERSONA OCUPANTE DEL PUESTO Y CALIFIQUE CON EL RANGO (M,B,S,I) EL GRADO DE CONOCIMIENTOS QUE TIENE CADA UNO.																							
OBSERVACIONES:																							

FORMA DN / 02 - B

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

RANGOS DE
EVALUACION

M = MUY BUEN

B = BUEN

S = SUFICIENTE

I = INSUFICIENTE

INVENTARIO DE DATOS PERSONALES

DATOS GENERALES

Título del puesto _____
Apellido paterno
Apellido materno
Nombre (s)

Nº de empleado _____ Fecha de ingreso a la empresa _____ R.F.C. _____

Puesto que ocupa _____ Antigüedad en el mismo _____

UBICACION

Área _____ División _____ Departamento _____

Sección _____ Módulo _____

Ubicación física:	<input type="checkbox"/> Oficina Matriz Piso _____ Edificio _____ Extensión _____	<input type="checkbox"/> Centro Educativo Piso _____ Teléfono _____ Extensión _____	<input type="checkbox"/> Control de Ajustes Nombre _____ Domicilio _____ Tel. _____ Est. _____	
-------------------	--	--	---	--

ESCOLARIDAD

Estudios terminados:

Primario
 Secundaria o equivalente
 Preparatoria o equivalente
 Técnico ¿en qué? _____

Profesional ¿en qué? _____

Post grado ¿en qué? _____

Estudio actualmente Si No

En caso afirmativo específico: _____

Idiomas ¿cuáles? _____ Nivel Básico Traducción

Otros ¿cuáles? _____

EXPERIENCIA LABORAL

Escriba los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comience por el actual):

PUESTO	FECHA		DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
	De:	Hasta:		
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Escriba los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comience por el último):

PUESTO	FECHA		EMPRESA	DEPARTAMENTO
	De:	Hasta:		
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

FORMA DE EVALUACION INDIVIDUAL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

PUESTO : _____

RANGOS : MB, B, S, I

Nombre:														
EVALUACION														
JEFE	TITULAR	FINAL												

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: _____ NO. DE PERSONAS: _____
 TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:
 OPERATIVOS TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

VACIADO DE LAS NECESIDADES PRIORITARIAS POR FRECUENCIA

NOMBRE DEL PUESTO _____

No	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES POR DESARROLLAR	OPERATIVOS	TECNICOS ESPECIFICOS	SERVICIO	ADMINISTRACION	HUMANAS	COMUNICACION

FORMA DR/08

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES _____

TIPO DE CAPACITACION _____

No.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	No. P	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO

6.2. Aplicación del Modelo.

El modelo que se propone fue aplicado a la unidad organizacional Servicios a Asegurados de Emisión Autos de una aseguradora. Se llevó a cabo en dicha unidad organizacional ya que:

- Al solicitar autorización al representante de capacitación para la aplicación del modelo, éste asignó y recomendó el área de emisión, pues se considera una área representativa de las empresas de seguros, ya que en ella se realizan funciones básicas del giro, como es la emisión de pólizas de automóviles; cuenta con niveles promedio de cargas de trabajo y manifestó interés por el proyecto.

El modelo propone dirigir la documentación a las personas que están a cargo de las unidades organizacionales, quienes pueden nombrar a un responsable del proceso de detección y entrenamiento.

En este caso, el jefe de la unidad organizacional fungió como responsable del entrenamiento.

Servicios a Asegurados de Emisión Automóviles cuenta con once personas que ocupan los siguientes puestos:

Jefe	1
Analistas emisión Autos	7
Recepcionistas- Capturistas	2
Mecanógrafa	1

Se entregó el material necesario al responsable del entrenamiento solicitándole se comunicara con las coordinadoras del proyec

to en caso de surgir alguna duda o al finalizar todas las fases del proceso.

La duración de la aplicación fue de un mes, tiempo razonable - considerando que no hubo retrasos en la producción.

A continuación se presenta la documentación enviada por el responsable del entrenamiento a las coordinadoras del proyecto al término del proceso.

LISTADO DE ACTIVIDADES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO ANALISTA EMISION AUTOS

NUMERO DE PERSONAS QUE LO OCUPAN SIETE

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	CLASIFICACION DE CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Recibir correspondencia de solicitudes de endosos, clasificarlas, llenar vales de expediente y solicitarlos. Analizar correspondencia para determinar si se puede efectuar el movimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento de Políticas de aceptación de la Empresa. Conocimiento de leyes relativas al ramo (Reglamento del ramo) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos específicos. ◦ Técnicos específicos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Calcular riesgos a cubrirse para decidir costo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Cálculo elemental y manejo de máquinas calculadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Operativos. ◦ Operativos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Determinar condiciones de cobertura. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocer condiciones generales y leyes relativas al ramo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos específicos. ◦ Técnicos específicos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Efectuar los movimientos solicitados en la terminal. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimientos y habilidades en el teclado de la terminal Honeywell y el conocimiento y manejo del Sistema Maestro de automóviles (sistemas autos). 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Operativos ◦ Técnicos específicos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Consultar la cuenta 1603, 2202. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Habilidad en la interpretación de las consultas 1603, 2202 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos específicos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Controlar asignación consecutiva de número de endoso. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimientos básicos de organización, así como de control y sus alcances. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Administrativos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Elaborar reportes de control de la producción para medir tiempos, volumen y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocer el procedimiento de emisión de pólizas, la computadora Apple IIe, conocimientos de control e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos específicos. ◦ Operativos. ◦ Administrativos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Elaborar reportes con cifras estadísticas reales y confiables para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocer el sistema de autos y conocimientos y habilidades de control. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos específicos ◦ Administrativos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Rechazar solicitudes que no procedan. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento de formas, interpretación de las pólizas de Seguros América y excelente redacción del rechazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Operativos ◦ Técnicos específicos. ◦ Comunicación.

LISTADO DE ACTIVIDADES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO ANALISTA EMISION AUTOS

NUMERO DE PERSONAS QUE LO OCUPAN SIETE

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	CLASIFICACION DE CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Pedir información de solicitudes incompletas en sus datos. ◦ Analizar las solicitudes de corrección para la aplicación de primas en depósito. ◦ Asesorar a agentes, ejecutivos de cuenta y clientela en general para la solución de problemas y aclaración de dudas relativas al ramo, atender agentes en la tramitación de solicitudes que por su naturaleza requieran un trato personal. ◦ Tramitar solicitudes de automóviles turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Excelente redacción y Habilidad para comunicarse. ◦ Conocer el sistema de aplicación de pagos y el listado de primas en depósito así como tener la habilidad para interpretarlo (cobranzas) ◦ Conocer totalmente la tarifa de autos, tener habilidad para el trato personal, y para orientar, convencer y conciliar intereses distintos escuchando a sus clientes. ◦ Conocer el procedimiento para atender y pagar los siniestros así como lo procedente en cada caso. ◦ Conocer el sistema Maestro de Autos, pólizas y condiciones generales. ◦ Conocimiento de las políticas de turistas tarifa y condiciones generales y especiales (pólizas turistas). ◦ Colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Comunicación ◦ Técnicos específicos. ◦ Técnicos específicos. ◦ Humanos ◦ Comunicación. ◦ Servicio al Público. ◦ Trabajo en equipo. ◦ Técnico específico. ◦ Técnicos específicos. ◦ Técnicos específicos. ◦ Humanos.

LISTADO DE ACTIVIDADES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO _____ RECEPCIONISTA - CAPTURISTA _____

NUMERO DE PERSONAS QUE LO OCUPAN _____ DOS _____

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	CLASIFICACION DE CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Recibir correspondencia y separarla por regionales para turnarla al módulo de análisis y a suscripción. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento de la estructura organizacional de autos y Servicio al Público. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos específicos. ◦ Servicio al Público.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Obtener copias fotostáticas de aquellos documentos que relacionen dos o más pólizas y que correspondan al módulo de análisis, otorgando número de folio consecutivo y cargar en el sistema de solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento del procedimiento para asignar folios, del sistema de solicitudes y habilidad en el teclado de datos 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos específicos. ◦ Operativos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Distribuir la correspondencia recibida al módulo de análisis o a suscripción según asignación, recibiendo a cambio del módulo de análisis, correspondencia trabajada que deberá descargarse del sistema de solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento del sistema de solicitudes y habilidad en el teclado de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos específicos. ◦ Operativos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Armar y distribuir según procedimiento establecido, los documentos trabajados por el módulo de análisis 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento de procedimientos de armado y distribución de los endosos, pólizas y rechazos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos especialistas.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Obtener en "fajilla" datos del agente para el envío de rechazos o memoranda a través del Maestro de Agentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento del Maestro de Agentes y habilidad en el teclado de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos específicos. ◦ Operativos.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Relacionar documentación correspondiente a la Regional San Angel y a la Oficina Matriz entregando la primera en la propia regional y la segunda en el cubículo de correspondencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Habilidad en el trato con la gente, comunicación oral y habilidad para escuchar y organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Humanas ◦ Comunicación. ◦ Administración.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Apoyar cuando se requiera en las funciones de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimientos generales de las políticas condiciones generales, cálculo elemental, maestro de autos y trabajo en equipo. ◦ Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Técnicos específicos. ◦ Operativos. ◦ Administración. ◦ Humanas.

LISTADO DE ACTIVIDADES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO MECANOGRAFA

NUMERO DE PERSONAS QUE LO OCUPAN UNA

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	CLASIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mecanografiar seguros nuevos, endosos cartas, memos y rechazos, elaborados por el módulo de análisis. ◦ Mecanografiar cartas o comunicados del departamento de automóviles individual. ◦ Controlar el polizario de endosos emitidos en orden creciente y si es el caso, imprimir faltantes. ◦ Asignar número consecutivo de endosos a los volantes de control y clasificarlos por su tipo (A, B, D, etc). Relacionar documentación enviada al archivo y archivar correspondencia enviada o recibida por el titular de la sección de servicios a asegurados. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento de las máquinas de escribir y habilidad para mecanografiar, conocimiento de las formas manejadas en el ramo, llenado de los diferentes documentos que se elaboran. ◦ Conocimiento de las máquinas de escribir y habilidad para mecanografiar, perfecto manejo para la redacción y la ortografía. ◦ Conocimiento del procedimiento para controlar el polizario, sistema de auto móviles y terminal Honeywell ◦ Organización de las diferentes actividades, Control, Servicio al Público, cálculo elemental, tipos de endosos, Sistema de solicitudes, y procedimiento de armado y distribución. ◦ Colaboración. ◦ Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Operativos. ◦ Técnicos específicos. ◦ Operativos. ◦ Técnicos específicos. ◦ Técnicos específicos. ◦ Operativos. ◦ Operativos. ◦ Administrativos. ◦ Servicio al Público. ◦ Técnicos específicos. ◦ Colaboración. ◦ Administración.

INVENTARIO DE DATOS PERSONALES

DATOS GENERALES

Título del puesto _____
 Apellido paterno Soriano Apellido materno Alvarez Nombre (s) Sevica
 No de empleado 7342117 Fecha de ingreso a la empresa 21-03-1972 R. F. C. 304001001
 Puesto que ocupa Asistente de servicios Antigüedad en el mismo veinte años

UBICACION

Área Unidad de Servicios División Servicio Administrativo Departamento Recursos Humanos
 Sección Industria Módulo Comercio

Ubicación física:	<input checked="" type="checkbox"/> Oficina Matriz Piso _____ Edificio _____ Extensión _____	<input type="checkbox"/> Centro Educativo Piso _____ Teléfono _____ Extensión _____	<input type="checkbox"/> Central de Ajustes <input type="checkbox"/> Regional Nombre _____ Domicilio _____ Tel. _____ Ext. _____
-------------------	---	--	--

ESCOLARIDAD

Estudios terminados:

Primaria
 Secundaria o equivalente
 Preparatoria o equivalente
 Técnica ¿en qué? _____
 Profesional ¿en qué? _____
 Post grado ¿en qué? _____
 Estudia actualmente
 Sí
 No
 Idiomas ¿cuáles? _____ Nivel Básico Traducción
 En caso afirmativo especifique: _____ Otras ¿cuáles? _____

EXPERIENCIA LABORAL

Escribe los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comienza por el actual):

PUESTO	FECHA	DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
	De:	Hasta:	
<i>Administrador</i>	<i>1952</i>	<i>1955</i>	<i>Compañía Internacional</i>
<i>Administrador</i>	<i>1955</i>	<i>1957</i>	<i>Compañía Internacional</i>
<i>Administrador</i>	<i>1957</i>	<i>1958</i>	<i>Compañía Internacional</i>

Escribe los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comienza por el último):

PUESTO	FECHA	EMPRESA	DEPARTAMENTO
	De:	Hasta:	
<i>Administrador</i>	<i>1955</i>	<i>1958</i>	<i>Compañía Internacional</i>
<i>Administrador</i>	<i>1958</i>	<i>1958</i>	<i>Compañía Internacional</i>
<i>Administrador</i>	<i>1958</i>	<i>1958</i>	<i>Compañía Internacional</i>
<i>Administrador</i>	<i>1958</i>	<i>1958</i>	<i>Compañía Internacional</i>
<i>Administrador</i>	<i>1958</i>	<i>1958</i>	<i>Compañía Internacional</i>

INVENTARIO DE DATOS PERSONALES

DATOS GENERALES

Titular del puesto _____
 Apellido paterno SANTOS Apellido materno BENTRIZ Nombre (s) _____
 No de empleado _____ Fecha de ingreso a la empresa 22-10-80 R.F.C. PA80-14-R-59
 Puesto que ocupa SECRETARIO AJUSTADO Antigüedad en el mismo 1 año

UBICACION

Área Administración División Administración de Recursos Humanos Departamento Recursos Humanos
 Sección Administración Módulo _____

Ubicación física:	<input type="checkbox"/> Oficina Matriz Piso <u>4</u> Edificio <u>1</u> Extensión _____	<input type="checkbox"/> Centro Educativo <input type="checkbox"/> Central de Ajustes Piso _____ Teléfono _____ Extensión _____	<input type="checkbox"/> Regional Nombre _____ Domicilio _____ Tel. _____ Est. _____
-------------------	--	--	---

ESCOLARIDAD

Estudios terminados:

Primaria Secundaria o equivalente Preparatoria o equivalente Técnico ¿en qué? _____
 Profesional ¿en qué? _____
 Post grado ¿en qué? _____

Estudia actualmente Si No Idiomas ¿cuáles? _____ Nivel Básica Traducción
 En caso afirmativo específico: _____ Otras ¿cuáles? _____

EXPERIENCIA LABORAL

Escriba los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comience por el actual):

PUESTO	FECHA		DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
	De:	Hasta:		
<u>ANALISTA</u>	<u>1983</u>	<u>1980</u>	<u>AUTOS E.A.D.</u>	
<u>CONTABILISTA</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>AUTOS E.A.D.</u>	

Escriba los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comience por el último):

PUESTO	FECHA		EMPRESA	DEPARTAMENTO
	De:	Hasta:		

INVENTARIO DE DATOS PERSONALES

DATOS GENERALES

Titular del puesto CROZ ALEJANDRA
Apellido paterno Apellido materno Nombre (s)

No de empleado 27631 Fecha de ingreso a la empresa 2-19-92 R.F.C. 9601-27111

Puesto que ocupa ANALISTA FUNCION PUES Antigüedad en el mismo 6 años

UBICACION

Area INVESTIGACIONES División EMISORA AUTOMATICA Departamento PUES Ex. Dependencia

Sección PAHIS Módulo _____

Ubicación física:	<input checked="" type="checkbox"/> Oficina Matriz	<input type="checkbox"/> Centro Educativo	<input type="checkbox"/> Central de Ajustes	<input type="checkbox"/> Regional
	Piso <u>4</u>	Piso _____	Nombre _____	Nombre _____
	Edificio <u>C</u>	Teléfono _____	Domicilio _____	Domicilio _____
	Extensión _____	Extensión _____	Tel. _____	Ext. _____

ESCOLARIDAD

Estudios terminados:

- Primario Secundaria o equivalente Preparatoria o equivalente Técnico ¿en qué? _____
- Profesional ¿en qué? _____
- Post grado ¿en qué? _____
- Estudia actualmente Si No
- En caso afirmativo especifique: _____
- Idiomas ¿cuáles? inglesa Nivel Básico Traducción
- Otros ¿cuáles? _____

EXPERIENCIA LABORAL

Escribe los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comience por el actual):

PUESTO	De:	FECHA	Hasta:	DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
<i>CODIFICADORA</i>	<i>2-11-72</i>	<i>77</i>		<i>CONTABILIDAD</i>	
<i>ANALISTA</i>	<i>77</i>	<i>1-1-80</i>	<i>80</i>	<i>CONTABILIDAD</i>	

Escribe los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comience por el último):

PUESTO	De:	FECHA	Hasta:	EMPRESA	DEPARTAMENTO

INVENTARIO DE DATOS PERSONALES

DATOS GENERALES

Titular del puesto MENQUITA MULINA JINÉS
 Apellido paterno Apellido materno Nombre (s)
 No de empleado 042138 Fecha de ingreso a la empresa JUNIO - 1980 R.F.C. MGMI - 61-03-24
 Puesto que ocupa ANALISTA - CONTADORIA Antigüedad en el mismo 3 AÑOS

UBICACION

Área EMISION Y COBRANZAS División AUTOMOVILES Departamento EMISION AGENTES
 Sección SERVICIOS A ASEGURADOS Módulo ANÁLISIS

Ubicación física:	<input checked="" type="checkbox"/> Oficina Matriz Piso <u>4</u> Edificio <u>C</u> Extensión <u>2905</u>	<input type="checkbox"/> Centro Educativo <input type="checkbox"/> Central de Ajustes Piso _____ Teléfono _____ Extensión _____	<input type="checkbox"/> Regional Nombre _____ Domicilio _____ Tel. _____ Ext. _____
-------------------	---	--	---

ESCOLARIDAD

Estudios terminados:

Primaria Secundario o equivalente Preparatoria o equivalente

Técnico ¿en qué? _____

Profesional ¿en qué? _____

Post grado ¿en qué? _____

Estudio actualmente SI No

Idiomas ¿cuáles? _____ Nivel Básico Traducción

En caso afirmativo especifique: _____

Otros ¿cuáles? _____

EXPERIENCIA LABORAL

Escriba los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comience por el actual):

PUESTO	De:	FECHA	Hasta:	DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
ANALISTA-CAPTURA		MAYO-82	LA FECHA	A.G.E.M.I.S.E	—
CODIFICADORA		JUNIO-80	AGOS-82	A. INDIVIDUAL	

Escriba los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comience por el último):

PUESTO	De:	FECHA	Hasta:	EMPRESA	DEPARTAMENTO

INVENTARIO DE DATOS PERSONALES

DATOS GENERALES

Titular del puesto _____
Apellido paterno
Apellido materno
Nombre (s)

No de empleado _____ Fecha de ingreso a la empresa _____ R. F. C. _____

Puesto que ocupa _____ Antigüedad en el mismo _____

UBICACION

Área _____ División _____ Departamento _____

Sección _____ Módulo _____

Ubicación física:	<input type="checkbox"/> Oficina Matriz Piso _____ Edificio _____ Extensión _____	<input type="checkbox"/> Centro Educativo <input type="checkbox"/> Central de Ajustes Piso _____ Teléfono _____ Extensión _____	<input type="checkbox"/> Regional Nombre _____ Domicilio _____ Tel. _____ Ext. _____
-------------------	--	--	---

ESCOLARIDAD

Estudios terminados:

Primaria
 Secundaria o equivalente
 Preparatoria o equivalente
 Técnico ¿en qué? _____
 Profesional ¿en qué? _____
 Post grade ¿en qué? _____

Estudio actualmente Si No
 Idiomas ¿cuáles? _____ Nivel Básico Traducción
 Otros ¿cuáles? _____

En caso afirmativo especifique: _____

EXPERIENCIA LABORAL

Escriba los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comience por el actual):

PUESTO	FECHA	DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
	De: Hasta:		

Escriba los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comience por el último):

PUESTO	FECHA	EMPRESA	DEPARTAMENTO
	De: Hasta:		

EXPERIENCIA LABORAL

Escriba los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comience por el actual):

PUESTO	FECHA		DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
	De:	Hasta:		
Administrador	1985	1985	Administración	...
Asesor	1985	1985	Administración	...
Asesor	1985	1985	Administración	...

Escriba los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comience por el último):

PUESTO	FECHA		EMPRESA	DEPARTAMENTO
	De:	Hasta:		

INVENTARIO DE DATOS PERSONALES

DATOS GENERALES

Titular del puesto
 Apellido paterno Apellido materno Nombre (s)
 No. de empleado 654201 Fecha de ingreso a la empresa 6 - Mayo - 1981 H. C. IJAE-95-06-07
 Puesto que ocupa Explicativo Antigüedad en el mismo un año

UBICACION

Área Ejecución Juntas División Ejecución Auto Departamento Auto Individual
 Sección Remisión a Asegurado Módulo Recepción

Ubicación física:	<input checked="" type="checkbox"/> Oficina Matriz	<input type="checkbox"/> Centro Educativo	<input type="checkbox"/> Central de Ajustes	<input type="checkbox"/> Regional
	Piso <u>4:</u>		Piso _____	Nombre _____
	Edificio <u>C</u>		Teléfono _____	Domicilio _____
	Extensión <u>2631</u>		Extensión _____	Tel. _____ Ext. _____

ESCOLARIDAD

Estudios terminados:

Primario Secundario o equivalente Preparatoria o equivalente Técnica ¿en qué? Comercio

Profesional ¿en qué? _____

Post grado ¿en qué? _____

Idiomas ¿cuáles? _____ Nivel Básico Traducción

Otros ¿cuáles? _____

Estudio actualmente Si No

En caso afirmativo especifica: _____

EXPERIENCIA LABORAL

Escribe los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comience por el actual):

PUESTO	De:	FECHA	Hasta:	DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
Capturista Mecanografía	Julio 84	a la fecha	Julio 84	Ejecución Auto	Promoción
	Mayo 81			Ejecución Auto	

Escribe los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comience por el último):

PUESTO	De:	FECHA	Hasta:	EMPRESA	DEPARTAMENTO
Sub-jefe	1974	1981		Salinas y Rocha	Damas

INVENTARIO DE DATOS PERSONALES

DATOS GENERALES

Titular del puesto Asesor Apellido paterno McKAY Apellido materno McKAY Nombre (s) ALBERTA
 No de empleado 8310002 Fecha de ingreso a la empresa Marzo 1957 R.F.C. 62110560823
 Puesto que ocupa REGISTRARISTA Antigüedad en el mismo 2 años

CLASIFICACION

Área Comisión de Conciliación División Comisión de Conciliación Departamento Procesos Conciliatorios
 Sección Procesos Conciliatorios Módulo REGISTRARISTA

Ubicación física:	<input checked="" type="checkbox"/> Oficinas Matriz	<input type="checkbox"/> Centro Educativo	<input type="checkbox"/> Central de Ajueros	<input type="checkbox"/> Regional
	Piso <u>1</u>	Piso _____	_____	Nombre _____
	Edificio <u>1</u>	Teléfono _____	_____	Domicilio _____
	Extensión <u>121</u>	Extensión _____	_____	Tel. _____ Ext. _____

FORMACION

Estudios terminados:

Primaria Secundaria o equivalente Preparatoria o equivalente Técnico en qué? Contador

Profesional en qué? _____

Post grado en qué? _____

Estudia actualmente SI No

En caso afirmativo especifique: _____

Idiomas de cuáles? _____ Nivel Básico Traducción

Otros de cuáles? _____

EXPERIENCIA LABORAL

Escribe los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comience por el actual):

PUESTO	FECHA		DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
	Del	Hasta:		
<u>Operario de Maquina</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>Elaboracion</u>	<u>licenciacion</u>
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Escribe los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comience por el último):

PUESTO	FECHA		EMPRESA	DEPARTAMENTO
	De:	Hasta:		
<u>Operario de Maquina</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>Elaboracion de Maquinas</u>	<u>Elaboracion de Maquinas</u>
<u>Operario de Maquina</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

EXPERIENCIA LABORAL

Escriba los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comience por el actual):

PUESTO	FECHA	DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
	De:	Hasta:	
<i>Administradora</i>	<i>21-10-2013</i>	<i>La Serrana</i>	<i>Continúa Antea</i>

Escriba los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comience por el último):

PUESTO	FECHA	EMPRESA	DEPARTAMENTO
	De:	Hasta:	

FORMA DE EVALUACION INDIVIDUAL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

PUESTO: ANALISTA DE TRANSICION AUTOS

RANGOS: MB, B, S, I

Nombre: <u>Administración</u>			Nombre: <u>Administración</u>			Nombre: <u>Unidad Ejecutiva</u>			Nombre: <u>Departamento</u>			Nombre: <u>Recursos Humanos</u>		
EVALUACION			EVALUACION			EVALUACION			EVALUACION			EVALUACION		
JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL
S	S	S	S	B	S	S	B	B	S	B	B	S	S	S
B	S	S	B	S	B	S	B	S	S	S	S	S	S	S
S	B	S	B	B	B	B	B	B	B	B	B	S	B	S
B	B	B	B	B	B	MB	B	MB	B	B	A	B	B	B
S	S	S	S	B	S	S	S	S	B	S	B	S	S	S
S	B	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	B	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
MB	B	MB	S	S	B	S	S	S	S	S	S	S	S	S

FORMA DE EVALUACION INDIVIDUAL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

PUESTO: AUXILIAR CONTABLE

RANGOS: (M, B, S, I)

Nombre: <u>GUERRERO GARCIA</u>			Nombre: <u>ALBA</u>			Nombre: <u>GUERRERO GARCIA</u>			Nombre: <u>ALBA</u>			Nombre: <u>ALBA</u>		
EVALUACION			EVALUACION			EVALUACION			EVALUACION			EVALUACION		
JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL
0	0	0	S	S	S	0	0	0	S	0	S	S	0	S
1	S	1	S	S	S	S	1	S	S	S	S	S	S	S
0	0	0	NA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	NA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	NA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	S	1	1	S	1	S	S	S	1	S	1	1	S	1
S	S	S	0	0	0	S	0	S	S	S	S	S	S	S
0	0	0	NA	0	NA	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FORMA DE EVALUACION INDIVIDUAL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

PUESTO: ENCUENTRO P. 3, 10, 11, 12, 13

RANGOS: MB, B, S, I

Nombre: <u>GERARDO RAMIREZ</u>			Dpto: <u>ENCUENTRO P. 3, 10, 11, 12, 13</u>			Puesto:			Nombre:			Nombre:		
EVALUACION			EVALUACION			EVALUACION			EVALUACION			EVALUACION		
JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL	JEFE	TITULAR	FINAL
4	8	8	5	5	5									
5	5	5	1	5	5									
8	5	4	8	8	4									
MB	B	MB	B	B	B									
5	5	5	5	5	5									
MB	MB	MB	MB	MB	MB									
5	1	5	2	5	2									
2	4	2	5	5	5									
MB	B	MB	B	B	B									

167

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: ANALISTA EMISION AUTOS NO. DE PERSONAS: SIETE
 TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:
 OPERATIVOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1.- Inés Mendoza Molina	-----	-----
2.- Juan José Gurrola Pliego	Uso de la terminal Honeywell.	Cálculo elemental.
3.- Alejandro Juárez López	-----	Cálculo elemental.
4.- Elia Mora Castro	-----	Cálculo elemental.
5.- Beatriz Ramírez Santos	-----	Cálculo elemental.
6.- Silvia Sánchez Gómez	-----	Cálculo elemental.
7.- Alejandra García Cruz	-----	Cálculo elemental.

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: ANALISTA EMISION AUTOS

NO. DE PERSONAS: SIETE

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

OPERATIVOS

TECNICOS ESPECIALISTAS

DE SERVICIO

DE ADMINISTRACION

HUMANAS

DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1. Inés Mendoza Molina	-----	Cuentas auxiliares 1603 y 2202.
2. Juan José Currota Pliego	-----	Cuentas auxiliares 1603 y 2202. Pólizas Turistas.
3. Alejandro Juárez López	-----	Pólizas Turistas.
4. Elia Mora Castro	-----	Condiciones Generales. Políticas Cuentas 1603 y 2202. Pólizas Turistas.
5. Beatriz Ramírez Santos	-----	-----
6. Silvia Sánchez Gómez	-----	Condiciones Generales. Cuentas 1603 y 2202. Pólizas Turistas.
7. Alejandra García Cruz	-----	Sistema de autos. Condiciones Generales. Políticas. Cuentas 1603 y 2202. Pólizas Turistas.

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: ANALISTA EMISION AUTOS NO. DE PERSONAS: SIETE

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

OPERATIVO TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1.- Inés Mendoza Molina	-----	Organización. Trabajo en equipo. Control Administrativo.
2.- Juan José Currola Pilego	-----	Organización. Trabajo en equipo. Control Administrativo.
3.- Alejandro Juárez López	-----	Organización. Control Administrativo.
4.- Elia Mora Castro	-----	Organización. Trabajo en equipo. Control Administrativo.
5.- Beatriz Ramírez Santos	-----	Organización. Trabajo en equipo. Control Administrativo.
6.- Silvia Sánchez Gómez	-----	Organización. Trabajo en equipo. Control Administrativo.
7.- Alejandra García Cruz	-----	Organización. Trabajo en equipo. Control Administrativo.

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: ANALISTA EMISION AUTOS

NO. DE PERSONAS: SIETE

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

OPERATIVOS

TÉCNICOS ESPECÍFICOS

DE SERVICIO

DE ADMINISTRACIÓN

HUMANAS

DE COMUNICACIÓN

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1.- Inés Mendoza Molina	Colaboración.	Relaciones Interpersonales.
2.- Juan José Currala Pliego	-----	Relaciones Interpersonales.
3.- Alejandro Juárez López	-----	-----
4.- Etia Mora Castro	-----	Relaciones Interpersonales.
5.- Beatriz Ramírez Santos	Colaboración.	-----
6.- Silvia Sánchez Gómez	-----	Relaciones Interpersonales.
7.- Alejandra García Cruz	-----	-----

YACIADO DE LAS ÁREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: ANALISTA EMISION AUTOS NO. DE PERSONAS: SIETE

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

OPERATIVOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	ÁREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1.- Inés Mendoza Molina	-----	Comunicación Oral. Habilidad para escuchar.
2.- Juan José Currola Pliego	-----	Comunicación Escrita. Habilidad para escuchar.
3.- Alejandro Juárez López	-----	Comunicación Oral. Comunicación Escrita. Habilidad para escuchar.
4.- Elia Mora Castro	-----	Comunicación Oral. Comunicación Escrita. Habilidad para escuchar.
5.- Beatriz Ramirez Santos	-----	Habilidad para escuchar
6.- Silvia Sánchez Gómez	-----	Comunicación Oral. Comunicación Escrita. Habilidad para escuchar.
7.- Alejandra García Cruz	Comunicación Escrita.	Habilidad para escuchar.

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: RECEPCIONISTA - CAPTURISTA NO. DE PERSONAS: 005
 TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:
 OPERATIVOS TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1.- Ma. Elena Trujillo Alvarez	-----	Cálculo elemental.
2.- Rosalía García Alvarez	-----	Cálculo elemental.

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: RECEPCIONISTA - CAPTURISTA NO. DE PERSONAS: DOS
 TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:
 OPERATIVOS TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1. Ma. Elena Trujillo Alvarez	-----	Condiciones Generales. Maestro de Automóviles. Estructura Organizacional.
2. Rosalia Garcia Alvarez		Condiciones Generales. Maestro de Automóviles. Estructura Organizacional. Maestro de Agentes.

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: RECEPCIONISTA - CAPTURISTA NO. DE PERSONAS: DOS

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

OPERATIVOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN HUMANAS DE COMUNICACIÓN

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1.- Ma. Elena Trujillo Alvarez	Trabajo en equipo.	Organización.
2.- Rosalva Garcia Alvarez	-----	Organización.

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO RECEPCIONISTA CAPTURISTA NO. DE PERSONAS: DOS
 TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:
 OPERATIVOS TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1. Ma. Elena Trujillo Alvarez	Colaboración.	-----
2. Rosalva Garcia Alvarez	-----	-----

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: RECEPTIONISTA CAPTURISTA

NO. DE PERSONAS: DOS

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

OPERATIVOS TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1. Ma. Elena Trujillo Alvarez	-----	Comunicación Oral. Habilidad para escuchar.
2. Rosalva García Alvarez	-----	Comunicación Oral. Habilidad para escuchar.

FORMA

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: MECANOGRAFA NO. DE PERSONAS: UNA

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

OPERATIVOS TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1.- Yolanda Chávez Hernández	-----	-----

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: MECANOGRAFA NO. DE PERSONAS: UNA
 TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:
 OPERATIVOS TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1.- Yolanda Chávez Hernández	-----	Formas del ramo. Redacción. Ortografía.

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: MECANOGRAFIA NO. DE PERSONAS: UNA
 TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:
 OPERATIVOS TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1.- Yolanda Chávez Hernández	-----	Organización. Control Administrativo.

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: MECANOGRAFA NO. DE PERSONAS: UNA
 TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:
 OPERATIVOS TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1. Yolanda Chávez Hernández		

VACIADO DE LAS AREAS FUERTES Y NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION

PUESTO: MECANOGRAFA NO. DE PERSONAS: UNA

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

OPERATIVOS TECNICOS ESPECIFICOS DE SERVICIO DE ADMINISTRACION HUMANAS DE COMUNICACION

NOMBRES	AREAS FUERTES	NECESIDADES PRIORITARIAS POR FUNCION
1.- Yolanda Chávez Hernández	-----	-----

No. TOTAL DE CALIFICACIONES EVALUADAS CON: "B"		7	6	-	2	1	7	6	4	5	1	-	-	1	-	2	2	-	1	-	2	5	3	3	2	-
(B=1) PUNTUACION		7	6	-	2	1	7	6	4	5	1	-	-	1	-	2	2	-	1	-	2	5	3	3	2	-
No. TOTAL DE CALIFICACIONES EVALUADAS CON: "S"		-	-	3	5	6	-	1	3	2	5	2	7	2	6	5	5	1	1	7	4	-	4	4	4	7
(S=2) PUNTUACION		-	-	6	10	12	-	2	6	4	10	4	14	12	10	10	12	12	14	8	-	8	8	8	14	
No. TOTAL DE CALIFICACIONES EVALUADAS CON: "I"		-	-	4	-	-	-	-	-	-	5	-	4	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	
(I=3) PUNTUACION		-	-	12	-	-	-	-	-	-	15	-	12	3	-	-	3	-	-	3	-	-	-	-	-	
PROMEDIO DE LA PUNTUACION		1	2.5	2.5	1.7	1.8	1	1.1	1.4	1.2	1.5	2.7	2	2.4	2.1	1.7	1.7	2.1	4.7	2	1.8	1.7	1.5	1.5	1.4	2
No. TOTAL DE "ND"	7																									

ANEXA EMISIA A070S

PLANTILLA PARA OBTENER NECESIDADES PRIORITARIAS POR FRECUENCIA
(COLOQUESE BAJO LA "MATRIZ DE REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS Y
HABILIDADES PARA OCUPAR EL PUESTO DN /02)

No. TOTAL DE CALIFICACIONES EVALUADAS CON: "B"	2	-	-	-	1	2	3	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	
(B=1) Puntuacion	2	-	-	-	2	2	2	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	
No. TOTAL DE CALIFICACIONES EVALUADAS CON: "S"	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	2	2	
(S=2) Puntuacion	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-	4	4	
No. TOTAL DE CALIFICACIONES EVALUADAS CON: "I"	-	2	-	-	-	-	-	-	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(I=3) Puntuacion	-	6	-	-	-	-	-	-	6	6	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PROMEDIO DE LA Puntuacion	1	3	-	-	1	1	1	1.5	1	3	3	3	2	2	1.5	-	-	-	3	1	2	2
No. TOTAL DE "NO"	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

RECEPCIONISTA - CAPTURADO

PLANTILLA PARA OBTENER NECESIDADES PRIORITARIAS POR FRECUENCIA
(COLOQUESE BAJO LA "MATRIZ DE REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS Y
HABILIDADES PARA OCUPAR EL PUESTO DN /02)

VACIADO DE LAS NECESIDADES PRIORITARIAS POR FRECUENCIA

NOMBRE DEL PUESTO ANALISTA EMISION AUTOS

Nº.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES POR DESARROLLAR	OPERATIVOS	TÉCNICOS ESPECÍFICOS	SERVICIO	ADMINISTRACIÓN	HUMANAS	COMUNICACIÓN
1.	Conocimiento y manejo del microcomputador Apple Ili	X					
2.	Formas manejadas en el ramo	X					
3.	Cálculo elemental.	X					
4.	Reglamentos del Ramo.		X				
5.	Procedimiento de Siniestros.		X				
6.	Procedimiento de Cobranzas.		X				
7.	Pólizas Turistas		X				
8.	Servicio al Público			X			
9.	Organización				X		
10.	Trabajo en Equipo.				X		
11.	Control Administrativo.				X		
12.	Inovación				X		
13.	Habilidad para escuchar.						X

VACIADO DE LAS NECESIDADES PRIORITARIAS POR FRECUENCIA

NOMBRE DEL PUESTO RECEPCIONISTA - CAPTURISTA

No.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES POR DESARROLLAR	OPERATIVOS	TÉCNICOS ESPECÍFICOS	SERVICIO	ADMINISTRACIÓN	HUMANAS	COMUNICACIONES
1.	Cálculo elemental	X					
2.	Políticas de emisión		X				
3.	Condiciones Generales.		X				
4.	Maestro de Automóviles.		X				
5.	Estructura Organizacional.		X				
6.	Servicio al Público			X			
7.	Organización.				X		
8.	Comunicación Oral.						X
9.	Habilidad para escuchar						X

VACIADO DE LAS NECESIDADES PRIORITARIAS POR FRECUENCIA

NOMBRE DEL PUESTO MECANOGRAFA

No.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES POR DESARROLLAR	OPERATIVO	TÉCNICOS ESPECÍFICOS	SERVICIO	ADMINISTRACIÓN	HUMANAS	COMUNICACIÓN
1.	Llenado de Formas	X					
2.	Teclado de terminal Honeywell.	X					
3.	Cálculo elemental.	X					
4.	Formas del ramo de automóviles.		X				
5.	Reducción.		X				
6.	Ortografía		X				
7.	Sistema de Automóviles		X				
8.	Sistema de Solicitudes.		X				
9.	Procedimiento de armado y distribuido.		X				
10.	Servicio al Público.			X			
11.	Organización.				X		
12.	Control Administrativo.				X		

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES OPERATIVOS TIPO DE CAPACITACION ENTRENAMIENTO

No.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	No. P	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO
19	CALCULADORAS	Alejandra García	Analista		X		
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Juan José Gurrola	Analista		X		
		Ella Mora	Analista		X		
		Beatriz Ramírez	Analista		X		
		Silvia Sánchez	Analista		X		
		Alejandro Juárez	Analista		X		
20	TERMINAL HONEYWELL	Alejandra García	Analista		X	Juan José Gurrola	Analista
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Alejandro Juárez	Analista		X		
		Ella Mora	Analista		X		
		Beatriz Ramírez	Analista		X		
		Silvia Sánchez	Analista		X		
		Ma. Llena Trujillo	Recop. C		X		
		Rosalba García	Recop. C		X		
		Yolanda Chávez	Mecanog.		X		
21	COMPUTADORAS APPLE	Silvia Sánchez	Analista		X		
		Beatriz Ramírez	Analista		X		
		Ella Mora	Analista		X		
		Alejandra García	Analista		X		
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Juan José Gurrola	Analista		X		
		Alejandro Juárez	Analista		X		
22	FORMAS DEL RAMO	Silvia Sánchez	Analista		X		
		Beatriz Ramírez	Analista		X		
		Ella Mora	Analista		X		
		Alejandra García	Analista		X		
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Juan José Gurrola	Analista		X		
		Alejandro Juárez	Analista		X		
		Yolanda Chávez	Mecanog.		X		

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES OPERATIVOS TIPO DE CAPACITACION ENTRENAMIENTO

No.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	No. P	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO
	CALCULO ELEMENTAL	Alejandro Juárez Inés Mendoza Juan José Guerrero Alejandro Juárez Ella Mora Beatriz Ramírez Silvia Sánchez Ma. Elena Trujillo Rosalia García Yolanda Chávez	Analista Analista Analista Analista Analista Analista Analista Recep-C Recep-C Mecanóg.	X X X X X X X X X	X X		
	MAQUINA DE ESCRIBIR	Yolanda Chávez	Mecanóg.		X		

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TECNICOS ESPECIFICOS

TIPO DE CAPACITACION CAPACITACION TECNICA

NO.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	Nº. P	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO
24	TARIFA DE AUTOS	Alejandra García	Analista		X		
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Juan José Gurrola	Analista		X		
		Alejandro Juárez	Analista		X		
		Ella Mora	Analista		X		
		Beatriz Ramírez	Analista		X		
		Silvia Sánchez	Analista		X		
13	SISTEMA DE AUTOS (MAESTRO DE AUTOS)	Alejandra García	Analista	X			
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Juan José Gurrola	Analista		X		
		Alejandro Juárez	Analista		X		
		Ella Mora	Analista		X		
		Beatriz Ramírez	Analista		X		
		Silvia Sánchez	Analista		X		
		Yolanda Chávez	Mecanóg.		X		
		Ma. Elena Trujillo	Recepc C	X			
		Rosalba García	Recepc-C	X			
14	CONDICIONES GENERALES	Alejandra García	Analista	X			
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Juan José Gurrola	Analista		X		
		Alejandro Juárez	Analista		X		
		Ella Mora	Analista	X			
		Beatriz Ramírez	Analista		X		
		Silvia Sánchez	Analista		X		
		Ma. Elena Trujillo	Recepc-C	X			
		Rosalba García	Recepc-C	X			

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TECNICOS ESPECIFICOS TIPO DE CAPACITACION CAPACITACION TECNICA

No.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	No. P	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO
15	POLITICAS	Alejandra García Inés Mendoza Juan José Gurrola Alejandro Juárez Ella Mora Beatriz Ramírez Silvia Sánchez Ma. Elena Trujillo Rosalba García	Analista Analista Analista Analista Analista Analista Recepc-C Recepc-C	X X X X X X X X	X X X X X X X X		
5	CUENTAS AUXILIARES 1603, 2202	Alejandra García Inés Mendoza Juan José Gurrola Alejandro Juárez Ella Mora Silvia Sánchez	Analista Analista Analista Analista Analista Analista	X X X X X X	X X X X X X	Beatriz Ramirez	Analista
25	RECLAMAMENTO DEL RAMO	Alejandra García Inés Mendoza Juan José Gurrola Alejandro Juárez Ella Mora Beatriz Ramírez Silvia Sánchez	Analista Analista Analista Analista Analista Analista Analista	X X X X X X X	X X X X X X X		
26	PROCEDIMIENTOS AUTOS (EMISION)	Alejandra García Inés Mendoza Juan José Gurrola Ella Mora Beatriz Ramírez Silvia Sánchez	Analista Analista Analista Analista Analista Analista	X X X X X X	X X X X X X		

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TECNICOS ESPECIFICOS

TIPO DE CAPACITACION CAPACITACION TECNICA

NO.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	NO. P	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO
27	PROCEDIMIENTOS SINIESTROS.	Alejandra García	Analista		X		
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Juan José Gurrola	Analista		X		
		Alejandro Juárez	Analista		X		
		Elia Mora	Analista		X		
		Beatriz Ramírez	Analista		X		
		Silvia Sánchez	Analista		X		
28	PROCENMIENTOS COBRANZAS.	Alejandra García	Analista		X		
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Alejandro Juárez	Analista		X		
		Elia Mora	Analista		X		
		Beatriz Ramírez	Analista		X		
		Silvia Sánchez	Analista		X		
6	POLIZAS TURISTAS	Alejandra García	Analista	X			
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Juan José Gurrola	Analista	X			
		Alejandro Juárez	Analista	X			
		Elia Mora	Analista	X			
		Beatriz Ramírez	Analista		X		
		Silvia Sánchez	Analista	X			
29	PROCEDIMIENTO DE FOLIOS.	Ma. Elena Trujillo	Recepc-C		X		
		Rosalba García	Recepc-C		X		
30	SISTEMA DE SOLICITUDES	Ma. Elena Trujillo	Recepc-C		X		
		Rosalba García	Recepc-C		X		
		Yolanda Chávez	Mecanog.		X		
31	PROCEDIMIENTO DE ARMA DO Y DISTRIBUCION.	Ma. Elena Trujillo	Recepc-C		X		
		Rosalba García	Recepc-C		X		
		Yolanda Chávez	Mecanog.		X		

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TECNICOS ESPECIFICOS TIPO DE CAPACITACION CAPACITACION TECNICA.

Nº.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	Nº. P	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO
16	MAESTRO DE AGENTES	Ma. Elena Trujillo Rosalia García	Recepc. C Recepc. C	X	X		
12	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	Ma. Elena Trujillo Rosalia García	Recepc. C Recepc. C	X X			
2	FORMAS DEL RAMO	Yolanda Chávez	Mecanog.	X			
32	TIPO DE ENDOSOS	Yolanda Chávez	Mecanog.		X		
11	REDACCION	Yolanda Chávez	Mecanog.	X			
10	ORTOGRAFIA	Yolanda Chávez	Mecanog.	X			
33	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE POLIZARIO.	Yolanda Chávez	Mecanog.		X		

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE ADMINISTRACION TIPO DE CAPACITACION CAPACITACION Y DESARROLLO

Nº.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	No. P.	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO
1	ORGANIZACION	Alejandra García	Analista	X			
		Inés Mendoza	Analista	X			
		Juan José Currota	Analista	X			
		Alejandro Juárez	Analista	X			
		Ella Mora	Analista	X			
		Beatriz Ramírez	Analista	X			
		Silvia Sánchez	Analista	X			
		Ma. Elena Trujillo	Recepc. C	X			
17	TRABAJO EN EQUIPO	Rosalia García	Recepc. C	X			
		Yolanda Chávez	Mecanog.	X			
		Alejandra García	Analista	X		Ma. Elena Trujillo	Recepc-C
		Inés Mendoza	Analista	X			
		Juan José Currota	Analista	X			
		Alejandro Juárez	Analista	X	X		
		Ella Mora	Analista	X			
		Beatriz Ramírez	Analista	X			
4	CONTROL ADMINISTRATIVO.	Silvia Sánchez	Analista	X			
		Rosalia García	Recepc. C	X	X		
		Yolanda Chávez	Mecanog.	X	X		
		Alejandra García	Analista	X			
		Inés Mendoza	Analista	X			
		Juan José Currota	Analista	X			
34	INOVACION	Alejandro Juárez	Analista	X			
		Ella Mora	Analista	X			
		Beatriz Ramírez	Analista	X			
		Silvia Sánchez	Analista	X			
		Yolanda Chávez	Mecanog.	X			
		Alejandra García	Analista		X		
		Inés Mendoza	Analista		X		
		Juan José Currota	Analista		X		
Alejandro Juárez	Analista		X				
Ella Mora	Analista		X				

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE ADMINISTRACION TIPO DE CAPACITACION CAPACITACION Y DESARROLLO

No.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	No. P	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO
		Beatriz Ramirez Silvia Sánchez	Analista Analista		X X		

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES HUMANAS TIPO DE CAPACITACION CAPACITACION Y DESARROLLO.

No.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	No. P	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO
35	COLABORACION	Alejandra García Juan José Gurrola Alejandro Juárez Ella Mora Silvia Sánchez Rosalia García	Analista Analista Analista Analista Analista Recepc-C		X X X X X X	Inés Mendoza Beatriz Ramírez Ma. Elena Trujillo Yolanda Chávez	Analista Analista Recepc-C Mecanog.
18	RELACIONES INTERPERSONALES.	Alejandra García Inés Mendoza Juan José Gurrola Alejandro Juárez Ella Mora Beatriz Ramírez Silvia Sánchez Ma. Elena Trujillo Rosalia García	Analista Analista Analista Analista Analista Analista Analista Recepc-C Recepc-C	X X X X X X X X	X X X X X X X X		

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE COMUNICACION TIPO DE CAPACITACION CAPACITACION Y DESARROLLO

No.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PERSONAL A CAPACITAR	PUESTO	P	No. P	PERSONAL CAPACITADO	PUESTO
7	COMUNICACION ORAL	Alejandra García Inés Mendoza Juan José Gurrola Alejandro Juárez Ella Mora Beatriz Ramírez Silvia Sánchez Ma. Elena Trujillo Rosalia García	Analista Analista Analista Analista Analista Analista Analista Recepc-C Recepc C	X X X X X X X X	X X X 		
8	COMUNICACION ESCRITA	Inés Mendoza Juan José Gurrola Alejandro Juárez Ella Mora Beatriz Ramírez Silvia Sánchez	Analista Analista Analista Analista Analista Analista	X X X X X X	X X 	Alejandra García	Analista
9	HABILIDAD PARA ESCU- CHAR.	Alejandra García Inés Mendoza Juan José Gurrola Alejandro Juárez Ella Mora Beatriz Ramírez Silvia Sánchez Ma. Elena Trujillo Rosalia García	Analista Analista Analista Analista Analista Analista Analista Recepc-C Recepc-C	X X X X X X X X X	 		

6.3. Evaluación.

Al recibir la documentación por parte del responsable del entrenamiento se procedió a hacer un análisis del modelo, con el fin de verificar que fuera completo, claro y sencillo.

A continuación se presenta el resultado del análisis de cada una de las fases que constituyen el modelo, señalando los cambios que se considera necesarios realizar:

FASE I. DETERMINACION DEL PERFIL DEL PUESTO.

- * Es necesario incluir los "conocimientos relativos a la organización" para coadyuvar a la integración del empleado a la empresa. Estos, no se pueden considerar dentro de los tipos conocimientos y habilidades ya señalados. Esta modificación debe ser añadida tanto en el marco conceptual del material informativo, como en los instrumentos de trabajo.
- * También en el marco conceptual, se debe incluir el concepto de trabajo en equipo con su respectiva descripción, para hacer la distinción entre éste rubro y el de coordinación de equipos de trabajo, ya que se manejarán por separado.
- * En las instrucciones para llenar la forma DN/01 "Listado de Actividades, Conocimientos y Habilidades del Puesto", es necesario mencionar los siguientes aspectos:
 - + Escribir un solo conocimiento o habilidad por renglón, para facilitar la evaluación de cada uno.
 - + Numerar los conocimientos y habilidades cuidando de no asignar un número a un conocimiento o habilidad ya mencionado. Esto, con objeto de que en las formas posteriores donde

se vacien los resultados de la evaluación, se pueda determinar a que tipo de conocimiento y/o habilidad pertenece.

+ Pedir siempre la aprobación del Jefe Inmediato, ya que en algunas de las alternativas que se daban para contestarlo, no se contemplaba al jefe inmediato.

* En la forma DN/02A "Matriz de requisitos de Conocimientos y Habilidades para ocupar el Puesto" es necesario:

- Mencionar el hecho de utilizar una forma DN/02A por cada uno de los puestos de su unidad organizacional.

- A causa de que se debe anexar un espacio para los conocimientos relativos a la organización, habrá que contemplarlo en la explicación del llenado.

- especificar la alternativa de anexar más columnas en caso de ser necesario, para el vaciado de los conocimientos y habilidades operativos y técnicos específicos, así como en general, el detallar más las instrucciones.

* Con el fin de simplificar el modelo, la forma DN/03 "Matriz de requisitos de Conocimientos y Habilidades de Puestos de una Unidad Organizacional", puede suprimirse, ya que implica repetir la información que ya se tiene recabada en la forma DN/02A, por el simple hecho de tener una forma de tener la visión general del perfil de los puestos de la unidad organizacional.

FASE II. EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES INDIVIDUALES

* En la forma DN/04 "Inventario de Datos Personales", es necesario hacer los siguientes cambios:

a. Incluir instrucciones, para su llenado, ya sea por escrito o como explicación por parte del responsable del entrenamiento.

to.

b. En la sección de "Ubicación": contemplar todos los niveles de la estructura organizacional, para facilitar la ubicación del personal; suprimir el espacio para anotar el teléfono del Centro Educacional o Central de Ajustes ya que son conocidos; existen oficinas administrativas que por su tamaño, no se consideran regionales, que es necesario contemplar.

c. En la sección "Escolaridad", los niveles señalados para -- los idiomas deben ser más específicos; asimismo es recomendable añadir cuando menos una línea más para los idiomas.

d. Es importante que quienes contestan la forma den su firma, para darle seriedad y formalidad.

* En la forma DN/05 "Forma de evaluación individual de conocimientos y habilidades del puesto", es importante considerar:

a. Algunos conocimientos y habilidades de la forma DN/01 se repiten y pueden crear confusión evaluándolas dos veces.

b. No es necesario colocar la forma DN/01 del lado izquierdo de la forma DN/05, ya que si así fuera se requerirán tantas formas DN/05 como DN/01 se hayan ocupado. Es aquí donde nos ayuda el hecho de que se encuentren numerados los conocimientos y/o habilidades de la forma DN/01.

c. Deberán invertirse las columnas del jefe y titular para que la evaluación del jefe no vaya a crear influencia en la autoevaluación del titular del puesto.

* En la forma DN/02B "Matriz de Necesidades Individuales de Capacitación" se modificarán los siguientes aspectos:

Suprimir las instrucciones ya que éstas se encuentran especificadas en el "Material Informativo", así como el espacio de

las observaciones de la parte inferior ya que no tienen ninguna razón de ser.

- * Sería conveniente reiterar, que tendrá que repetir lo indicado en las instrucciones, en cada una de las formas DN/02A que tenga (correspondientes a cada uno de los puestos de su unidad organizacional).

FASE III. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

- * En el marco conceptual es recomendable detallar el punto de áreas fuertes, en relación a las personas que pueden ser instructores o entrenadores, así como el determinar si esas personas no sólo quieren sino que cuentan con las características mínimas necesarias para poder serlo y la preparación que necesitan.

- * Existen tres formas (DN/06, DN/07 y DN/08) para determinar -- las áreas prioritarias ya sea por función o por frecuencia, -- así como las áreas fuertes; con el fin de simplificar el modelo, es recomendable reducir el número de formas, diseñando -- una que reúna los objetivos de varias.

De esta manera, modificando la forma DN/09 de tal manera que las contemple, suprimir las siguientes formas:

DN/06 "Vaciado de las Areas Fuertes y Necesidades Prioritarias por Función"

DN/07 "Plantilla para Obtener Necesidades Prioritarias por Frecuencia"

DN/08 "Vaciado de las Necesidades Prioritarias por Frecuencia".

- * Modificar la forma DN/09 "Concentrado de Necesidades de Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo por Unidad Organizacio--

nal", de tal manera que reúna las misiones de las formas anteriores (DN/06, DN/07, DN/08).

FASE IV. PLAN DE ACCION.

- * Con relación a la selección de entrenadores, es importante -- considerar a los posibles instructores, por lo que es necesario diseñar una forma que apoye este paso. En ella se deberán incluir las características para ser entrenador o instructor, por lo que podrá excluirse este punto del marco conceptual.

6.4. Presentación del modelo definitivo.

A continuación se presentan el "Material Informativo" y los -- "Instrumentos de Trabajo", que constituyen el modelo que se propone en la presente investigación.

DIVISION DE PLANEACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

MODELO DE DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO,
CAPACITACION Y DESARROLLO.

INDICE

Modelo de Detección de Necesidades de Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo.

I. Introducción.

1.1 Concepto

1.2 Objetivo General

1.3 Objetivos Particulares

II. Instrucciones Generales.

Material Informativo.

III. Fase I. Determinación del Perfil del Puesto.

1. Objetivo de la Fase

2. Marco Conceptual.

3. Instrumentos.

3.1 Listado de Actividades, Conocimientos y Habilidades del Puesto. (Forma DN/01)

- Objetivo
- ¿Quién debe contestarlo?
- ¿Cómo debe ser contestado?

3.2 Matriz de Requisitos de Conocimientos y Habilidades para Ocupar el Puesto. (Forma DN/02-A)

- Objetivo
- ¿Quién debe vaciarlo?
- ¿Cómo debe vaciarse?

IV. Fase II. Evaluación de Conocimientos y Habilidades Individuales.

1. Objetivo de la Fase.

2. Marco Conceptual.

3. Instrumentos.

3.1 Inventario de datos personales. (Forma DN/03)

- Objetivo
- ¿Quién debe contestarlo?

- ¿Cómo debe ser recabada la información?

3.2 Forma de Evaluación de Conocimientos y Habilidades del Puesto. (Forma DN/04)

- Objetivo
- ¿Quién debe contestarla?
- ¿Cómo debe ser contestada?

3.3 Matriz de Necesidades Individuales de Capacitación. (Forma DN/02-B)

- Objetivo
- ¿Quién debe vaciarlo?
- ¿Cómo debe vaciarlo?

V. Fase III. Diagnóstico de Necesidades.

1. Objetivo de la Fase.

2. Marco Conceptual.

3. Instrumentos.

3.1 Concentrado de Necesidades de Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo por Unidad Organizacional (Forma DN/05)

- Objetivo
- ¿Quién debe concentrar la información?
- ¿Cómo debe llenarse el concentrado?

3.2 Cuestionario de Autoevaluación para Instructores y/o Entrenadores (Forma DN/06)

- Objetivo
- ¿Quién debe contestarlo?
- ¿Cómo debe ser contestado?

VI. Fase IV. Plan de Acción.

1. Objetivo de la fase.

2. Marco Conceptual.

3. Acciones a seguir.

Anexo: Determinación del Plan de Entrenamiento.

I. INTRODUCCION.

1. Concepto.

La detección de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo consiste en la investigación y determinación de los conocimientos y habilidades que cada empleado requiere aprender, reforzar o actualizar, para desempeñar adecuadamente su puesto, con base en las funciones y actividades que se realizan dentro de una unidad organizacional.

2. Objetivo General.

Detectar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal de cada unidad organizacional.

3. Objetivos Particulares.

- * Obtener la información necesaria para elaborar los programas de capacitación, dirigidos a cubrir las necesidades detectadas en orden prioritario.
- * Determinar si las necesidades detectadas corresponden a entrenamiento, capacitación o desarrollo.
- * Asegurar que las acciones de entrenamiento, capacitación y desarrollo obedezcan a necesidades reales.
- * Prever posibles cambios de puestos y promociones de acuerdo a la capacidad del personal y los requisitos que cada puesto exige.

II. INSTRUCCIONES GENERALES.

Para llevar a cabo la detección de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo, se han diseñado una serie de instrumentos a través de los cuales se puede ir recabando toda la información necesaria.

Dichos instrumentos se presentan por medio de dos herramientas básicas:

1. Material Informativo.
2. Instrumento de Trabajo.

El Material Informativo explica el proceso de la detección de necesidades a través de sus cuatro fases que son:

- I. Determinación del Perfil del Puesto.
- II. Evaluación de Conocimientos y Habilidades Individuales.
- III. Diagnóstico de Necesidades.
- IV. Plan de Acción.

El Material Informativo incluye los objetivos de cada una de estas fases y la forma de como debe llevarse a cabo, indicando los instrumentos que corresponden a cada una y la forma de trabajo para utilizar éstos.

Los Instrumentos de Trabajo incluyen un ejemplar de cada uno de los necesarios para llevar a cabo todas las fases.

Como se puede observar, el contenido de estos dos cuadernos es complementario, por lo que su uso no puede ser independiente, sino que debe manejarse paralelamente. De esta forma, podrá realizarse el proceso paso a paso, y en el orden adecuado, siguiendo cada una de las fases y las instrucciones señaladas.

Es necesario el nombrar a un responsable de llevar a cabo este proceso en su unidad organizacional.

III. FASE I. DETERMINACION DEL PERFIL DEL PUESTO.

1. Objetivo de la fase.

Establecer el "deber ser" de un puesto determinado, mediante el listado de las actividades que en él se llevan a cabo, y los conocimientos y habilidades que se requieren para realizarlas.

2. Marco conceptual.

Las necesidades de entrenamiento, capacitación y/o desarrollo que un individuo tiene dependen del puesto que ocupe, por lo tanto, se requiere partir de la definición del Perfil del Puesto, es decir de la determinación del conjunto de conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar las actividades de dicho puesto.

Se entiende por:

- * Actividades. - las acciones que es preciso llevar a cabo para la realización de una función de un puesto determinado.
- * Conocimientos. - todos aquellos fundamentos teóricos, técnicos o de políticas de la empresa que los empleados deben conceptualizar para poder realizar una actividad específica. Pueden ser adquiridos en forma práctica, a lo largo de la experiencia, o en forma teórica, por medio de cursos, lecturas, estudios, etc.
- * Habilidades. - la capacidad de utilizar, integrar y adaptar los conocimientos a la práctica.

En ocasiones se comete el error de suponer que una persona por tener los conocimientos teóricos asegura su éxito, lo cual de alguna manera es cierto, pero se ha llegado a determinar que aunque los conocimientos son importantes, lo son también las habilidades, porque encontramos en la práctica individuos que no tienen educación formal suficiente, pero que demuestran en los resultados ser más adecuados para el puesto que otras personas sumamente preparadas que no sobresalen proporcionalmente a esa educación.

Para efectos prácticos de la detección de necesidades hemos clasificado los conocimientos y habilidades en:

1. Conocimientos relativos a la organización.

Son los elementos teóricos generales sobre la empresa, su producto, estructura organizacional, funcionamiento, objetivos, resultados y filosofía que coadyuvan en la integración del empleado a su medio laboral, en la mejor comprensión de las propias funciones y en la visualización de la empresa como un todo.

En general, se incluyen en los programas de inducción a la empresa, pero también se adquieren en sesiones de actualización, comunicados y en el trabajo diario.

2. Conocimientos y habilidades operativos.

Son las bases teórico-prácticas necesarias para realizar una función meramente operativa, de rutina, y llevar a cabo los procedimientos de trabajo claramente establecidos. Las actividades operativo-rutinarias se refieren generalmente al manejo de instrumentos de trabajo, como ejemplos podemos mencionar:

- Llenado de formas y controles.
- Uso de máquinas calculadoras.
- Utilización de operaciones de cálculo elemental.
- Captura de datos.
- Manejo de la terminal de computadora.
- Utilización de las máquinas de escribir.
- Foleado de documentos.
- Archivo de documentos.

3. Conocimientos y habilidades técnicos específicos

Son los fundamentos teóricos-prácticos especializados en una o varias materias, que se requieren para desarrollar las funciones en determinada área específica de la Institución.

Estas materias pueden ser:

- Seguros de Daños. • con sus respectivos
- Seguros de Vida. ramos y subramos.
- Reaseguro.
- Específicas de contabilidad, siniestros, cómputo, ventas, comercialización, auditoría, etc.

En cada una de ellas de debe particularizar -

exactamente lo que requiere el puesto.

Por ejemplo:

Para desempeñar el puesto de Coordinador de Módulo de Suscripción Daños, es necesario tener los siguientes conocimientos específicos además de la capacidad para llevarlos a la práctica:

- Clausulado.
- Manejo de Tarifas.
- Políticas de Suscripción.
- Ley General de Instituciones de Seguros.
- Contabilidad Básica.

4. Conocimientos y habilidades de servicio al público.

Son los elementos teórico-prácticos necesarios para llevar a cabo la función de atención al cliente, implican también una actitud de interés genuino por dejarlo satisfecho anticipándose a sus necesidades. El cliente puede ser: agente, corredor, asegurado, beneficiario, ajustador, tercer siniestrado, usuario interno, etc. La función puede implicar diferentes niveles de complejidad:

1. Trámites e información.- Indicar pasos, medios, camino para resolver un asunto que se presenta cotidiana o frecuentemente.
2. Asesoría y orientación.- Con base en un análisis previo, guiar aclarar o propner las medidas necesarias para resolver un asunto especial o poco frecuente.
3. Negociación.- Realizar las transacciones necesarias y los arreglos óptimos que lleven a un acuerdo en la solución de un asunto especial, en el que puede haber o no intereses opuestos

5. Conocimientos y habilidades administrativas.

Son los elementos teórico-prácticos necesarios para alcanzar un objetivo de trabajo, aprovechando al máximo el tiempo y los recursos materiales, técnicos y humanos con que se cuentan.

Son los siguientes:

- 5.1 Planuación.- determinar el curso concreto

de acción que habrá de seguirse, fijando la secuencia de operaciones a desarrollar y los tiempos necesarios, de acuerdo a sus recursos humanos y materiales.

5.2 Organización. - Asignar a cada puesto y persona obligaciones y responsabilidades bien delimitadas de acuerdo a sus funciones, habilidades y cargas de trabajo.

5.3 Coordinación de equipos de trabajo. - Unir -- los trabajos individuales del personal a su cargo, para llevar al grupo a la consecución de un objetivo específico con eficacia.

Trabajo en equipo. - Colaboración con los demás miembros de la unidad organizacional para la consecución de un objetivo común.

5.4 Entrenamiento del personal. - Proporcionar y actualizar los conocimientos específicos que el personal a su cargo requiere para desempeñar sus puestos.

5.5 Análisis y solución de problemas de desempeño. - Identificar problemas y sus posibles causas y obtener la información necesaria, -- para seguir un curso de acción que evite, -- disminuya o elimine dichos problemas y sus -- consecuencias.

5.6 Control Administrativo. - Mantener un registro y seguimiento de actividades ejecutadas o delegadas en el grupo, para cuidar la calidad, cantidad, oportunidad y costos.

5.7 Inovación. - Generar y/o promover mejoras a los métodos o procedimientos relacionados -- con el puesto.

6. Conocimientos y habilidades humanas. Son los elementos teóricos necesarios para la comprensión -- del comportamiento humano, y sirven de base para lograr en la práctica mayores beneficios en cualquier tipo de relación humana.

Son los siguientes:

6.1 Conducción de equipo. Guiar a un grupo hacia el logro de un objetivo de trabajo, despertando a su vez, satisfacción personal por dicho logro, colaboración y eficiencia.

6.2 Motivación al personal. Reforzar conductas y

resultados positivos en los miembros del grupo, para lograr satisfacción en el trabajo, generar compromiso con las propias responsabilidades y propiciar el desarrollo individual y profesional.

6.3 Colaboración. Contribuir, apoyar y participar constantemente junto con otro(s) en el logro de un objetivo común.

6.4 Relaciones interpersonales. Establecer y mantener relaciones adecuadas orientadas al trabajo con jefes, colaboradores, compañeros y otros departamentos.

7. Conocimientos y habilidades de comunicación. Son los fundamentos teórico-prácticos para expresar, comprender información, pensamientos y sentimientos en forma clara, precisa, correcta y oportuna.

Se subdividen en:

7.1 De Comunicación oral. Expresar verbalmente en forma correcta y clara las instrucciones, información, ideas, etc. ya sea a una o a varias personas.

7.2 De Comunicación escrita. Expresar por escrito información o ideas, en forma correcta, clara y precisa.

7.3 Habilidad para escuchar. Captar en forma objetiva y real los mensajes que otros le expresan.

3. Instrumentos.

3.1 . FORMA DN/01. Listado de actividades, conocimientos y habilidades del puesto.

Objetivo

Este instrumento tiene como objetivo, enlistar las actividades necesarias para la realización adecuada de las funciones de un puesto, señalando los conocimientos y habilidades requeridos en cada una de ellas para lograr un óptimo desempeño de éstas.

¿Quién debe contestarlo?

Debe contestarlo el responsables del entrenamiento en acuerdo con el gerente y el titular del puesto y su jefe inmediato. A continuación proponemos cuatro alternativas:

- a) Contestarlo conjuntamente con el titular - del puesto y posteriormente remitirlo a su jefe inmediato y al gerente para su aprobación.
- b) Contestarlo con el gerente y pedir la conformidad primero del jefe inmediato y posteriormente del titular del puesto.
- c) Ser contestado por el responsable del entrenamiento y pedir la aprobación del gerente, el jefe inmediato y del titular del puesto indistintamente.
- d) Si el gerente es el responsable del entrenamiento debe contestarlo en acuerdo con el titular del puesto y jefe inmediato.

¿Cómo debe ser contestado?

1. Utilice todas las formas del "Listado de actividades, conocimientos y habilidades del puesto", que sean necesarias por cada uno de los puestos a describir.
2. Escriba el nombre del puesto y el número de personas que lo ocupan donde se indica.
3. Enliste todas las actividades que se requieren para desempeñar adecuadamente el puesto en la columna denominada ACTIVIDADES. Le sugerimos se apoye en las descripciones de puestos que posee el Departamen-

to de Admisión y Compensaciones.

4. En la segunda columna CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES escriba todos aquellos conocimientos y habilidades necesarias para lograr un óptimo desempeño en cada una de las actividades enlistadas. Escriba un solo conocimiento o habilidad por renglón y numérelas. No asigne otro número al conocimiento o habilidad ya enunciado en ese puesto. Tome en cuenta el marco conceptual para escribir con el mismo nombre las subdivisiones en los conocimientos y habilidades correspondientes a administración, humanas y de comunicación.

Aparecen ya impresos los "Conocimientos relativos a la organización" que son necesarios en todo puesto.

5. En la columna de clasificación escriba a qué tipo de conocimientos y habilidades corresponde cada uno de los señalados en la segunda columna, de acuerdo a lo mencionado en el marco conceptual (operativos, técnicos, de administración, etc.)

- 3.2 **FORMA DN/02 Parte superior. Matriz de requisitos de conocimientos y habilidades para ocupar el puesto.**

Objetivo

Determinar el perfil del puesto reuniendo los requisitos, los conocimientos y habilidades operativos, técnicos específicos, de servicio al público, de administración, humanas, de comunicación y relativos a la organización que se requieren para desarrollar las actividades que se realizan en el puesto.

¿Quién debe vaciarlo?

El responsable del entrenamiento o algún colaborador.

¿Cómo debe vaciarse?

1. Utilice una forma DN/02 por cada puesto de su unidad organizacional.
2. De cada uno de los puestos que se describieron:
 - a) Escriba el nombre en la parte superior izquierda.
 - b) Defina la escolaridad y experiencia mínimas requeridas y escríbalo seguido de los enunciados en el cuadro correspondiente. Para determinar este punto puede apoyarse en el Departamento de Admisión y Compensaciones.
 - c) El rectángulo correspondiente a "Conocimientos relativos a la organización" ya se encuentra marcado con una "X" ya que todo puesto requiere conocimientos generales y actualizados de la empresa.
 - d) De la forma DN/01 vacie los conocimientos y habilidades operativos y técnicos específicos que se requieren, en los espacios diagonales de la matriz.

En caso de que no le sean suficientes las columnas para anotar todos los conocimientos y habilidades, recorte la matriz por la línea que divide a los operativos de los técnicos específicos, y anexe tantas columnas lo sean neces-

rias. Estas columnas deberán prolongar se hasta la "Matriz de necesidades individuales de capacitación" forma DN/02-B

- e) Si en el puesto se lleva a cabo la función de servicio al público, escriba en el rectángulo correspondiente el nivel de complejidad que exige, según como se señala en el marco conceptual.
- f) Marque con una "X" en los rectángulos inferiores al enunciado los conocimientos y habilidades administrativos, de comunicación y humanas que se requieren, de acuerdo a lo señalado en la forma DN/01.

IV. FASE II. EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES INDIVIDUALES.

1. Objetivo de la Fase.

Evaluar los conocimientos y habilidades que posee cada empleado, comparándolos con el perfil ideal del puesto.

2. Marco conceptual.

La evaluación es un proceso sistemático, por el cual se determina en qué medida se está logrando un determinado objetivo propuesto.

La evaluación versa siempre sobre una realidad que se compara con un marco de referencia definido por la situación ideal u objetivo preestablecido. En la evaluación de conocimientos y habilidades individuales, se aprecia el grado en que una persona los posee, comparándolos con los requisitos que al respecto exige el puesto.

El conocer el grado de eficiencia en el desempeño de las actividades de una persona, proporciona ventajas muy importantes. Por un lado, el conocer aquellas áreas en las que el subordinado sobresale, le concede una alta satisfacción, una posibilidad de transmitir esos conocimientos y habilidades por medio del entrenamiento y son un elemento positivo para futuras promociones. Y por otro, el detectar las deficiencias, nos da la oportunidad de continuar con el desarrollo personal y profesional, encauzándolo a las necesidades reales.

Para evaluar a una persona es necesario contar con ciertas reglas básicas que nos permitan hacerlo adecuadamente para obtener resultados reales:

1. La evaluación debe ser objetiva. Se debe evitar involucrar sentimientos de simpatía o antipatía que pudieran llevar a sobrevaluar o infravaluar al empleado. La norma de evaluación (lo que se va a evaluar) son los conocimientos y habilidades que posee el titular del puesto, que se conocen a través de los resultados logrados en el trabajo o en la solución de los problemas que suelen presentarse.

2. La evaluación debe tener un marco de referencia. El marco de referencia es el "deber ser" que en este caso es el conjunto de requisitos de conoci-

mientos y habilidades que exige un puesto. Al titular del puesto, no puede pedírsele ni más ni menos.

3. La evaluación debe llevar a la formulación de conclusiones. Los resultados tienen valor porque son base para tomar decisiones, para dar solución a las deficiencias detectadas. Aunque la interpretación de resultados se realizará posteriormente en la Fase de Diagnóstico, es importante tener en cuenta desde el inicio, que no se debe evaluar por evaluar (por alabar, juzgar o criticar simplemente), sino que siempre tiene un fin, que es mejorar lo que se está evaluando en aquellos aspectos que se necesite.

4. Se deben definir los rangos de evaluación. Los rangos permiten una mayor objetividad al evaluar y facilitan la comprensión de los resultados. Para evaluar los conocimientos y habilidades adoptaremos los siguientes rangos:

- | | |
|-----------------------|--|
| "MB" = Muy bien | Cubre totalmente los conocimientos y habilidades requeridos para realizar la actividad, y se destaca -- por la preparación y actualización constante de los mismos. |
| "B" = Bien | Tiene los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar correctamente la actividad, cubriendo lo asignado. |
| "S" = Satisfactorio | Posee el mínimo de conocimientos y habilidades requeridos para llevar a cabo la actividad, pero necesita mayor preparación, ya que frecuentemente tiene problemas al realizarla. |
| "I" = Insatisfactorio | Tiene poco o ningún conocimiento y habilidad para -- realizar la actividad, y -- requiere constante supervisión. |

3. Instrumentos.

3.1 FORMA DN/03. Inventario de datos personales.

Objetivo.

Reunir la información básica sobre cada titular de los puestos de la unidad organizacional, para obtener una visión general de las características de cada uno.

¿Quién debe contestarlo?

Deberá contestarlo el titular del puesto, es decir, cada una de las personas de su unidad organizacional deberá responder a un inventario. Esto obedece a la naturaleza personal de las preguntas que incluye el instrumento.

¿Cómo debe ser recabada la información?

1. Entregue a cada una de las personas de su unidad organizacional un inventario de Datos Personales. Para ello:
 - 1.1 Comente que se llevará a cabo una Detección de Necesidades de Capacitación, en qué consiste ésta, su importancia y cómo se llevará a cabo.
 - 1.2 Solicite su colaboración en la misma.
 - 1.3 Al entregar el inventario explique su objetivo.
 - 1.4 Pídales que llenen todos los datos que se solicitan.
2. Cuando le sean devueltos los inventarios, verifique que no falte ninguno y que la información solicitada esté completa.

- 3.2. FORMA DN/04. Forma de evaluación individual de conocimientos y habilidades del puesto.

Objetivo

Obtener una evaluación objetiva de cada uno de los conocimientos y habilidades del personal a su cargo, comparados con aquellos que exigen los puestos.

¿Quién debe contestarla?

El responsable del entrenamiento y el titular del puesto y su jefe inmediato.

¿Cómo debe ser contestada?

1. Elija el primer puesto a evaluar y escriba su nombre en la parte superior izquierda.
2. Escriba el nombre y puesto de la persona a evaluar en la parte superior de la primera columna.
3. Tome la forma DN/01 "Listado de actividades, conocimientos y habilidades del puesto" correspondiente, para que sean evaluados cada uno de ellos. Numere en el margen izquierdo de acuerdo al total de conocimientos y habilidades diferentes que aparecen en la forma DN/01.
4. Concerte una entrevista con la persona que anotó primero para que en forma individual evalúe cada uno de los conocimientos y habilidades de su puesto, siguiendo la numeración señalada en la forma DN/01 y escriba la calificación, utilizando los rangos de evaluación señalados en el marco conceptual (MB,B,S,I), en la columna denominada "titular".
5. Solicite al jefe inmediato de la persona evaluada que repita la operación, anotando el rango asignado en la columna correspondiente a "jefe".
6. Compare las evaluaciones y en la tercera - columna denominada final, escriba el mismo rango en caso de que coincidan. En caso de disparidad solicite al titular del puesto y a su jefe inmediato que lleguen a un acuerdo.

7. Repita la misma operación con cada uno de los titulares del mismo puesto. Con el objeto de evitar influencias sobre las evaluaciones restantes no permita que las ya realizadas queden a la vista del resto de los titulares.
8. Realice esta evaluación con todas las personas que ocupan los puestos de su unidad organizacional, en coordinación con los jefes inmediatos.

- 3.3 FORMA DN/02-B, parte inferior. Matriz de Necesidades individuales de capacitación.

Objetivo

Concentrar las evaluaciones de los conocimientos y habilidades de todos los titulares que ocupan un puesto determinado.

¿Quién debe vaciarlo?

El responsable del entrenamiento o algún colaborador.

¿Cómo debe vaciarlo?

1. Escriba en la primera columna denominada -- "Nombre de las personas" los nombres de los titulares del puesto señalado en la parte superior ("Matriz de requisitos de conocimientos y habilidades para ocupar el puesto" forma DN/02 A).
2. Frente a cada uno de estos nombres:
 - a) Escriba "sí" o "no" en las columnas correspondientes a escolaridad y experiencia mínima, dependiendo si cubren o no con dichos requisitos (esta información la puede obtener del "Inventario de datos personales" forma DN/03).
 - b) Vacíe cuidadosamente la evaluación final que fue otorgada a cada conocimiento y habilidad en la forma de "Evaluación individual de conocimientos y habilidades del puesto" forma DN/04.
3. Cuide que la evaluación corresponda al conocimiento y habilidad señalado en la parte superior de la matriz.
4. Repita la misma operación con cada una de las formas DN/02-A, correspondientes a todos los puestos de su unidad organizacional.

V. FASE III. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

1. Objetivo de la Fase.

Mediante el análisis de los resultados de la evaluación de conocimientos y habilidades, determinar las necesidades individuales y grupales, señalar el orden de prioridad en que deben ser atendidas, y proporcionando las bases para establecer alternativas de solución.

2. Marco Conceptual.

El Diagnóstico de Necesidades es la parte más importante de la Detección de Necesidades pues, como se indica en el objetivo, proporciona las bases para establecer alternativas de solución; esto se logra mediante:

1. La determinación de las áreas por desarrollar y -necesidades prioritarias. Llamamos áreas por desarrollar, a aquellos conocimientos y habilidades que es preciso adquirir, reforzar y/o desarrollar, ya sea individual o grupalmente. El establecimiento de necesidades prioritarias es otorgar a dichas áreas el orden en que serán atendidas, con base en dos criterios:
 - a) Son necesidades prioritarias por función (individuales) aquellos conocimientos y habilidades que, aunque pueden ser deficientes en una sola persona, tienen una alta repercusión en el logro de los resultados de trabajo, o constituyen un requisito indispensable y esencial del puesto. Así, el que una persona presente deficiencias en estos conocimientos y habilidades, representa un alto riesgo en la producción de accidentes, aumento de costos, desperdicios de material, incumplimiento de objetivos, etc.
 - b) Son necesidades prioritarias por frecuencia -- (grupales), aquellos conocimientos y/o habilidades deficientes en la mayoría de los titulares de un puesto, y que por lo tanto tienen una alta repercusión en el logro de los resultados de trabajo.
2. El establecimiento de las áreas fuertes. Llamamos áreas fuertes, a aquellos conocimientos y/o habilidades que las personas poseen, manejan y/o aplican en forma sobresaliente en su trabajo. De éste modo se puede detectar al personal que, por

los conocimientos que posee y la eficiencia con que desarrolla las actividades de su puesto, son posibles entrenadores o apoyos en la capacitación técnica. Ahora bien, para poder ser instructor o entrenador es necesario reunir una serie de características, ya que como es sabido, "no siempre el mejor técnico es el mejor maestro". La condición más importante que debe poseer una persona para convertirse en guía en un proceso de entrenamiento o capacitación técnica, es tener deseos de serlo, entusiasmo por compartir lo que sabe; la experiencia y las habilidades pueden adquirirse si realmente se quiere participar. Sin embargo, es conveniente tomar en cuenta qué tipo y cantidad de preparación previa se requiere.

3. La clasificación de las necesidades prioritarias. Las necesidades prioritarias se pueden clasificar en: de entrenamiento capacitación técnica o capacitación y desarrollo.
 - a) Necesidades de Entrenamiento. Están constituidas por conocimientos y habilidades que son susceptibles de ser otorgadas en el mismo lugar de trabajo, ya sea por el responsable del entrenamiento o por alguna persona de su unidad organizacional calificada para hacerlo. Generalmente el entrenamiento en el puesto es individual y directo. Las necesidades de entrenamiento son aquellas deficiencias en los conocimientos y habilidades OPERATIVOS ya sean individuales o grupales.
 - b) Necesidades de Capacitación Técnica. Están constituidas por conocimientos y/o habilidades de mayor complejidad y que generalmente se adquieren en cursos (internos o externos), talleres, etc. Las necesidades de Capacitación Técnica son aquellas deficiencias en los conocimientos y habilidades TÉCNICOS ESPECÍFICOS.
 - c) Necesidades de Capacitación y Desarrollo. Están constituidas por conocimientos y habilidades que es preciso perfeccionar para desempeñar adecuadamente un puesto o que es posible adquirir para ocupar otro de mayor responsabilidad. Las necesidades de capacitación y desarrollo son aquellas deficiencias en los conocimientos y habilidades RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN, DE SERVICIO AL PÚBLICO, DE ADMINISTRACIÓN, HUMANAS y de COMUNICACIÓN.

3. Instrumentos.

3.1 FORMA DN/05. Concentrado de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo por unidad organizacional.

Objetivo

Concentrar la información obtenida a través de la Detección de Necesidades con el fin de:

- . Tener una visión general de cada tipo de conocimiento y habilidad por Unidad Organizacional.
- . Detectar los posibles instructores o entrenadores.
- . Jerarquizar en orden prioritario los conocimientos y habilidades detectados.

¿Quién debe concentrar la información?

El responsable del entrenamiento.

¿Cómo debe llenarse el concentrado?

1. El concentrado agrupa las necesidades por tipo de conocimiento y habilidad. Por lo tanto, utilice cuando menos una forma para cada tipo.
2. Marque con una "X" en la parte superior izquierda, el cuadro que corresponda al tipo de conocimiento y habilidad a vaciar. Inicie con los relativos a la organización.
3. Marque con una "X" en la parte superior derecha, la necesidad a la que corresponden los conocimientos y habilidades a vaciar, señale si se refieren a entrenamiento, capacitación técnica o capacitación y desarrollo, según lo indica el marco conceptual.
4. Reúna todas las formas DN/02-A de su unidad organizacional ("Matriz de requisitos de conocimientos y habilidades para ocupar el puesto").
5. Tome una de las formas DN/02-A y, del tipo de conocimiento y habilidad a vaciar, escriba en la columna "CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES", el nombre del primero que aparece en la matriz.

6. En la columna "PUESTO" escriba a qué puesto - corresponde el conocimiento y/o habilidad anotado en la columna anterior. Indique a continuación en la columna "NO. DE PERSONAS", cuántas personas lo ocupan.
7. En la columna "PERSONAL A CAPACITAR" anote el nombre de las personas que, de ese puesto, obtuvieron, en la forma DN/02-B, una evaluación de "S" (suficiente) o "I" (insuficiente), en el conocimiento y habilidad correspondiente. Se considera que quienes obtuvieron S o I requieren capacitación a corto plazo, mientras quienes obtuvieron B la requieren a mediano plazo. Sin embargo, también se puede considerar a los de B en un corto plazo, si no son muy amplias las necesidades con S o I, o simplemente, si así se desea, siempre y cuando se cuente con los recursos disponibles.
8. En la forma DN/02-B determine las áreas prioritarias individuales. Para ello, encierre en un círculo rojo las calificaciones correspondientes a "S" (suficiente) y a "I" (insuficiente), que considere necesidades prioritarias por función. No todas las "S" o "I" son prioritarias, por lo que algunas no serán encerradas por un círculo, (consulte el marco - conceptual).
9. En las siguientes 2 columnas:
 - . En "NECESIDADES NP" (no prioritarias), escriba el número de personas que de ese puesto obtuvieron S o I, pero sin círculo rojo.
 - . En "NECESIDADES P" (prioritarias), escriba el número de personas que de ese puesto obtuvieron S o I encerradas en círculo rojo
10. Verifique si el conocimiento y/o habilidad aparece en otra Matriz DN/02-A, si es así, anote el(los) puesto(s) en la columna correspondiente y repita la operación desde el punto - 6.
11. Anote el segundo conocimiento y/o habilidad - en la segunda columna y vuelva al punto 6. Haga lo mismo con todos los conocimientos y habilidades correspondientes al tipo de conocimiento que se esté vaciando.
12. Una vez que haya anotado todos los conocimientos

tos de un mismo tipo de capacitación, en la primera columna "JERARQUIA", otorgue orden prioritario a cada uno de los conocimientos y habilidades, escribiendo la letra "A" a aquellos que produzcan un mayor impacto en las funciones y objetivos de la unidad organizacional, "B" a las siguientes, y sucesivamente "C" o "D".

Los criterios para asignar el orden prioritario son los siguientes:
Compare el número de personas que ocupan el puesto con el número de personas que obtuvieron S, I, S o I.

- a) Corresponde prioridad "A" a aquellos conocimientos y habilidades que presentan S o I más de la mitad de las personas de un puesto.
- b) Corresponde prioridad "B" a aquellos conocimientos y habilidades que presentan "S" o "I" (sin círculo) más de la mitad de las personas de un puesto.
- c) Corresponde prioridad "C" a aquellos conocimientos y habilidades que presentan S o I menos de la mitad de las personas.
- d) Corresponde prioridad "D" a aquellos conocimientos y habilidades que presentan "S" o "I" (sin círculo) menos de la mitad de las personas de un puesto.

Otorgue siempre la jerarquía mayor.

Cuadro para obtener jerarquía de necesidades en orden prioritario.

FORMULAS

Prioridad	No. de personas con S o I	No. de personas con S o I
	No. de personas del puesto	No. de personas del puesto
A	Mayor de 0.5	----
B	----	Mayor de 0.5
C	Menor de 0.5	----
D	----	Menor de 0.5

13. Repita la operación con cada uno de los tipos de capacitación:

- a) Entrenamiento: operativos
- b) Capacitación Técnica: técnicos específicos

- c) Capacitación y Desarrollo: las restantes, que son relativos a la organización de servicio, de administración, humanas y de comunicación.
14. En la columna de "PERSONAL CAPACITADO" escriba los nombres de las personas que obtuvieron ME en cada uno de los conocimientos y habilidades, sin importar el cargo que ocupe. Anote su puesto en la siguiente columna.
 15. En la columna "INSTRUCTOR O ENTRENADOR" marque con una "X" si la persona capacitada desea convertirse en el transmisor de sus conocimientos y habilidades a quienes lo necesitan. Pida a estas personas que contesten el "Cuestionario de autoevaluación para instructores y/o entrenadores", forma DN/06.

3.2 FORMA DN/06. Cuestionario de autoevaluación para instructores y/o entrenadores.

Objetivo

Ayudar a la autoevaluación de las personas que - desean ser instructores/entrenadores en relación a las características que debe reunir, con el fin de que sirva de apoyo para determinar el tipo y cantidad de preparación para poder serlo.

¿Quién debe contestarlo?

Cada persona que esté interesada en convertirse en instructor o entrenador de personal, y que ha ya obtenido MB en uno o más conocimientos y habilidades operativos y/o técnicos específicos.

¿Cómo debe ser contestado?

1. Conteste la información que se solicita en -- los cuadros de la parte superior.
2. En los cuadros de la parte inferior se mencionan los requisitos deseables para ser un instructor o entrenador. Para conocer qué tanto se acercan sus características personales a las que la función de entrenador exige evalúe cada uno de los aspectos señalados marcando con una "X" la columna que más se acerque a su situación de acuerdo a la siguiente escala:

M = Mucho
S = Suficiente
P = Poco

3. De cada área:

- a) Sumo el número de veces que marcó la columna "M", multiplíquelo por dos y anótelos en el renglón de "Total".
- b) Sumo el número de veces que marcó la columna "S", y anótelos en el renglón de "Total".
- c) Sumo los resultados de a) y b) y compare sus resultados con el cuadro siguiente. (No considere la columna "P").

GRUPOS DE REQUISITOS	Cuenta con los necesari- os.	Necesita cier- ta prepara- ción.	No cuenta con los mínimos requeridos.
	Rango A	Rango B	Rango C
Area Técnica	3 - 6	2	0 - 1
Area Didáctica	6 - 12	3 - 5	0 - 1
Possibilidades Personales	2 - 4	1	0
Habilidades Generales	10 - 20	5 - 9	0 - 4
Características de Personalidad	6 - 12	4 - 6	0 - 3
Total	27 - 54	13 - 26	0 - 12

4. Anote los rangos que obtuvo en cada grupo de requisitos y total, en las líneas correspondientes.
5. Entregue la forma al responsable del entrenamiento para que sea enviada a la División de Planeación y Desarrollo de Personal, ésta le brindará la asesoría y preparación que usted necesita.

VI. FASE IV. PLAN DE ACCION.

6.1 Objetivo de la Fase.

Canalizar las necesidades de capacitación técnica y desarrollo a la División de Planeación y Desarrollo de Personal, así como determinar las acciones pertinentes de entrenamiento para satisfacer estas carencias de manera oportuna.

6.2 Marco Conceptual.

El Plan de Acción es la última fase de la Detección de Necesidades de entrenamiento, capacitación técnica y desarrollo, y como se menciona en el objetivo, es el momento para canalizar las necesidades a los responsables de éstas y poder iniciar con las medidas pertinentes, para la satisfacción de las mismas.

La empresa tiene obligación de capacitar a sus empleados, así como éstos, tienen el derecho a ser capacitados; para esto cuenta con una unidad organizacional denominada Planeación y Desarrollo de Personal encargada de brindar apoyo a los cuadros de mando en cuanto a:

- . Diseño e implementación de eventos;
- . Asesoría didáctica;
- . Asesoría administrativa;

encaminada a satisfacer las necesidades de entrenamiento, capacitación técnica y desarrollo que se presentan en la empresa.

Por otro lado, es importante señalar que los jefes son los responsables directos de proporcionar capacitación a sus subordinados contando, como ya se señaló, con el apoyo de la División de Planeación y Desarrollo de Personal.

Como se mencionó en el marco conceptual de la fase anterior "Diagnóstico de Necesidades" podemos clasificar a las necesidades en 3 tipos cada una de ellas con un responsable:

1. Necesidades de entrenamiento. La responsable de este tipo de carencias es la propia Unidad Organizacional por lo que alguna de las personas que la integran podrá encargarse del entrenamiento siempre y cuando lo desee y se encuentre calificada para hacerlo.

2. Necesidades de capacitación técnica. La División de Planeación y Desarrollo de Personal será la -- responsable de subsanar estas carencias, con apoyo de instructores externos o internos que pueden surgir de la unidad organizacional evaluada.

3. Necesidades de capacitación y desarrollo. La División de Planeación y Desarrollo de Personal se hará cargo de ellas.

Además de canalizar a quien le corresponde atender cada necesidad, también en esta etapa, se determinarán las acciones de entrenamiento por lo - que deberá de:

- I. Enviar la información pertinente a la División de Planeación y Desarrollo de Personal para - que se hagan cargo de lo que les corresponde.
- II. Identificar a todas aquellas personas que quie - ran y puedan ser posibles entrenadores.

Es decir no todas las personas que obtuvieron - una calificación de "MB" necesariamente son -- buenos entrenadores. Aparte de que quieran -- serlo deben mostrar las características mínimas necesarias.

- III. Elaborar el Plan de entrenamiento, consulte el anexo "Plan de Entrenamiento".

6.3 Acciones a seguir.

I. Enviar la información pertinente a la División de Planeación y Desarrollo de Personal.

1. Fotocopie todas las formas que utilizó desde la forma DN/01 hasta la DN/06.
2. Envíe la copia del material a la División de Planeación y Desarrollo de Personal.
3. Pronto recibirá la respuesta para la satisfacción de el resto de las necesidades de su unidad organizacional.

II. Identifique a sus entrenadores.

1. Consulte los resultados de los "Cuestionarios de autoevaluación para instructores y/o entrenadores" (forma DN/06) y determine los aspectos a reforzar o desarrollar en las personas interesadas.

III. Plan de entrenamiento.

1. Solicite a la División de Planeación y Desarrollo de Personal la inscripción de sus entrenadores al curso de "Formación de Entrenadores".
2. Brinde todas las facilidades a éstos para que asistan puntualmente.
3. Revise con ellos el Plan de Entrenamiento que elaborarán en el curso en base a los resultados obtenidos de su Detección de Necesidades con el apoyo del anexo "Plan de entrenamiento"
4. Determine fechas y horario.
5. Elabore una invitación formal para todas las personas que participarán en el entrenamiento.
6. Notifique a la División de Planeación y Desarrollo de Personal:
 - . las fechas y horario en los que se llevará a cabo el entrenamiento.
 - . el tipo de conocimientos y/o habilidades a entrenar.
 - . nombre del entrenador.
 - . nombre de los participantes.

ANEXO

DETERMINACION DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es el proceso mediante el cual la persona va adquiriendo experiencia y nuevos conocimientos específicos y necesarios durante la realización "cotidiana" de sus actividades, con el fin de que conozca y domine el hacer de su trabajo.

Su objetivo es lograr que la persona domine y realice en forma adecuada todos los pasos y tareas cotidianas operativas que requieren las funciones de su puesto.

El modelo de detección de necesidades es un conjunto de herramientas que lleva a la determinación de aquellos conocimientos y/o habilidades que la persona requiere para desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto, el entrenamiento es el tipo de capacitación más adecuado para satisfacer las necesidades en los conocimientos y habilidades operativas.

El plan de entrenamiento es una guía que permite ejecutar las acciones pertinentes de entrenamiento de una manera organizada y en forma secuencial para cubrir las necesidades detectadas.

Los planes de entrenamiento deben ser elaborados en cada unidad organizacional e incluyen los siguientes elementos:

Objetivos

Son los resultados que se pretenden obtener al finalizar el entrenamiento, para dar solución a las necesidades o problemas detectados. Deben señalar el nivel de eficiencia que se requiere alcanzar tomando en cuenta el tiempo que se ha fijado para alcanzarlos.

Contenido

Es aquello que ha de enseñarse para lograr los objetivos, es el conjunto de conocimientos que las personas deben adquirir y aplicar organizados en forma de unidades, temas, etc. Para el entrenamiento de su personal, puede organizar el contenido en forma lógica por sesiones.

Participantes

Son las personas que recibirán el entrenamiento. Para efectos del modelo presentado son las personas cuyos nombres se enlistaron en la forma DN/05 "Concentrado de Necesidades de Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo por Unidad Organizacional", en la columna de personal a capacitar.

Actividades

Son el conjunto de acciones que es preciso llevar a cabo para alcanzar los objetivos. Para conocimientos y/o habilidades operativas se recomienda la técnica demostrativa que se explica más adelante.

Recursos

Son los elementos humanos, materiales, económicos y de tiempo con que cuenta la empresa, necesarios para la realización de las actividades de entrenamiento.

Los recursos humanos son las personas que pueden ser entrenadores; también incluye a la División de Planeación y Desarrollo de Personal.

En los recursos materiales se considera el material didáctico y de papelería, herramientas, maquinaria, equipo, etc. Dan mayor significado al contenido facilitando el aprendizaje.

En los recursos económicos se toma en cuenta el presupuesto total del programa.

En el recurso tiempo se define la duración, fecha y horario en que se llevarán a cabo las sesiones.

Evaluación

Es la forma como apreciará si se logró el objetivo. Para el entrenamiento se sugiere la verificación en el trabajo diario.

Técnica Demostrativa o de los Cuatro Pasos

Para llevar a cabo el entrenamiento, se utiliza la Técnica Demostrativa. Se considera que es la más adecuada pues implica un contacto directo con el trabajo que se va a realizar, el entrenado es atendido en forma individual o en grupos muy reducidos, participa activamente en la enseñanza y permite la aclaración de dudas y rectificación de errores en forma inmediata.

La Técnica Demostrativa incluye cuatro pasos, que son:

1. Preparación.
2. Presentación de la operación o actividad.
3. Ensayo de la operación por el entrenado.
4. Afirmación del entrenamiento.

Veamos en qué consisten cada una de ellas:

1. Preparación.

a) Verifique tener todo el material necesario de acuerdo al Plan elaborado. Verifique que el lugar de trabajo esté en buenas condiciones de iluminación, ventilación, espacio, etc.

b) Cree un ambiente adecuado para el aprendizaje. Ayude al entrenado a tranquilizarse, a vencer toda timidez, a que se sienta en confianza. Si el empleado está tranquilo será receptivo, si por el contrario, se siente temeroso, no comprenderá bien sus instrucciones, promueva la comunicación, muéstrese optimista y seguro.

Puede iniciar explicándole el objetivo de la sesión.

c) Constata qué sabe el empleado del trabajo que se le va a enseñar.

Empiece su enseñanza donde terminan los conocimientos del entrenado; para conocer los límites de éstos hágale las preguntas convenientes.

d) Describa el trabajo que va a realizar.

Explíquesele de principio a fin en forma global; si puede hacer que capte la idea general, aumentará su interés en los detalles.

e) Despiértelo interés por lo que va a hacer.

Ayúdelo a comprender el propósito de su labor y la importancia que ésta tiene para el funcionamiento general del departamento o de la compañía.

2. Presentación de la operación o actividad.

a) Colóquese en el lugar y posición adecuados para que el entreado pueda ver la demostración. Se sugiere colocarse a su derecha y nunca estar de frente pues esto dificulta el aprendizaje.

- b) Ejecute la operación a un ritmo normal mientras el -
entrenado observa. Vuelva a repetirla más lentamente si es necesario, explicando el trabajo, mostrando e ilustrando, una por una, las fases del procedimiento.
- c) Haga énfasis en los puntos clave. Explique en qué -
radica su importancia, sus repercusiones, los problemas que se pueden presentar y cómo resolverlos y la necesidad de lograr altos niveles de calidad.
- d) Cuide que su instrucción sea clara y completa. Expli-
que pacientemente y no quiera que el entrenado asími-
le más de lo que pueda. Recuerde que son aspectos -
nuevos para él. Se recomienda que las demostraciones sean breves (aproximadamente 30 minutos).
- e) Solicite al entrenado que presente sus dudas y aclá-
relas.

3. Ensayo de la operación por el entrenado.

- a) Pídale que ejecute la operación; paralelamente corri-
ja sus errores.
- b) Si es posible, solicite que vuelva a repetir la ope-
ración y que explique los puntos clave.
- c) Para asegurar el aprendizaje hágale preguntas.
- d) Continúe hasta comprobar que lo ha aprendido.
- e) Felicítelo si lo ha hecho bien.

4. Afirmación del entrenamiento.

- a) Realice una síntesis del trabajo tanto oral como
práctica.
- b) Deje trabajar independientemente al entrenado.
- c) Indíquelo a quién debe acudir si tiene dudas.
- d) Revise su trabajo frecuentemente; invítelo a hacer
preguntas.
- e) Disminuya progresivamente la ayuda y vigilancia.

A continuación se presenta un cuadro que resume la explicación de la Técnica Demostrativa.

TECNICA DEMOSTRATIVA

1. INTRODUCCION: qué va a demostrar y para qué.
 - Interrogatorio - grado de conocimientos.

2. DEMOSTRACION: - Ejecutar la operación.
 - Interrogatorio - constatar aprendizaje.
 - Ejercitación por el participante.
 - Retroinformación.

3. EJERCITACION: - Repetir la ejecución hasta lograr el nivel de eficiencia.

4. SINTESIS: - Recaltar lo más importante (oral y demostrativa).

INSTRUMENTOS DE TRABAJO

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un ejemplar de cada uno de los instrumentos de trabajo necesarios para llevar a cabo la detección de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo. Fotocopie el número que necesite de cada uno de ellos.

Pero, ESPERE, no conteste los instrumentos hasta que haya leído todo el Material Informativo y esté seguro de haber comprendido el proceso.

Siga el orden de aplicación de los instrumentos señalado en el Material Informativo y proceda a contestarlos de acuerdo a las instrucciones indicadas.

Si tiene alguna duda, puede consultarla a la División de Planeación y Desarrollo de Personal.

Recuerde que el trabajo invertido en la detección de necesidades redundará en beneficio de usted, de su personal, de su unidad organizacional y en general de toda la empresa.

Lo felicitamos de antemano por su dedicación y esfuerzo que seguramente usted brindará en la realización de este trabajo.

LISTADO DE ACTIVIDADES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO _____

NUMERO DE PERSONAS QUE LO OCUPAN _____

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	CLASIFICACION DE CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES
	Conocimientos relativos a la organización	Relativos a la organización

¿Estudia actualmente? () sí () no

En caso afirmativo, especifique

EXPERIENCIA LABORAL

Escribe los puestos ocupados anteriormente en la empresa (comienza por el actual):

PUESTO	FECHA		DEPARTAMENTO	MOTIVO DEL CAMBIO
	De:	Hasta:		
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Escribe los puestos ocupados anteriormente fuera de la empresa (comienza por el último):

PUESTO	FECHA		EMPRESA	DEPARTAMENTO
	De:	Hasta:		
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

FORMA DE EVALUACION INDIVIDUAL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO
PUESTO: _____

RANGOS: M, B, S, I

Nombre														
EVALUACION														
TITULAR	JEFE	FINAL												

CONCENTRADO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

TIPO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES					TIPO DE CAPACITACION				
<input type="checkbox"/> RELATIVOS A LA ORGANIZACION <input type="checkbox"/> OPERATIVOS <input type="checkbox"/> DE SERVICIO AL PUBLICO <input type="checkbox"/> HUMANOS <input type="checkbox"/> TECNICOS ESPECIFICOS <input type="checkbox"/> DE ADMINISTRACION <input type="checkbox"/> DE COMUNICACION					<input type="checkbox"/> ENTRENAMIENTO <input type="checkbox"/> CAPACITACION TECNICA <input type="checkbox"/> CAPACITACION Y DESARROLLO				
JERARQUIA	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PUESTO	NO DE PERSONAL	PERSONAL A CAPACITAR	NECESIDADES		PERSONAL CAPACITADO	PUESTO	INTR O EXTRA
					NP S-E	P (S-E)			

FORMA DN/05

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION PARA INSTRUCTORES Y/O ENTRENADORES

NOMBRE _____ DEPARTAMENTO _____ ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA _____	PUESTO _____ ESCOLARIDAD _____ EN EL PUESTO _____
--	---

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN LOS QUE OBTUVO MR Y DESEA COLABORAR COMO INSTRUCTOR Y/O ENTRENADOR	
ENTRENADOR EN LOS SIGUIENTES CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES OPERATIVOS _____ _____	INSTRUCTOR EN LOS SIGUIENTES CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES TÉCNICOS ESPECÍFICOS _____ _____

	M	S	P		M	S	P
AREA TECNICA				HABILIDADES GENERALES			
1. Posee conocimientos sobre el trabajo por enseñar				12. Le es fácil establecer relaciones interpersonales			
2. Conoce el proceso productivo/administrativo de su unidad organizacional				13. Es adaptable a diferentes ambientes			
3. Cuenta con experiencia en ese trabajo				14. Es líder en alguno de sus grupos sociales			
TOTAL				15. Convence con cierta facilidad a otros			
Rango _____				16. Es capaz de estructurar y ordenar sus ideas y presentarlas en forma clara y precisa			
AREA DIDACTICA				17. Le es sencillo hacer análisis y síntesis de situaciones			
4. Sabe redactar objetivos de enseñanza aprendizaje				18. Cuenta con vocabulario amplio y maneja un lenguaje sencillo y preciso			
5. Sabe cómo estructurar el contenido de un curso o programa de entrenamiento				19. Tiene buena memoria			
6. Conoce técnicas para hacer más sencillo y ameno el aprendizaje				20. Sabe y le gusta escuchar			
7. Conoce las características propias de los adultos				21. Tiene facilidad de expresión oral en público			
8. Es capaz de manejar grupo visual y audiovisual				TOTAL			
9. Tiene experiencia como educador				Rango: _____			
TOTAL				CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD			
Rango: _____				22. Se considera seguro de sí mismo			
POSIBILIDADES PERSONALES				23. Se considera estable emocionalmente			
10. Cuenta con el tiempo necesario para preparar e impartir el entrenamiento o capacitación				24. Se considera astuto			
11. Las funciones de su puesto no requieren continuas interrupciones				25. Se considera entusiasta y optimista			
TOTAL				26. Se considera paciente y tolerante			
Rango _____				27. Se considera amistoso y firme al mismo tiempo			
RANGO TOTAL : _____				TOTAL			
				Rango: _____			

RECOMENDACIONES

El modelo propuesto ofrece resultados precisos en la detección de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo, sin embargo, su aplicación es compleja, requiere de tiempo y dedicación por parte de las personas que en ésta intervengan, por ello es necesario que se tomen en cuenta algunas recomendaciones que a continuación se señalan:

- * El modelo deberá de ser adaptado a las características y necesidades de cada empresa, no deberá de adoptarse tal como se presenta.

- * Para su aplicación, no deberá de entrecruzarse con otros instrumentos ya que se puede correr el riesgo de perder credibilidad, por no dedicarle la atención que requiere.

- * Una vez adaptado, deberá de ser piloteado con una muestra representativa para validar los resultados.

- * Para determinar las actividades, conocimientos y habilidades de un puesto con el que no se cuente la "descripción del puesto", se deberá de definir con el titular procurando tenga una antigüedad mínima de seis meses.

- * Si la empresa en la que se utilizará el modelo es mediana o grande, la complejidad del modelo dificultará la aplicación simultánea en todas sus áreas, por lo que se recomienda, empezar la aplicación por las unidades organizacionales que aparentemente tengan problemas de capacitación y/o que el grado de movilidad del personal sea reducido, ya que la movilidad afecta la es

tabilidad de los resultados.

* El departamento encargado de la capacitación deberá contar con el personal preparado en el conocimiento y aplicación del modelo para poder brindar la asesoría en caso de que se requiera.

* Es conveniente contar con un sistema computarizado para la tabulación e interpretación de los resultados, sobre todo si se aplica simultáneamente a diferentes unidades organizacionales.

CONCLUSIONES.

La elaboración de esta investigación trae como conclusiones los siguientes puntos:

1. La capacitación constituye una forma de educación en el ámbito laboral, brinda una alternativa para la formación de cada uno de los que integran la empresa. Sin embargo, deberá estar cimentada en necesidades reales para que contribuya al desarrollo del personal y para el logro de los objetivos organizacionales.

2. El punto de partida en el proceso de la capacitación es la detección de las necesidades, mismas que darán sentido y determinarán a todos los demás elementos del proceso, creando confianza y credibilidad en cuanto a la utilidad de los eventos de entrenamiento, capacitación técnica y desarrollo, tanto a los cuadros de mando como al resto del personal.

3. Mientras más específicas se pretende sean las necesidades que se quieran identificar, más elaborado tendrá que ser el instrumento.

4. Para determinar necesidades específicas, el instrumento deberá de ser aplicado a personas, quienes tengan una relación directa con el puesto.

5. Las necesidades encubiertas son tan importantes como las manifiestas, y en ocasiones más que éstas. Por lo que es relevante el contar con una herramienta para su detección, que sirva de base para atacarlas adecuadamente, evitando así, invertir recursos innecesarios.

6. Resulta conveniente el aplicar el modelo de detección de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo a todas las unidades organizacionales que conforman la empresa, con objeto de poder diseñar un Plan de Capacitación, que abarque las necesidades Genéricas, por Areas, por Grupos Ocupacionales e Individuales; tomando en cuenta los recursos financieros, técnicos y humanos con los que cuenta la compañía, logrando de esta manera un crecimiento planeado de la organización.

7. El contar con un modelo de detección de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo como el propuesto, trae consigo, la involucración de los cuadros de mando y del mismo personal, en el compromiso de formación, además propicia un acercamiento entre jefe y subordinado durante el proceso.

8. El modelo lleva de la mano al responsable de éste, con objeto de que lleve a cabo el proceso de una manera autónoma, sin requerir del apoyo de la unidad organizacional de capacitación; aunque no necesariamente, ya que en caso de requerir asesoría, deberá solicitarla.

9. El apoyo que brinde la unidad organizacional responsable de la capacitación en la compañía a los cuadros de mando es muy importante, ya que éstos pueden llegar a requerir asesoría, pero sobre todo, desean sentir el respaldo de la empresa que les asegure llevar a cabo las acciones que den respuesta a las necesidades detectadas.

10. El modelo brinda a los cuadros de mando la información de las necesidades de entrenamiento, capacitación técnica y desa-

rollo del personal de su unidad organizacional, así como el conocimiento de los puntos fuertes de cada uno de ellos.

11. Permite que cada una de las personas sujetas a este proceso de detección de necesidades, conozca su evaluación en el desempeño de su puesto, propiciando un movil para su autosuperación.

12. Determina las necesidades individuales y grupales, así como la prioridad que tienen en cuanto a su momento de satisfacción.

13. Ayuda a la identificación de posibles instructores internos en relación al grado de conocimientos y habilidades que posee, así como en base a los resultados de las características que deben reunir.

14. Propicia la clarificación y validación del puesto permitiendo la creación y/o actualización de las descripciones de puestos.

15. Aporta información, no sólo de capacitación sino para el área de administración de personal, como pueden ser: descripciones de puestos, perfiles de puestos, bases para promociones y -ascensos.

16. Es factible la adaptación del modelo a otras empresas de servicio, principalmente de seguros, sin olvidar para esto tomar en cuenta la cultura organizacional, su estructura y demás características para su adecuación.

BIBLIOGRAFIA.

BASICA.

1. CeNaPro (Centro Nacional de Productividad): Conceptos básicos de capacitación y adiestramiento. Serie Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, Centro Nacional de Productividad, 1a. ed., México, 1981, 15 p.
2. CeNaPro y ARMO: Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. Servicio Nacional Armo, 1a. ed., México, sin fecha, 198 p.
3. CeNaPro y ARMO: Disposiciones legales sobre capacitación y adiestramiento publicadas en el Diario Oficial. Talleres Gráficos de la Institución, 1a. ed., México, 1982, 39 p.
4. CRAIG, Robert y BITTEL, Lester: Manual de entrenamiento y de desarrollo de personal. Traductor Manuel Aburto Jiménez, Edit. Diana, 1a. ed., México, 1971, 687 p.
5. MENDOZA, Alejandro: Manual para determinar necesidades de capacitación. Edit. Trillas, 1a. ed., México, 152 p.
6. SILICEO, Alfonso: Capacitación y desarrollo de personal. -- Edit. Limusa, 2a. ed., México, 1982, 152 p.
7. UCECA: Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Edit. Popular de los Trabajadores, 1a. ed., - México, 1979, 57 p.

COMPLEMENTARIA.

8. ACKOFF, Russell L.: Planificación de la empresa del futuro. Traductor Esteban Torres Alexander, Edit. Limusa, 1a. ed., México, 1983, 357 p.
9. ALVAREZ, Manuel y otros: Manual para la elaboración de manuales de capacitación y adiestramiento. Edit. ARMO, 1a. ed., México, 1978, 126 p.
10. AMIS: Informe estadístico del 4o. trimestre de 1986.
11. AMIS: Investigación realizada por el subcomité de capacitación administrativa en 1987 sobre el estado actual de la capacitación en las compañías de seguros.

12. Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios: Teoría y práctica de la formación de adultos. Ediciones Deusto, S.A., 1a.ed. España, 1977, 203 p.
13. ARIAS GALICIA, Fernando: Administración de recursos humanos. Edit. Trillas, 2a. ed., México, 1976, 525 p.
14. AXFORD, Roger W.: Fundamentos y propósitos de la educación de adultos. Edit. Tréquel, 1a. ed., Buenos Aires, -- 1976, 326 p.
15. BERGEVIN, Paul: Filosofía para la educación del adulto. Edit. Asociados, 1a.ed., México, 1951, 97 p.
16. CARNIADO, Enrique: La capacitación técnica del obrero en México. Edit. CTM., 1a. ed., México, 1951, 97 p.
17. CALDERON CORCOBA, Hugo: Manual para la administración del Proceso de Capacitación de Personal. Edit. Limusa, S. A., 1a. ed., México, 1982, 129 p.
18. CASTREJON DIEZ, Jaime y GUTIERREZ, Ofelia Angeles: Educación permanente. Edit. Fondo de Cultura Económica, 1a. ed., México, 1974, 126 p.
19. CRUZ NIVON, Adriana y SILVA GARCIA, Martha: Tesis Necesidades de capacitación y adiestramiento en el país. Licenciatura en Administración, UNAM, 1979, 153 p.
20. DUNNETTE, Marvin y KIRCHNER, Wayne: Psicología industrial. Edit. Trillas, 1a. ed., México, 1972, 226 p.
21. La educación permanente. Biblioteca Salvat de grandes temas, Barcelona, 1973, 144 p.
22. FERRANDEZ, Adalberto y SARRAMONA, Jaime.: La Educación. Constante Problemática actual. 1a. ed., C.E.A.C., Barcelona, 1980, 573 p.
23. FRANKL, Viktor E.: Psicoanálisis y existencialismo. De la psicoterapia a la logoterapia. Fondo de Cultura Económica, 2a. ed., México, 1978, 360 p.
24. HELY, A.S.M.: Nuevas tendencias de la educación de adultos. UNESCO, 1a. ed., París, 1963, 150 p.
25. HUERTA SOBRINO, Alejandro: Tesis El proceso de capacitación y las técnicas de investigación de necesidades: caso - Dirección General de Servicios Administrativos, D.D.F. Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Iberoamericana, 1983, 96 p.
26. GOGUELIN, Pierre y otros: La formación psicosocial en las organizaciones. Edit. Paidós, 1a. ed., Buenos Aires, 1971, 222 p.

27. GOMEZ ARREOLA, Salvador: Los seguros privados en México. Revista Mexicana de Seguros, México, 1968, 418 p.
28. GONZALEZ VIGIL, Francisco de Paula: Educación y Sociedad. Edit. Instituto Nacional de Cultura, 1a. ed., Perú, 1973, 88 p.
29. ISAACS, David.: La educación de las virtudes humanas. Edit. EUNSA, 3a. ed., Pamplona, 1979, 288p.
30. ISAIS REYES, Jesús M.: Educación de adultos. Ediciones Oasis, 1a. ed., México, 1969, 213 p.
31. KIDD, J.R.: Cómo aprenden los adultos. Edit. El Ateneo, 1a. ed., Buenos Aires, 1979, 252 p.
32. KNOLL, Joachin: La formación de adultos. Edit. Roca-Pedagogía, 1a. ed., México, 1979, 173 p.
33. LARROYO, Francisco: La ciencia de la educación. Edit. Porrúa, 16a. ed., México, 1978, 385 p.
34. LENGRAND, Paul: Introducción a la educación permanente. UNESCO, 1a. ed., Barcelona, 1973, 170 p.
35. LLANO CIFUENTES, Carlos: Análisis de la acción directiva. Edit. Limusa, 1a. ed., México, 1979, 308 p.
36. MARTINEZ SANCHEZ, Jorge: Orientación de la educación de adultos en América Latina. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. Vol. X, Núm. 4, 159 p.
37. MATTOS, Luis A. de: Compendio de didáctica general. Edit. Kapelusz, 2a. ed., Buenos Aires, 1974, 356 p.
38. MAGER, Robert F. y PIPE, Peter: Mejor dirección mayor eficiencia. Edit. Pax-México, 1a. ed., México 1974, 137p.
39. NERICI, Imideo G.: Hacia una didáctica general dinámica. Traductor J. Ricardo Nervi, Edit. Kapelusz, 9a. ed., Buenos Aires, 1973, 542 p.
40. REBOUL, Olivier: ¿Transformar la sociedad? ¿Transformar la educación? Narcea Ediciones, 1a. ed., Madrid, 1973, 140 p.
41. RIEDEL, Johannes: La formación para el trabajo en la empresa. Ediciones Rialp, S.A., 1a. ed., Madrid 1965, 162p.
42. VERNER, Coolie y BOOTH, Alan: Educación de adultos. Edit. Troquel, Buenos Aires, 1971, 148 p.
43. VILLANUEVA BEA, Pilar.: La educación de adultos hoy. Necesidad y perspectiva de cambio. Promoción del libro universitario, Valencia, 1984, 410 p.