

308923

25
rej.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



ESCUELA DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"DETECCION Y CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION A NIVEL SECRETARIAL, DENTRO DE UNA
ORGANIZACION"

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de:

Licenciado en Pedagogía

presenta:

C L A U D I A P A L M A M O U L I N I E

Director de Tesis: Lic. María Antonieta Sánchez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<u>Pág.</u>
Introducción	
CAPITULO I: EDUCACION	1
1.1. Concepto de Hombre	1
1.2. Concepto de Educación	4
1.3. Características de la Educación	7
1.4. Fines de la Educación	11
1.5. Educación del Adulto	15
1.5.1. Definición del Estado Adulto	15
1.5.2. Concepto de Educación de Adulto	17
1.6. La Empresa como Agente Educativo	20
CAPITULO II: EMPRESA Y CAPACITACION	23
2.1. Concepto de Empresa Privada	23
2.2. Concepto de Empresa Pública	26
2.2.1. Administración Pública Centralizada	29
2.2.2. Administración Pública Descentralizada Paraestatal	31
2.3. Concepto de Capacitación	33
2.4. Legislación de la Capacitación	41
CAPITULO III: DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	49
3.1. Necesidades de Capacitación	49
3.2. Clasificación de las Necesidades	55
3.3. Determinación de las Necesidades de Capa- citación	58
3.4. Técnicas para Determinar Necesidades de Capa citación	63

	<u>Pág.</u>
CAPITULO IV: DETECCION DE NECESIDADES PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION A NIVEL SECRETARIAL	77
4.1. Objetivo	77
4.2. Escenario	78
4.3. Población	80
4.4. Procedimiento para la Detección de Necesidades	82
4.4.1. Situación Ideal	82
4.4.1.1. Análisis del Puesto	83
4.4.2. Situación Real	86
4.4.2.1. Cuestionarios	88
4.4.2.2. Entrevista	96
4.4.2.3. Inventario de Habilidades	100
4.4.3. Análisis de Resultados	103
4,5. Programa de Capacitación	107
Conclusiones	117
Bibliografía	119

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Actualmente la evolución científica y tecnológica a la que nos enfrentamos ha propiciado importantes cambios que generan necesidades, y como el ser humano es el motor y recurso más importante de toda la organización su influencia es decisiva para el progreso y futuro de las instituciones, por lo que cualquier esfuerzo que se realice en materia de capacitación como satisfactor de necesidades, deberá estar encaminado a favorecer un mejor y mayor rendimiento humano, la productividad de toda organización y el desarrollo eficiente del hombre en su trabajo.

Es en este sentido que la capacitación debe constituirse en un programa integrado en el que se respeten los intereses de los participantes, se promueva su organización y se adopten técnicas apropiadas para satisfacer la necesidad de mejorar el trabajo. Asimismo es importante señalar que el hombre puede y debe amar a su trabajo, entendiendo el desarrollo profesional y/o laboral como parte importante de su desarrollo como ser humano; lo que permitirá elevar el bienestar individual y colectivo en los ámbitos económicos, social y cultural, es decir, de manera integral.

Ahora bien, si se examina con mayor detenimiento a la célula básica de toda organización: el hombre, se puede decir que al pasar por diferentes etapas de su vida presenta necesidades que se van modificando desde su nacimiento hasta la edad adulta que son diferentes a las de los demás y por lo tanto, buscará con sus propias posibilidades y limitaciones. Lo anterior no obedece estrictamente a las características inherentes del hombre sino que depende de la influencia del medio ambiente, laboral, cultural, económico y social en que se desarrolla. A su vez, dichas necesidades deberán satisfacerse para fijar otras que deberán cubrirse, y así sucesivamente.

Es aquí donde la educación tiene como objetivo primordial, el desarrollo y perfeccionamiento del ser humano, a través de la adquisición de conocimientos y el desarrollo de su personalidad, actualizando sus habilidades y destrezas.

Por otra parte, si se entiende a la capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, como una modalidad de la educación

que tiene como finalidad perfeccionar al trabajador para que se supere individual y laboralmente, no se puede dejar pasar por alto el papel que juegan las organizaciones como agentes educativos no formalizados (su acción no es explícitamente educativa) y cuyo fin es optimizar el uso de los recursos naturales, científicos, tecnológicos y humanos generando incrementos en la productividad de la organización y del país. Por lo tanto, si se unen los conceptos hasta aquí mencionados se advierte la formación de una trilogía inalienable entre educación, trabajo y capacitación; conceptos que tienen, entre otros, un común denominador importante: la satisfacción de necesidades tanto a nivel individual como colectivo.

Las organizaciones tienen objetivos por alcanzar, y para lograrlo deben contar con el personal suficientemente motivado en su trabajo a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones. Sin embargo, se requiere de una educación permanente que permita adquirir nuevos conocimientos, una mayor adaptación al cambio así como autorrealización individual.

Es así como las necesidades mencionadas anteriormente se convierten en necesidades de capacitación, que al satisfacerse conducen a una optimización de recursos, a un desarrollo y actualización del individuo y a un incremento en la productividad.

Ahora bien, para la satisfacción de necesidades se requiere hacer una adecuada detección basada en la descripción del puesto, en los objetivos de la empresa y en las carencias de los trabajadores, para elaborar un programa de capacitación cuyo fin es satisfacer las necesidades reales o futuras.

Asimismo para impartir una capacitación adecuada se requiere partir de su primer paso, la detección de necesidades misma que, dependiendo de su eficiencia sentará las bases para la elaboración de programas de capacitación encaminados a cubrir dichas necesidades. Los resultados que se obtengan, serán de muy diversa índole, tales como generación de actitudes positivas hacia el trabajo, hacia el personal, ahorro de tiempo, mayor productividad y bienestar individual entre otros.

A su vez, la detección de necesidades de capacitación depende de las diferencias individuales de los trabajadores; por lo que para determinarlas se requiere establecer las carencias existentes y futuras de la organización y de su personal. Estas carencias pueden ser de dos tipos: manifiestas y encubiertas. Las primeras surgen por cambios de tecnología y movilidad del personal, por lo que son evidentes. Las necesidades encubiertas, surgen por problemas de desempeño debido a la falta de conocimientos, habilidades y destrezas; y requieren de una investigación profunda a través de las técnicas de detección de necesidades.

Su importancia radica en que al diseñar un programa de capacitación, éste debe ser orientado a la obtención de resultados y no simplemente a un cumplimiento oficial, donde los cursos se imparten sin conocer las necesidades reales y por consiguiente la capacitación no es productiva.

Es en esta forma que el objetivo del presente trabajo es destacar la importancia de Realizar una Adecuada Detección y Clasificación de las Necesidades de Capacitación a nivel secretarial dentro de una organización, como elemento importante en el incremento de su productividad y el desarrollo integral de su personal.

Este trabajo se realizó mediante la investigación documental y entrevistas con personas dedicadas a Recursos Humanos y Capacitación.

Bajo esta línea, en el primer capítulo se dejó por sentado la importancia que la educación tiene al ser un proceso continuo y permanente de formación humana, que no termina a nivel escolar sino que se prolonga en las organizaciones al recibir capacitación.

En el segundo capítulo, se mencionan las diferencias entre la empresa privada y pública ya que en ambas se maneja la capacitación, la parte práctica se puede aplicar indistintamente en cualquiera de éstas; y además dado su carácter público y privado poseen distintos fines. También se describe el proceso de capacitación tomando como etapa fundamental la Detección de Necesidades, para posteriormente elaborar los programas de capacitación, basados en las necesidades existentes y en la legislación de la Capacitación. Para ello se estudió el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, que forma parte del Plan Nacional de Desarrollo (1963-1982).

En el tercer capítulo, se hace una descripción de la detección de necesidades de capacitación, con el vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación, para lograr un desarrollo integral. Es decir, en este capítulo se responde a las siguientes preguntas: ¿Cómo saber quién necesita capacitación?, ¿En qué actividades o puestos se requiere capacitar?, ¿Cómo saber las características del personal?, ¿Cómo conocer las necesidades de capacitación? y ¿Cuáles son los instrumentos más adecuados de acuerdo a las características del personal, la empresa y el puesto?.

Posteriormente, con base en los capítulos anteriores se presenta la detección de necesidades realizada empleándose las técnicas de Entrevista, Cuestionario e Inventario de Habilidades, comparando los resultados con la descripción del puesto, es decir, "lo que se hace y es" con "lo que debe ser y hacerse".

Esta detección se llevó a cabo en la Academia de Capacitación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con una población formada por quince secretarías de sexo femenino, cuya edad promedio son 22 años, su escolaridad: comercio y con un promedio de antigüedad en la Academia de Capacitación de tres años.

La parte práctica del presente trabajo está dedicada a esas 15 secretarías. Sin embargo la parte teórica puede apoyar la detección de necesidades para todo tipo de secretarías, ya que tanto en la empresa pública como en la privada se realizan en general las mismas actividades.

Los métodos utilizados a lo largo de la investigación fueron: el analítico, el descriptivo y el sintético.

De esta manera se finaliza con la elaboración de un Programa de Capacitación que responde a las necesidades existentes. Finalmente se presentan las conclusiones.

La aportación además del Programa de Capacitación fue la detección de necesidades de capacitación para que la población secretarial de esta Academia, reciba capacitación; asimismo se seleccionó dentro las técnicas de DNC, tres que cubrieran con este objetivo y que se adaptaran a la población.

CAPITULO I

EDUCACION

CAPITULO I

EDUCACION

1.1. Concepto de Hombre

El hombre es una unidad indivisible en donde se encuentran conjugados tres aspectos: el biológico, el psicológico y el social. Cada uno de estos aspectos se encuentra interrelacionado con los demás, y por lo tanto, deben estar en completa armonía.

Esta unidad no permanece estática, por el contrario, es dinámica debido a que la persona pasa por diferentes etapas a lo largo de su vida; y con cada una de ellas, sufre una serie de modificaciones propias de la edad. Además, sufre modificaciones del medio ambiente que le rodea, de sus vivencias, de sus experiencias, de los conocimientos adquiridos, etcétera. Por lo tanto, para lograr un mejor desarrollo en cada una de estas etapas, es necesario prepararse como un individuo bio-psicosocial, es decir, de forma integral.

A continuación se hará una descripción de cada uno de los aspectos que conforman al individuo por separado, para usar esto como base de la educación y poder analizar integralmente a la persona en sus tres esferas.

En la esfera biológica se hace referencia a las funciones biológicas del sistema vegetativo del hombre, es decir, a todo lo que concierne a la salud, a la enfermedad, la nutrición, la integridad y sus órganos sensoriales y el factor hereditario.

El segundo aspecto es el psicológico en el cual se encuentran la inteligencia, la voluntad, los sentimientos, los estados afectivos, y las tendencias. Por su capacidad intelectual y por la voluntad, el hombre, tiene conciencia de sí mismo, conoce y debe aprovechar los recursos del mundo material para su provecho. Asimismo de ella depende una característica importante del hombre, que posee libertad, es decir, capacidad de elección. Otro factor importante es la personalidad que el individuo posea. Con el conocimiento de su personalidad, se sabe cuáles

son sus cualidades y cuáles son sus limitaciones, por lo que se da una base para saber cómo actuar, qué le va a afectar y así elaborar un nuevo plan de vida al lograr un desarrollo integral de la persona.

Por personalidad se entiende "integración dinámica dentro del individuo de aquellos mecanismos biopsicosociales que determinan la particular adaptación al medio ambiente" (1).

Por último, el tercer aspecto corresponde a lo social. El hombre persigue un bien común y sabe que se debe dirigir a él. También se relaciona con los demás, con el mundo que lo rodea y del que depende para subsistir. Por lo que es necesaria una relación con apertura, diálogo, comunicación, interés por los demás, fomentar las relaciones humanas, aprender a trabajar en equipo, disponer las cualidades de cada uno para la colaboración, unión e integridad de la comunidad en que se vive. "No es la masificación intelectual, social, cultural; opresión, sumisión pasiva, manipulación tipificante, uniformidad" (2).

Estos tres aspectos son de vital importancia para el ser humano. Sin embargo, para el objetivo del presente trabajo, el aspecto social tiene un papel importante porque a través de las Relaciones Humanas, se logran conocer las necesidades para así, poder satisfacerlas. Es por ello que a continuación se dará una explicación de lo que son las Relaciones Humanas.

Un aspecto importante en el desarrollo social lo constituyen las relaciones humanas las cuales se conjugan en la comunicación definiendo a esta última como el proceso por el cual el ser humano expresa y recibe sentimientos, ideas, opiniones, experiencias, etcétera, a través de su forma escrita, verbal, y gesticular.

La comunicación puede ser individual (es la relación con una sola persona, con el fin de mantener relaciones personales); grupal (es la que se lleva a cabo con grupos de más de tres personas); o masiva (es la relación con un grupo grande de personas).

(1) apud. ARIAS CALICIA, F., Administración de Recursos Humanos, p. 54.

(2) FERRINI, M.P., et al. Temas Didácticos, p. 24.

La comunicación directa es la relación de una persona a otra; mientras que la indirecta, es la relación de una persona hacia otras.

El desarrollo humano es necesario y se logra a través de la comunicación, debido a que gracias a ella se transmiten pensamientos, experiencias, actitudes, datos y opiniones, que pueden ser comprendidas y continuadas.

"La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean... ya que quienes no están enterados de las causas de un grupo, tienden a marginarse..."(3).

La comunicación es indispensable para el logro de objetivos mediante una coordinación de esfuerzos.

Ahora bien, ya definida la comunicación se puede observar que las relaciones humanas son las relaciones sociales entre las personas.

Las relaciones humanas propician la convivencia humana en todas sus formas, y organizan al hombre para la satisfacción de necesidades. Estas relaciones se llevan en la vida social, donde los hombres se comunican directamente como en las relaciones de amistad, de profesión, compañeros, familia, etcétera. También, existen las relaciones humanas pero no directamente como en el caso de los "medios técnicos que suplen la comunicación personal directa. En este caso se halla la acción de la prensa, la radio, la televisión y, en general, de los llamados actualmente medios de comunicación de masas" (4).

Las relaciones humanas son importantes, ya que el cuidado que la persona tenga al comunicarse o relacionarse con los demás, le va a permitir evitar fricciones y establecer una convivencia con su esfera social adecuada.

Como se mencionó al principio, los tres aspectos que forman la unidad biopsicosocial del hombre, están en íntima relación y armonía. Esto se puede observar cuando un individuo enferma biológicamente, dismi-

(3) ARIAS GALICIA, FERNANDO, op. cit., p. 386.

(4) GARCIA HOZ, VICTOR, Principios de Pedagogía Sistemática, p. 539.

nuirá o suprimirá su función social, de acuerdo a la gravedad del padecimiento y, por lo tanto, dejará de asistir a sus compromisos sociales o dejará de trabajar mientras recupera la salud. También hará que su vida de relación con los demás se modifique y se manifestarán diferentes estados emocionales como: timidez, agresividad, frustración, rechazo.

Es así, como lo biológico repercute en lo psíquico y viceversa; y ambas repercuten en el aspecto social de la persona. En conclusión al ser el hombre una unidad biopsicosocial, se le considera como una persona integral.

1.2. Concepto de Educación

El hombre al ser una unidad biopsicosocial, va a tener necesidades propias de cada una de sus esferas. "El hombre es un ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus potencialidades, es decir, tender a perfeccionarse no sólo en su dimensión personal sino también como miembro del conglomerado social y requiere de la educación para conocerse a sí mismo, y conocer a la sociedad, a la naturaleza, a la técnica, etcétera"(5). Esto se debe a que al nacer la persona forma parte de una sociedad, de la cual requiere para subsistir y, para tender a su perfección.

"Cada individuo nace con un potencial de posibilidades biopsicosociales, que deben ser puestas de manifiesto por la educación a fin de analizarlas y aprovecharlas de la mejor manera para lograr una convivencia social en la cual cada miembro contribuya con lo mejor que posea"(6).

El hombre tiene una serie de necesidades que se reducen en dos grandes grupos: el primer grupo corresponde a las necesidades biológicas o materiales y "...tiene tres quehaceres: desarrollar la capacidad de utilización del organismo como instrumento de trabajo y medio de expresión, desarrollar la capacidad técnica, a fin de que un hombre llegue

(5) SILICEO, A., Capacitación y Desarrollo de Personal, p.16.

(6) MERICI G. I., Op. cit., p. 21.

a ser capaz de adquirir honestamente los medios necesarios para su subsistencia material, y desarrollar la capacidad de control de estas mismas necesidades materiales para que no desborden lo que exige la capacidad humana" (7).

El segundo grupo corresponde a las necesidades psíquicas o espirituales que satisfacen su seguridad, dignidad y su necesidad de comunicación.

La educación no puede ser considerada como la simple formación de buenos modales, para una convivencia social, "...la educación en el concepto vulgar se ha concebido como el resultado de un proceso que termina en la posesión de determinadas formas de comportamiento social"(8).

Un hombre educado no es sólo aquel que se comporta con urbanidad y cortesía, sino es el que tiene una formación integral al perfeccionarse en distintas áreas como: la social, la intelectual, la religiosa, la estética, la moral, la ética, etcétera.

Etimológicamente la educación significa conducir, extraer, es decir, que hace referencia al movimiento porque lleva al hombre a una modificación, tanto externa como interna. Así la educación implica tres aspectos: el primero es dirigir, el segundo es regir y vigilar lo que el educando realiza; y el tercero, es corregir aquello que esté mal (9).

Al mismo tiempo la educación implica el sacar del educando todo aquello de lo que es capaz, y desarrollar al máximo sus potencialidades internas para tender a la perfección.

"El concepto etimológico de la educación lleva a una noción individualista del proceso educativo, el concepto vulgar nos lleva a la perspectiva sociológica... Ambas, tienen la idea de modificación del hombre..."(10), es decir, la idea de perfección.

(7) GARCIA HOZ, V., op. cit., p. 30.

(8) ibidem, p. 16

(9) ibidem, p. 17.

(10) ibidem, p. 18.

García Hoz considera a la educación como el "...perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas"(11).

Si la educación tiene como fin el perfeccionamiento voluntario de las facultades específicas del hombre, ésta debe ser una tarea continua y permanente cuya duración abarque toda la vida, para el desarrollo integral del ser humano. Es por esto que la educación es un proceso de aprendizaje que ayuda al hombre a enfrentarse ante las diferentes y nuevas situaciones de la vida, aprovechando las experiencias anteriores, para responder a las situaciones vitales en las que se encuentra. "...la educación puede entenderse como humanización de la vida. Humanizar la vida vale tanto como dar a la vida carácter humano...

La educación es una forma de vivir que prepara el hombre para vivir cada vez más humanamente. Es la capacitación para responder a todas las exigencias de la vida humana.

La vida humana se puede entender como una realidad en la cual hay carencias y posibilidades ...Capacitar para responder a las exigencias de la vida humana vale tanto como hacer al hombre apto para satisfacer todas sus necesidades y para desarrollar las posibilidades de vida que tiene"(12).

La educación tiene como objeto extraer de adentro del individuo, lo que trae consigo para satisfacer sus carencias y resaltar sus posibilidades. Todo esto debe llevarse a cabo con ayuda de los responsables de su formación.

Al mismo tiempo la educación prepara a las nuevas generaciones para reemplazar a los adultos, una vez que se retiran de la vida social y laboral. Por lo tanto, la educación es la transmisora de la cultura, para su continuidad y permanencia.

La educación también debe entenderse como autosuperación, es decir, superarse a sí mismo. Esto es a través de un máximo rendimiento y esfuerzo, para su mejora personal.

(11) ibidem, p. 25.

(12) ibidem, p. 30.

1.3. Características de la Educación

La educación es un proceso social, representado por toda y cualesquiera influencia sufrida por el individuo, lo cual modifica su comportamiento. Al haber dichas influencias se pueden distinguir dos tipos de educación: la autoeducación y la heteroeducación.

La autoeducación, se refiere al individuo que voluntariamente decide facilitarse las influencias que pueden modificar su comportamiento. Esta autoeducación tiene dos características principales: tender a su perfeccionamiento y la expansión de su personalidad.

El individuo se convierte en su propio maestro, ya que se autoenseña a través de la reflexión, del estudio personal o de la orientación que da a su esfuerzo para un mejor aprendizaje.

Pero esta autoeducación sólo es válida cuando el individuo ha sido preparado para ella.

La heteroeducación, es la influencia de estímulos y un agente externo que llevan al hombre a su perfección. La heteroeducación, es cuando la acción educativa tiene lugar sin la intención determinante del propio sujeto.

La heteroeducación puede ser: "inintencional o asistemática, cuando la modificación del comportamiento resulta de la influencia de instituciones que no tienen esa intención específica como sucede con la radio, la televisión,...

También, puede ser intencional o sistemática, cuando obedece, deliberadamente, al designio de influir en el comportamiento del individuo de una manera organizada..."(13).

La educación puede ser considerada como un proceso de expansión y de auto-limitación.

Es un proceso de expansión en la medida en que actualiza las posibilidades del individuo, para que se realice en los aspectos: biológico, psicológico y social de una forma integral.

(13) NERICI G., l., op. cit., p. 23.

Es un proceso de autolimitación, donde el individuo debe comprender que tiene limitaciones. Por lo que es necesario procurar que el individuo tenga conciencia de ellas para lograr su aceptación y así reconozca hasta donde puede llegar. Otras características de la heteroeducación son:

- a) Influencia o contacto humano: la educación requiere de un hombre para que se pueda dar. Este, va a actuar como educando y como educador.
- b) Requiere de un objetivo: esto es con el fin de orientar la acción y el proceso educativo. Aquí interviene la intencionalidad tanto del educador como del educando.
- c) Perfeccionamiento: a través de las modificaciones que tiene el hombre con la educación, esta tendencia a perfeccionarse hace posible que tenga una mayor autonomía (libertad), para poder elegir, decidir, tener éxito y aceptación positiva de sí mismo.
- d) Proceso Gradual: porque nunca se termina, siempre está en continuo desenvolvimiento, ya que al alcanzar las metas fijadas con anterioridad, aspira a fijar y lograr otras.
- e) Armónica e Integral: porque considera al hombre como una unidad biopsicosocial. Aquí es necesario el respeto a la individualidad, la creatividad, la responsabilidad y el respeto a los demás.
- f) Proceso Activo: el sujeto que se educa siempre está activo, ya que esta actividad genera el proceso educativo.
- g) Proceso Temporal: se identifica con la vida, porque el hombre está inacabado y siempre en proceso de perfección. Además, la educación solamente existe mientras exista un hombre que la reciba. (14).

Las características de la educación, mencionadas anteriormente, parten de dos ideas principales que son: la idea de perfección y la de intencionalidad.

El hombre es un ser que está inacabado y por lo tanto es imperfecto, pero tiene el poder de tender a perfeccionarse. "Se dice que

(14) cfr., NUEVAS TECNICAS EDUCATIVAS, Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 475.-476.

algo es perfecto cuando está acabado y completado de tal forma que no le falte nada" (15).

El hombre tiene la capacidad para tender a perfeccionarse, cuando sus potencias actúan y producen una modificación que lleva a la perfección. Si esta modificación no fuera para una mejora, entonces no tendría sentido.

La educación es acción, porque actúa sobre las potencias del hombre: y es efecto, porque lo lleva a un perfeccionamiento. Este efecto de la educación modifica a los seres, mediante nuevos modos de ser en el hombre. El puede adquirir estos modos de ser, por estar inacabado, y estos lo van completando, lo perfeccionan.

"...toda educación es una perfección, mas no toda perfección es educación...

nos encontramos con la existencia de una perfección natural, es decir, una perfección espontánea del hombre...

Si la educación no es una perfección natural será una perfección humana, es decir, una perfección que arranca de la voluntad del hombre: la educación es perfeccionamiento voluntario, intencional" (16).

El hombre es el único que puede adquirir bienes culturales, humanísticos, científicos, tecnológicos, gracias a las diversas instituciones que ponen los medios necesarios a disposición del individuo, para que pueda educarse, pero si el hombre no tiene la intención de hacerlos suyos todo es en vano.

Por lo tanto, la intencionalidad "es lo que distingue a la educación de una evolución psíquica o biológica"(17); porque la educación es el perfeccionamiento tanto de la voluntad como del intelecto.

La educación es un fenómeno radicalmente personal, ya que busca que el individuo tienda a su perfección. El va a tener unas limitaciones y unas posibilidades únicas que van a ser diferentes a las de los demás, debido a un patrimonio hereditario propio, y a las influencias externas

(15) ibidem, p.1111.

(16) GARCIA HOZ, V., op. cit., p. 22.

(17) NUEVAS TECNICAS EDUCATIVAS, op. cit., p. 815.

que recibe de inmediato ambiente que lo rodea, con características propias tanto sociales, como económicas, culturales, y morales.

Este individuo es único e irreplicable, por eso cada uno debe buscar su propia realización, a través de una educación personalizada "que es el proceso y el resultado del perfeccionamiento propio de cada persona"(18).

Al ser la educación una realidad auténtica, tiene que atender a cada uno de los hombres, a cada persona singular. Esto consiste en hacer consciente a cada persona de sus limitaciones, posibilidades, y creatividad; para que pueda responder a su naturaleza humana que determina lo que el hombre es y puede hacer.

Esto es fundamental en la educación debido a que en ocasiones se toma como modelo a otra persona, la cual tiene capacidades y limitaciones muy distintas a las propias.

Ante estos, es necesario que cada persona procure ser ella, y se acepte como es, para poder dar aquello de lo que es capaz y no exigir imposibles. Por ello es necesario definir, lo que es la educación personalizada (es un proceso de perfeccionamiento individual, por lo que atiende las diferencias individuales).

Para entender lo que es la educación personalizada se tiene que distinguir entre: individuo, (que contiene las características singulares de cada hombre) y persona, que además de estas características singulares, tiene la necesidad de convivir con los demás, por lo que la educación personalizada incluye el enseñar de acuerdo a las capacidades y limitaciones del hombre y el desarrollo social del mismo.

Para llevar a cabo la educación personalizada, es necesario el respeto a la individualidad de cada hombre que va a ser educado. Este respeto consiste en aceptar las diferencias individuales, exigir de acuerdo a lo que el alumno es capaz de dar, tratar de satisfacer sus necesidades, exigir una responsabilidad de lo que va a realizar, lo que eligió y decidió para sostener su compromiso. En conclusión se puede decir el respeto a la individualidad es "permitir el desarrollo de múltiples posibilidades que caracterizan a cada uno, por medio de la inicia-

(18) ibidem, p. 497.

tiva, creatividad y originalidad"(19).

El fundamento de la educación personalizada es: considerar a la persona como un principio de actividad que se manifiesta a través de las características individuales del hombre como son: singularidad y autonomía(20).

Al ser la persona un principio de actividad, y a la cual se educa, el papel principal de la educación es el sujeto que se educa.

Los educadores tienen un papel importante en la educación, y este papel también es activo porque ellos son los que van a formar al individuo.

Los educadores llevan a cabo la educación dependiendo de la actividad del educando. Esto no significa que el educador realice y decida lo que el educando debe hacer. El educador debe crear conciencia en el alumno, de la responsabilidad de sus propias decisiones, y deben de atender las diferencias individuales de los mismos, de organizar el contenido y el material didáctico, en función de las necesidades del alumno.

1.4. Fines de la Educación

Como todo en la vida tiene un principio y un fin, la educación también lo tiene a partir de que el hombre es un ser inacabado y necesita pasar por una serie de fenómenos que lo van a perfeccionar.

Los fines de la educación son los que indican el cambio a seguir y hacia donde se debe llegar, y sus objetivos, le van a otorgar un significado a todo aquello que se enseñe.

Estos fines deben cubrir tres áreas: el área social, individual y trascendental de la persona.

(19) FERRINI, M.R., op. cit., p. 22.

(20) cfr. NUEVAS TÉCNICAS EDUCATIVAS, op. cit., p. 497.

Los fines de la educación deben planearse, realizarse, y posteriormente deberán ser evaluados.

"El fin primario de la educación concierne a la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual... el fin secundario... jamás debemos echar en olvido que la misma libertad personal está en el centro y corazón de la vida social, y que una sociedad humana es, en realidad, un conjunto de libertades humanas que aceptan obligaciones y derechos y una ley común para el bien común"(21).

La educación debe ejercerse formando una unidad de la individualización y de la socialización. La individualización para que cada uno se realice de un modo integral de acuerdo con sus posibilidades, y la socialización para que esa realización también se lleve a cabo con la comunidad.

Es evidente que se debe educar a la persona para que desempeñe el papel que le corresponde en la sociedad en que vive, y para que lo realice de una forma útil y de servicio a los demás.

"Todo lo que exige un ser para poder realizar su fin, para ocupar su lugar y desempeñar su oficio en el cosmos se llama perfección natural de un ser; por lo tanto, todo lo que sea preparar al hombre para el cumplimiento de su destino es perfeccionarle; no otra cosa que acercar al hombre a esta perfección es lo que hace la educación..."(22), que va dirigida a las funciones superiores del hombre y no a las vegetativas.

Al hombre se le debe brindar la oportunidad, para que satisfaga sus necesidades, adquiera conocimientos, desarrolle sus habilidades y su personalidad.

Nerici (1984), ha establecido que la educación, al ser una formación integral del individuo, debe cubrir una serie de objetivos o fines como:

(21) SILICEO, A. op. cit., p. 15.

(22) GARCIA POZ, V., op. cit., p. 20.

- 1) Atención a todos los individuos: la educación es un proceso que debe tomar en cuenta las posibilidades y limitaciones de cada individuo, y a partir de esto, lograr un desarrollo tanto individual como social.
- 2) Desarrollo físico y preservación de la salud: para que la educación lleve al hombre al perfeccionamiento óptimo.
- 3) Integración social del individuo con el medio que lo rodea, y con sus semejantes, así como contribuir a la comunidad con su aportación personal.
- 4) Formación cívica y fortalecimiento de la conciencia nacional: al fomentar el amor, respeto y la conciencia hacia la patria.
- 5) Formación de una cultura general: para lograrlo es necesario que el individuo tenga una actitud de tolerancia para sus semejantes con el fin de que lleguen a valorar el esfuerzo y el progreso.
- 6) Transmisión de las técnicas fundamentales para la formación del espíritu investigador: el individuo debe poseer una base de conocimientos científicos con el fin de que logre una integración profesional y se los brinde a la sociedad industrializada.
- 7) Desenvolvimiento individual para lograr el pleno desarrollo de la personalidad, a través de la aceptación y libertad.
- 8) Participación en la vida social mediante el ejercicio de una profesión.
- 9) Formación económica: porque la vida del individuo va a girar en parte, en torno a la economía.
- 10) Formación estética: implica conocimientos básicos de arte, pintura, música, baile y poesía.
- 11) Desarrollo del sentido de responsabilidad: para que esto sea llevado a cabo es necesario que los padres, los maestros y la comunidad en general deleguen responsabilidades poco a poco.
- 12) Desarrollo del espíritu de iniciativa: se deben favorecer las condiciones necesarias para ello.
- 13) Aprovechamiento del tiempo libre: debido a que éste ha aumentado por la mecanización existente en la actualidad.
- 14) Formación política: para conscientizar a los individuos de la importancia que tiene el conocer el sistema político de su país.
- 15) Formación democrática: para que el individuo aprenda a vivir en socie-

dad, tratando de alcanzar el bien común.

16) Preparación para el matrimonio; que es la base de toda sociedad. Esta debe comenzar en el hogar con la franca plática, el respeto y el buen ejemplo, y debe incluir la educación sexual.

17) Desarrollo del espíritu creador: para el pleno desarrollo de la personalidad del individuo.

18) Desarrollo del espíritu crítico: para que el individuo sea capaz de resolver las diferentes situaciones a las que se tiene que enfrentar.

19) Enseñar a estudiar: labor esencial de la escuela y de los padres.

20) Formación moral y religiosa: el hombre es un compuesto biopsicosocial, por lo tanto, de alma y cuerpo (23).

En conclusión, se puede decir, que el fin de la educación es, que cada individuo se formule un proyecto de vida, y que lo lleve a su plena realización, para perfeccionarse. Este proyecto debe estar cimentado en una jerarquía de valores, que le permita tener una sana concepción del mundo, debido a que "... la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos"(24).

Lo anterior se debe a la falta de educación y a un cambio de valores, poniendo como fundamentales los de orden material y dejando los valores afectivos, estéticos, morales, intelectuales, religiosos, físicos y sociales en segundo término.

Para que los valores tengan una jerarquía adecuada es necesario que tengan armonía entre ellos, y para que exista la armonía es necesaria la sinceridad.

Por lo tanto, la educación es la clave fundamental para que se adquieran los valores, ya que no son innatos.

Estos varían de una persona a otra, porque cada individuo es único e irrepetible, y por lo tanto, tiene una personalidad propia.

En conclusión el fin de la educación consiste en la autorealización de cada persona, es la creación de una jerarquía de valores, para

(23) cfr. NERICI G., I., op. cit., p. 27.

(24) SILICEO, A., op. cit., p. 19.

alcanzar la superación del hombre, y es el facilitar la adaptación madura del hombre con su medio ambiente.

1.5. Educación del Adulto

1.5.1. Definición del Estado Adulto:

La juventud se caracteriza por una etapa ascendente, por la conscientización de la personalidad y de su vitalidad.

Es durante esta etapa de la vida donde el joven se pregunta qué será, qué hará, quién es y qué es lo que la vida le va a ofrecer. Asimismo no toma en cuenta la realidad del ambiente económico-social que le rodea, es decir, el joven es una persona que muestra una conducta idealista.

Poco a poco, la persona va adquiriendo conciencia de la realidad, los fracasos le enseñan que uno es incapaz de hacer muchas cosas de las que se creía capaz, se da cuenta que los otros poseen sus propias ideas, e iniciativas, y experimentan la complejidad de las cosas; se desarrolla su personalidad. Es así como la persona adquiere con el tiempo una congruencia de vida y pensamiento.

Es en el paso de la juventud a la adultez, cuando la persona adquiere cualidades como: la fidelidad, la autenticidad, la sinceridad.

En esta etapa se manifiesta la verdadera personalidad tanto masculina como femenina.

El hombre maduro debe ser consciente y aceptar sus limitaciones, aceptar la realidad en la que vive tal y como es, apreciar el sentido del deber.

La adultez es la "etapa o período de la vida del hombre que comienza a los 23-25 años, como prolongación de la juventud... y se extiende hasta los 45 ó 50 años...

Al empezar la etapa adulta puede considerarse que ha finalizado la de desarrollo y maduración neuropsíquica del individuo.

Psicológicamente, el individuo adulto normal está capacitado para el desempeño definitivo de los distintos roles que elija. Se distin-

guedades de los períodos:

- 1) 25-30 años, adultez joven, etapa en la que predominan todavía muchas tendencias de índole juvenil.
- 2) 30-50 años, edad adulta madura, en la que el individuo pierde parte de su ímpetu vital, se estabiliza y logra simultáneamente mayor objetividad y, una actitud más seria y reflexiva ante la vida..."(25).

En la psicología del adulto según León es necesario considerar tres aspectos:

- a) Las actitudes: corresponden a la resistencia al cambio, la preocupación ante el futuro, el miedo al fracaso y la disminución de la confianza en sí mismo.
- b) Las motivaciones: un individuo motivado por un progreso profesional va a tener actitudes más positivas ante el trabajo.
- c) Horizonte temporal que "es el grado de extensión de la representación de los acontecimientos pasados y futuros que han marcado o que afectarán la existencia de los individuos"(26).

La educación al ser un proceso continuo, abarca la edad adulta, por lo que es necesario considerar la educación permanente, que se define como un proceso de continuidad en el individuo para un desarrollo personal social, profesional y laboral, con el fin de mejorar la calidad de vida del individuo y de la sociedad y que continúa hasta la senectud.

La educación es un proceso que empieza desde el nacimiento y acaba con la muerte, por lo tanto, todo hombre tiene derecho a la educación para tender a perfeccionarse.

La educación permanente busca la expansión del aprendizaje, la innovación para adaptarse a las nuevas necesidades, y la integración de las dos anteriores para una mejor organización.

Actualmente la educación permanente es una respuesta a los cambios tan bruscos que sufre la sociedad, por los avances tecnológicos y por la crisis de la sociedad contemporánea, debido a la jerarquía invertida de valores.

(25) NUEVAS TÉCNICAS EDUCATIVAS, op. cit., p. 55.

(26) LEÓN, ANTOINE, Psicopedagogía de los Adultos, p. 106.

Los objetivos de la educación permanente abarcan los que se refieren principalmente a la autorrealización del individuo como el capacitarle en el trabajo, en su vida profesional; para que afectúe las decisiones adecuadas, supere los propios logros, y también los que se refieren a la sociedad.

Los valores de la educación permanente abarcan: la autorrealización del individuo, colaboración con la sociedad, igualdad, democracia, paz, libertad, eficacia y eficiencia.

1.5.2. Concepto de Educación de Adultos:

La influencia de los nuevos métodos industriales, de los nuevos medios de comunicación, de los avances en la ciencia y la tecnología, han dado lugar a la Educación de Adultos.

La Educación de los adultos se fundamenta en todos los campos donde se desarrolla la actividad del hombre: en la familia, el trabajo, la recreación, la formación y el medio social.

La formación y la preparación del hombre como miembro de una sociedad tiene un período de retraso, para la época en la que vive. Por ello es de suma importancia que se procure la educación de adultos, para compensar el retraso científico, cultural y tecnológico; para poder resolver los problemas a los que se enfrentan y por consiguiente, el actualizarse.

Durante toda la vida adulta, incluso en las sociedades desarrolladas, en vías de desarrollo, el individuo necesita una constante adaptación a las nuevas necesidades y responsabilidades de su profesión, de su vida familiar, laboral, social y política, actualizarse y luchar contra lo obsoleto.

La educación de adultos "es una educación postescolar que afecta a las personas que después de la escolaridad primaria no han realizado ningún otro tipo de estudios... En este sentido, la alfabetización de adultos ocuparía el primer nivel de la educación de adultos, y ésta a su vez, se integraría dentro del marco de la educación permanente, estableciéndose una perfecta conexión y continuidad con los niveles educativos que le siguen, sin que constituya un nivel extraescolar, terminal o de recuperación"(27). Es decir, abarcaría lo que es la capacitación

(27) NUEVAS TÉCNICAS EDUCATIVAS, op. cit., p. 480.

del individuo dentro de las organizaciones empresariales, como un proceso educativo continuo.

La educación de adultos brinda tanto a hombres como a mujeres oportunidades para que amplíen su experiencia, sus conocimientos, se conozcan mejor, desarrollen habilidades y aptitudes.

La educación es un proceso de adaptación del individuo al medio ambiente que lo rodea que es cambiante, por lo que la adaptación del individuo debe ser continua y no algo estático ni dar por terminadas las enseñanzas que se reciben en la infancia y en la adolescencia.

La educación de adultos se basa en la educación permanente y continua del individuo, que debe tomar en cuenta una serie de modificaciones para su desempeño.

Estas modificaciones son: los progresos tecnológicos y científicos, el proceso de urbanización, la industrialización, la formación de potencias mundiales, y los cambios que proporciona una posición importante de la mujer en sociedad.

Se considera que la educación de adultos debe tener los siguientes objetivos:

- a) Comprensión de las personas para que acepten los cambios.
- b) Prever lo necesario, para responder a las necesidades, capacidades, intereses y nuevas posibilidades profesionales de los adultos.
- c) Promoción profesional a través de orientaciones y actividades tecnológicas e información y orientación profesional.
- d) Promoción personal que lleva al enriquecimiento del sujeto como persona en su familia, en el trabajo y como miembro de una sociedad.
- e) Promoción social, a través de actividades que exigen la participación y el compromiso con la sociedad.

La Metodología para la Educación de Adultos debe tomar en cuenta la fase de desarrollo en que se encuentra el país y también las instituciones y organizaciones en las que se va a impartir.

Algunos métodos que pueden utilizarse en la educación de adultos son los siguientes: el método experimental, el método activo, el método personalizado y el expositivo.

Al seleccionar el método deben considerarse los objetivos de educación, las características psicológicas de los adultos, su experien-

cia, la declinación de las capacidades intelectuales, la disminución de las capacidades perceptivas, sus conocimientos, habilidades y las diferencias individuales.

En los procesos de asimilación del adulto, deben considerarse los vestigios de la formación anterior, los productos de su actividad reciente, los métodos de trabajo que tienen sus actitudes ante el saber, la capacidad para resolver los problemas que se le presentan, y las nuevas necesidades que el individuo tiene como resultado del cambio y de una mejora personal.

Se considera que algunos principios generales para la pedagogía del adulto son:

- 1) Empleo de ejemplos clarificados tomados de la experiencia, para el ordenamiento interno de los conocimientos del pensamiento del adulto.
- 2) Facilitar la comprensión experimental, tratando de que el individuo experimente hasta donde puede o quiere.
- 3) Búsqueda de la verdad.
- 4) Facilitar la investigación.
- 5) El curso debe ser impartido en conexión con la realidad y la experiencia.
- 6) Favorecer situaciones de reflexión, análisis y síntesis.
- 7) Formación de programas, dependiendo de las experiencias profesionales, familiares, laborales y sociales; además de sus necesidades.
- 8) Utilizar una metodología que se adapte al adulto, a su ritmo y tiempo disponible.
- 9) Los textos, y el material didáctico deben ser realizados para los adultos.
- 10) Fomentar la autoevaluación que es la capacidad para valorar uno mismo sus actitudes, habilidades, actividades y trabajo.
- 11) El personal docente debe tener una preparación adecuada para esta función.
- 12) Deberá contarse con lugares adecuados para llevar a cabo la educación de adultos.

El crecimiento de la demanda en el campo de formación de los adultos requiere de instituciones y organismos; así como de un departamento de capacitación en las empresas, cuyas finalidades correspondan

a las de educación permanente e integral de sus miembros.

1.6. La Empresa como Agente Educativo.

La educación es ejercida por diversos agentes educativos, entre ellos están la familia, la escuela, la Iglesia, la comunidad, la empresa y el Estado.

Propiamente, el agente educativo debe ser una persona física, ya que es la única que puede llevar a cabo con intencionalidad la tarea educativa.

La relación educativa se da entre personas, es decir, existe un educador y un educando.

"La educación es el proceso social más generalizado entre los grupos humanos. Todos somos educandos y educadores al mismo tiempo.

Somos educandos, en cuanto sufrimos la influencia de otros; y somos educadores, en cuanto ejercemos esa influencia"(28).

Las agencias educativas son estructuras que intervienen directamente en el proceso educativo de una forma dinámica.

Estas agencias se dividen en:

- a) Formalizadas: que tienen una acción específicamente educativa, y son: la familia, las instituciones (escuelas) y el sistema educativo.
- b) No formalizadas: no tienen una acción explícitamente educativa, aunque generen educación. Aquí se encuentra: la sociedad, las empresas, las costumbres y tradiciones.

Hasta hace algunos años se consideraba que el desarrollo económico era suficiente para que las empresas salieran adelante, y por consiguiente el país.

Mientras las empresas eran pequeñas, no existía una preocupación por el mejor aprovechamiento del trabajo humano. Sin embargo, conforme fueron creciendo hubo la necesidad de una mejor preparación del hombre, y de un mayor aprovechamiento de los recursos, en un tiempo menor, con

(28)HERICI, G.I., op. cit., p. 46.

menor esfuerzo y costo.

Posteriormente, comenzó a cobrar interés dentro de las empresas la necesidad de tomar en cuenta la personalidad de cada individuo y su rendimiento a través de un desarrollo integral.

Las múltiples aspiraciones del trabajador deben conjugarse para no producir una distorsión en su personalidad.

La empresa debe de ayudar al trabajador a encontrar un sentido al trabajo, a comprender cuál es su objetivo logrando su participación en el mismo.

Las personas están llamadas a desempeñar diferentes papeles dentro de la sociedad. Para la adecuada realización de estos papeles, es necesaria la actualización, que se da a través de la capacitación.

Los momentos más apropiados para la enseñanza son los que proceden de manera inmediata a la necesidad y al uso del material aprendido. Por lo tanto, la enseñanza se da cuando el individuo es receptivo a la información directamente relacionada con el desempeño de una tarea.

Es necesario fomentar en el individuo sus capacidades de destrezas para que sean provechosas en su vida. Si se obliga al individuo a situaciones contrarias a su naturaleza, es menor su rendimiento. La educación tiene que preparar al individuo para enfrentarse a las situaciones con las que se encuentra.

La educación dentro de la empresa es el medio para alcanzar una función primordial, que consiste en fomentar en el individuo las posibilidades útiles de que está dotado, así como de que éste aprenda de la práctica de su propio trabajo. La actividad propia del trabajador es el instrumento principal de la educación dentro de la empresa.

Las empresas llegan a depender de la educación para alcanzar sus fines, y para que sus miembros realicen su trabajo de una manera más eficaz, por lo que han desarrollado su propia capacitación.

La educación es "una función que coadyuva directamente para mantener en alto el nivel moral del personal de la empresa como medio eficaz de integración"(29).

(29) SILICEO, A., op. cit., p. 28.

La empresa como agente educativo busca colocar al trabajador en condiciones de bastarse a sí mismo, a pesar de las dificultades que su trabajo le presenta. Es una preparación básica que le habilita para encontrar soluciones por sí mismo. Debe partir de supuestas y probables situaciones que se le presentarán al trabajador con el objeto de que aprenda a prevenirlas para realizar su trabajo (30).

La educación es una forma de inversión en el individuo, debido a que hay un incremento en el desarrollo de sus facultades, de sus posibilidades y de su capacidad humana de dos formas: como consumidor, cuando la persona recibe educación y capacitación; y como productor; cuando ésta recibe una mejor preparación técnica e intelectual, dará un producto de mejor calidad.

Cuando las personas se preparan profesionalmente, y luego reciben capacitación al desempeñarse laboralmente, tienen la oportunidad de sobresalir en su campo y obtener una mejor remuneración por sus conocimientos, experiencias, criterio amplio y para poder tomar decisiones favorables para la empresa.

Esto no quiere decir que una persona que no tenga esta preparación no pueda realizar bien su trabajo, por el contrario, hay sus excepciones pero es más favorable cuando las personas han recibido una capacitación.

El exigir actualmente en las empresas una mayor preparación, es un factor positivo debido a que es una forma de crecer, de evolucionar, para que tanto el hombre como la empresa mejoren su calidad tanto humana, como a nivel productivo.

(30) cfr. RIEDEL, J., op. cit., p. 59.

CAPITULO II

EMPRESA Y CAPACITACION

CAPITULO II

EMPRESA Y CAPACITACION

2.1. Concepto de Empresa Privada

Como se mencionó en el capítulo anterior, la empresa es un agente educativo, que brinda capacitación a sus miembros para una mejora personal de los mismos, y una mayor productividad de la empresa.

Ante esto es necesario definir a la empresa, como "una unidad social creada deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales..., técnicos... y humanos..."(31).

Los bienes materiales de la empresa corresponden a sus instalaciones, la maquinaria y los equipos, que son las herramientas. También se encuentra la materia prima, que sale transformada en producto; las materias auxiliares, que aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción (combustible, lubricante, gas, etc.); y los productos terminados. Por último, toda empresa necesita dinero y un capital constituido por las aportaciones, valores, acciones, etc.

Dentro de los recursos humanos existen los obreros cuyo trabajo es predominantemente manual. Los supervisores, cuya función es vigilar el cumplimiento de los planes y órdenes establecidas. Los técnicos que son especialistas de una área, y de la creación de nuevos productos. Los ejecutivos, en los que predomina la función administrativa, y por último, los directores cuya función es fijar los objetivos y las políticas, tomar decisiones, y revisar los resultados.

Los recursos humanos son el elemento activo de la empresa y el de mayor dignidad. Estos abarcan al hombre, su actividad, esfuerzo, conocimientos, intereses, potencialidades, salud, aptitudes, motivación,

(31) APIAS GALICIA, F., op. cit., p. 49.

habilidades, etc.

Este es el recurso más importante de la empresa, porque sin él no se alcanzan los objetivos de la misma. Además porque el hombre al tender a perfeccionarse, hace un mejor uso de los recursos materiales y técnicos.

Los recursos humanos tienen ciertas características que deben ser consideradas: no son propiedad de la empresa, las actividades de los empleados son voluntarias, los conocimientos, aptitudes, experiencias y habilidades son intangibles, los recursos humanos pueden incrementarse por medio del descubrimiento de habilidades e intereses; y al proporcionarles capacitación, se verá que los recursos humanos son escasos, porque no todos tienen las mismas aptitudes.

Los recursos técnicos comprenden los sistemas de ventas, de personal, de planeación, de finanzas, de producción, de organización y de administración. Estos recursos son bienes inmateriales de la empresa. También, se encuentran los planes y programas, los organigramas, los instructivos y los procedimientos.

La empresa tiene cuatro aspectos que se conjugan para el logro de sus objetivos y son los siguientes:

El aspecto económico donde la empresa se considera como "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado"(32).

El aspecto jurídico, trata de la empresa como una sociedad o persona moral. Es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican, y pueden ser opuestos a los de cada uno de sus integrantes. Por lo que es necesario el aspecto jurídico para regular las relaciones entre los miembros de la sociedad.

"El fundamento del aspecto jurídico de la empresa, está formado por las disposiciones que garantizan el derecho de propiedad y reglamenten

(32) REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p. 74.

su uso y sus limitaciones"(33).

El tercer aspecto correspondía a lo administrativo, que es la fuente de decisiones finales, que coordina las distintas actividades de la empresa para el logro de objetivos. Lo más importante del aspecto administrativo es el mando hacia una o varias personas; y su fuente inmediata se encuentra en la contratación del trabajador. El mando depende de la estructura de la organización, de los niveles jerárquicos y de las facultades delegadas a cada puesto.

Por último, está la unidad sociológica, que es la que resulta de la comunidad, de la interacción de intereses que se realiza en la empresa.

"Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio"(34).

La clasificación de las empresas se hace de acuerdo a su magnitud y tamaño, en grande, mediana y pequeña; de acuerdo a su comercialización, que corresponde al mercado que abarca y puede ser nacional, local y extranjero. También, se clasifica de acuerdo a su producción, al capital con el que cuentan, a su personal, y a la complejidad de la organización. Al mismo tiempo, en empresa privada o pública.

Asimismo la empresa se divide en:

- a) Artesanal: donde el trabajador labora con instrumentos propios y sin utilizar trabajo ajeno; por ejemplo los herreros.
- b) Familiar: los miembros de una familia, trabajan en conjunto con instrumentos propios.
- c) Cooperativas de producción y de consumo: donde el capital es aportado en partes iguales por los propios trabajadores. Ellos reciben utilidades en partes iguales.(35).

(33) ibidem, p. 76

(34) ARIAS GALICIA, F., op. cit., p. 49.

(35) cfr., REYES PONCE, A., op. cit., p. 82-83.

La organización de la empresa es necesaria para hacer una elección de grupo y de funciones de manera eficaz. Es conveniente coordinar el trabajo, los recursos: humanos, los materiales y técnicos; en beneficio del hombre, del grupo, de la sociedad y de la empresa.

Esta organización depende de los intereses, necesidades, objetivos y de la estructura de la empresa.

La organización consiste en una división del trabajo, que se hace de acuerdo a las actividades que se van a realizar y a las funciones de la empresa. Para ello es necesario: fijar los objetivos de la empresa, dividir el trabajo en actividades, definir las obligaciones de cada una, proporcionar los medios físicos y asignar personal calificado o calificable.

También, se requiere de la funcionalización que se hace a través de un organigrama, para establecer las funciones que se han de desempeñar para evitar la duplicidad.

En toda empresa existen funciones básicas de la organización y son: función de mercadotecnia, de producción, de finanzas y de personal.

Los fines de la empresa son: la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado, obteniendo o no un beneficio económico.

Los fines del empresario son la obtención de utilidades justas, de un prestigio social, y el abrir fuentes de trabajo.

Los fines que persigue el personal de la empresa son: un sueldo o salario, mejoramiento de su posición social, desarrollo personal (capacitación), condiciones adecuadas de trabajo, seguridad, etcétera.

2.2. Concepto de Empresa Pública

En los países en vías de desarrollo con economía capitalista (como es el caso de México), las empresas públicas se crearon para: impedir o corregir la acción de monopolios privados, organizar un sector donde la intervención privada es insuficiente por lo elevado de la inversión; o por sus bajos rendimientos que son poco atractivos para el capital privado; pero que son de importancia fundamental para el crecimiento

del país. También, se crearon debido a la crisis económica mundial para que el Estado a través de las empresas públicas multinacionales asegure sus intereses.

"Las empresas públicas son aquellas que como las comerciales, producen bienes y servicios con objeto de venderlos a un precio que deba cubrir aproximadamente su costo, pero que son propiedad del Estado o colocadas bajo su control"(36).

Al comparar a la empresa privada definida anteriormente con la empresa pública, la primera tiene como objetivo fundamental obtener un rendimiento económico mayor al capital invertido, es decir, su fin es lucrativo. Mientras que la empresa pública además de la obtención de un rendimiento aceptable sobre la inversión, (que se pondera como la eficacia para obtener los objetivos sociales que le han sido asignados), tiene un motivo económico y social de interés público. Algunas empresas públicas sólo prestan un servicio a la comunidad sin obtener un rendimiento, debido a que no fabrican productos.

Las empresas públicas al igual que las privadas cuentan con recursos materiales, técnicos y humanos.

Sus recursos materiales son: las instalaciones, equipo de oficina, papelería, máquinas de escribir, computadoras, y un capital.

Dentro de sus recursos técnicos están: los planes y programas, los instructivos, los organigramas, los procedimientos, los sistemas de personal, la organización y la administración.

El recurso más importante de la empresa es el recurso humano, ya que constituye su elemento clave; y está organizado de acuerdo a reglas, sistemas, procedimientos, hábitos y costumbres que forman una burocracia. Al integrarse los recursos humanos, se desarrollan en beneficio de la organización, y por consiguiente de la sociedad.

(36) apud. PICHARDO PAGAZA, I., Introducción a la Administración Pública de México, p. 343.

Dentro de los recursos humanos de la empresa pública están: el Presidente de la República, los secretarios y subsecretarios de Estado, los directores generales, los directores de área, los subdirectores, los jefes de departamento, jefes de oficina, el Procurador, jefe de sección y de mesa, las secretarías, el personal de intendencia, los empleados del servicio exterior mexicano, los miembros del ejército y la fuerza aérea mexicanos, los miembros de la armada mexicana, los trabajadores de la administración pública descentralizada o paraestatal.

La clasificación de las empresas públicas se hace a través del ordenamiento jurídico que da base a la Administración Pública Federal, y lo constituye la Ley Orgánica de Administración Pública Federal. La Administración Pública se clasifica de la siguiente manera:

Administración

Administración
Pública Centra-
lizada

- Presidencia de la República
- Secretarías de Estado
- Departamentos Administrativos
- Procuraduría General de la República

Pública

Administración
Pública Descen-
tralizada o
Paraestatal

- Organismos descentralizados
- Empresas de participación estatal mayoritaria o minoritaria
- Organizaciones auxiliares de crédito
- Instituciones nacionales de seguros y finanzas
- Los fideicomisos
- Sociedades nacionales de crédito (creadas en 1983 por decreto presidencial).

A continuación se describirán los organismos que forman la Administración Pública Centralizada y la Administración Pública Descentralizada.

2.2.1. Administración Pública Centralizada:

La Administración Pública Centralizada se integra por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, el Departamento del Distrito Federal y la Procuraduría General de la República. Su función es prestar a la sociedad los servicios generales que corresponde al Estado desempeñar, como por ejemplo, mantener la paz social, protección frente al exterior, solución de conflictos entre los estados integrantes de la República, representación de la sociedad ante los tribunales federales, aplicación de las leyes que dicta el Congreso de la Unión, recaudación de impuestos, impartición de educación, salud básica, y otras.

a) Presidencia de la República.

Es el organismo en que el Ejecutivo Federal se apoya directamente, considerándolo como sus oficinas, a efecto de llevar a cabo labores de respaldo, control de gestión y asesoría. Está integrada por cuatro direcciones generales que son: la de Comunicación Social, la de Asuntos Jurídicos, la del Secretariado Técnico de Gabinetes y por último, la Dirección de Administración.

b) Secretarías de Estado.

Forman parte de la Administración Pública Federal Centralizada.

Cada Secretaría de Estado atiende los asuntos de su competencia, los proyectos de leyes, reglamentos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

Los Secretarios de Estado pueden delegar algunas funciones excepto aquellas que por disposición de la Ley deberán ser ejercidas por ellos mismos.

Las Secretarías de Estado cuentan con organismos administrativos desconcentrados, para una atención más eficaz y eficiente en sus labores.

El titular de cada Secretaría de Estado expide los manuales de organización, procedimientos y servicios al público necesarios para su funcionamiento. Estos contienen la estructura orgánica de la depen-

dencia, las funciones administrativas, los sistemas de comunicación, etcétera.

En total son dieciocho Secretarías de Estado, que se nombrarán a continuación:

- 1) Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
- 2) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- 3) Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- 4) Secretaría de Gobernación
- 5) Secretaría de Pesca
- 6) Secretaría de Marina
- 7) Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- 8) Secretaría de la Defensa Nacional
- 9) Secretaría de Programación y Presupuesto
- 10) Secretaría de Turismo
- 11) Secretaría de Relaciones Exteriores
- 12) Secretaría de la Contraloría General de la Federación
- 13) Secretaría de Salud
- 14) Secretaría de Educación Pública
- 15) Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
- 16) Secretaría de la Reforma Agraria
- 17) Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- 18) Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal.

c) Departamento de Estado.

A este Departamento pertenece el Departamento del Distrito Federal, al cual tiene el mismo rango de las Secretarías de Estado.

El Presidente de la República tiene a su cargo el Gobierno del Distrito Federal, y lo ejerce por medio del Jefe del Departamento del D.F.

Este Departamento atiende asuntos en materia de gobierno, jurídicos, de Hacienda, Obras y Servicios; sociales y económicos.

d) Procuraduría General de la República.

Es el organismo dependiente del Poder Ejecutivo Federal que tiene como funciones esenciales las del Ministerio Público (MP), la repre-

sentación de la Federación y la Asesoría Jurídica del Gobierno Federal. Se integra por: la Primera y Segunda Subprocuraduría, la Oficialía Mayor, la Visitaduría General, Dirección General de Avariaciones Previas, Dirección General de Control y Procesos y consulta en el ejercicio de la acción penal, Agentes del Ministerio Público Federal y la Policía Judicial Federal.

2.2.2. Administración Pública Descentralizada o Paraestatal:

Está compuesta por organismos productores de bienes y servicios que se venden en el mercado o son requeridos por determinados sectores de la población. Su estructura y su forma de operación son (en ocasiones) similares a las de las empresas privadas, aunque sus objetivos difieran considerablemente.

La Administración Paraestatal la lleva el Estado mediante empresas u organismos públicos, industriales, comerciales, financieros, fondos y fideicomisos que abarcan la actividad económica y social del país, de los cuales el Estado es propietario único o mayoritario.

Las empresas públicas descentralizadas son de vital importancia para la economía Nacional.

a) Organismos Descentralizados.

Son instituciones creadas por el Congreso de la Unión, o por el Poder Ejecutivo Federal. Estos no tienen una relación de jerarquía respecto de los órganos centrales, tienen personalidad jurídica y patrimonio propio.

b) Empresas de Participación Estatal Mayoritaria.

Son las empresas que poseen el 50% o más del capital social, y que en ésta figuren acciones suscritas únicamente por el Gobierno Federal; y que tenga la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración.

c) Empresas de Participación Estatal Minoritaria.

Son la o las empresas de participación estatal mayoritaria que poseen de manera conjunta o independiente acciones menores del 50% y hasta el 25%. Su vigilancia depende de un comisario designado por el Gobierno. Usualmente se constituyen como sociedades anónimas, las empre-

sas mayoritarias y minoritarias.

d) Sociedades Nacionales de Crédito.

Son creadas por decreto presidencial, tienen personalidad jurídica y patrimonio propios; su capital mínimo lo fija la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) con base en la situación económica del país.

e) Fideicomisos.

Se establecen por acuerdo de la SPP. El fideicomiso público, implica un contrato a través del cual el Gobierno Federal, transmite la función titular de bienes del dominio público o del privado de la federación, con objeto de realizar un fin lícito de interés público como: la administración de obras públicas.

Por lo tanto, en las empresas privadas y en las que pertenecen al Sector Público, el recurso más importante es el elemento humano, por lo que es necesario describir los criterios básicos en materia de personal, que originan problemas administrativos y son:

- a) La posibilidad que tienen los ejecutivos para conocer, tratar y resolver los problemas a todo el personal de la empresa; sólo se lleva a cabo en la pequeña empresa; debido a que en la gran empresa resulta físicamente imposible, debido al gran número de personal con que cuentan. En esta empresa, esa función corresponde a los jefes inmediatos.
- b) El segundo criterio consiste en que en la pequeña empresa, los problemas que se presentan, son tan reducidos en número que el dueño o gerente puede resolverlos, por lo que no son necesarios los técnicos.

En la gran empresa, la complejidad impide que un directivo conozca todos los sistemas de la misma, y por lo tanto, tiene que emplear un gran número de técnicos que él sólo coordina, pero que son los que habrán de tomar la mayor parte de las decisiones.

- c) El tercer criterio, radica en que en la pequeña empresa, la centralización o posibilidad de tomar todas las decisiones de importancia, es necesaria. En cambio, en la gran empresa, la descentralización es necesaria para que la organización sea eficiente, al delegar en otros la toma de decisiones y no centrarlo todo en una sola persona.

2.3. Concepto de Capacitación.

Si bien es cierto que la capacitación, como un movimiento general obligatorio en el campo del trabajo es producto de la legislación que sobre la materia nace como un derecho constitucional a partir de mayo de 1978, obligando a todas las empresas comprendidas dentro del apartado A del artículo 123 Constitucional y apartado B (Poderes de la Unión, Gobierno y trabajadores); también es cierto que la capacitación, al ser un proceso permanente de mejoramiento de conocimientos, de habilidades y de actitudes, dentro de las empresas se empieza a sistematizar técnicamente después de la Segunda Guerra Mundial.

Al existir en las organizaciones la necesidad de mejorar la productividad, la capacitación se convierte en uno de los elementos clave y prioritarios para lograrlo, ya que ésta no se da con los métodos, las máquinas, los equipos y en general con la tecnología y los recursos físicos y financieros, sino que se da con el hombre mismo: factor principal en el proceso productivo y razón de ser de la sociedad.

Equívocamente, la capacitación se entiende como sinónimo de cursos y no se le da la importancia técnica y personal que reviste para cada caso en particular. Se pretenden lograr, resultados inmediatos después de haber impartido un curso, un curso que aunque bueno, no haya sido dirigido para resolver una necesidad detectada, un curso que no fue hecho para cubrir objetivos determinados o bien que no fue dirigido al nivel y requerimientos del grupo o que posteriormente, no tuvo el seguimiento y el apoyo necesario de los jefes superiores para su instrumentación.

Por capacitación se entiende, "la adquisición de conocimientos técnicos, científicos, administrativos y de mejora personal; que consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador"(37).

(37) SILICEO, A., op. cit., p. 20.

Es la actividad que se realiza dentro de una organización con el objeto de producir un cambio positivo en actitudes, conductas y habilidades de quienes se capacitan.

A continuación es necesario determinar las diferencias entre los términos de adiestramiento, entrenamiento y desarrollo, que en ocasiones generan confusión con el significado de la capacitación.

Por capacitación se entiende como se mencionó anteriormente la adquisición e incremento de conocimientos, para producir cambios positivos en el que se capacita.

El adiestramiento es, "proporcionar destreza en una habilidad adquirida, mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular"(38). Su principal objetivo es incrementar las aptitudes de los que se adiestran.

El entrenamiento, es preparar al trabajador "para un esfuerzo físico o mental, para así poder desempeñar una labor"(39). Se refiere a la práctica o al ejercicio de una actividad, como a la consolidación de distintos tipos de aprendizaje; para incrementar la precisión del trabajo de un empleado en distintas actividades. Su objetivo principal debe realizarse dentro de los lugares de trabajo, para el desarrollo de habilidades.

Por último, el término de "desarrollo comprende al hombre integralmente ya que abarca aquello que forma a la personalidad..."(40); para lograr su plenitud. El desarrollo procura incrementar las actitudes de los empleados.

La capacitación se ubica dentro de una empresa en el área de Recursos Humanos o de Administración de Personal. Es decir, se encuentra al nivel del área de producción, ventas, y finanzas.

Lo ideal sería que la capacitación dependiera de la dirección, porque ésta capacita también al área de recursos humanos.

(38) ARIAS GALICIA, F., op. cit., p. 319.

(39) ibidem, p. 319.

(40) ibidem, p. 320.

Dentro del esquema económico-social de las organizaciones de trabajo, se reconoce a la capacitación como el factor preponderante que más valor le da a la administración de personal y, por lo tanto, como un factor que incide directamente en la productividad, la cual debe ser entendida como beneficio no solamente para la empresa, sino sobre todo, como mejoramiento y superación de los trabajadores y por consiguiente de la sociedad.

Si productividad se entiende como la "capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos, retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción, para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativa y cualitativamente el bienestar económico de dicha sociedad"(41).

Si la productividad es la resultante directa de la relación -producto-insumo (entendiendo insumo como la cantidad de trabajo que los recursos humanos entregan), la capacitación debe constituir un insumo para mejorarla, pues cuando ésta es aplicada equivocadamente-puede convertirse en un insumo para perjudicarla.

En una sociedad donde exista escasez de mano de obra calificada, la empresa requiere acelerar sus procesos de capacitación pues se encarece el trabajo calificado. Cuando en estas circunstancias no se vincula la capacitación con otros procesos, como son el salario, las prestaciones, el ambiente, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo y en general los factores motivacionales; entonces la capacitación se puede convertir en un elemento que afecte y propicie el malestar organizacional.

En una empresa, debe existir un sistema de capacitación técnicamente diseñado de acuerdo a las necesidades de la organización. Solamente

(41) DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD, Metodología para la Medición de la Productividad con base en el Insumo Laboral, p. 34.

así se puede garantizar resultados posteriores.

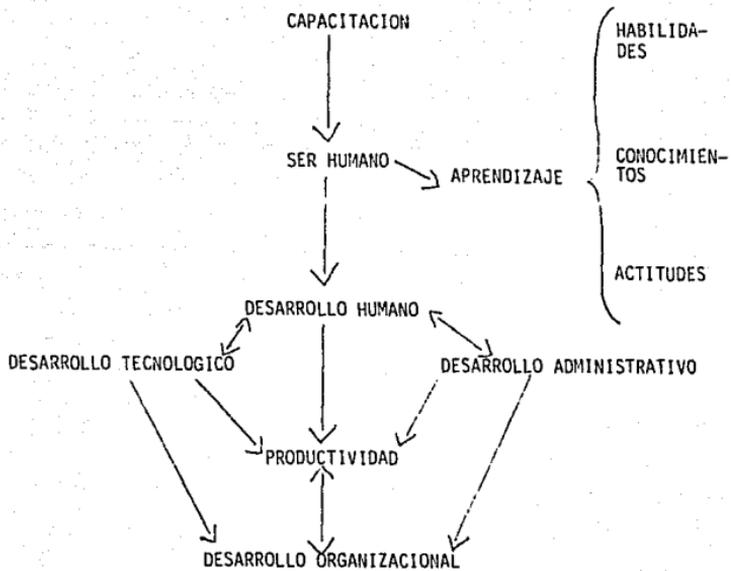
El mayor o menor grado de tecnificación de esta función depende del mayor o menor grado tecnológico de la empresa que lo origina, y especialmente de la complejidad de los procesos de producción en relación con la mayor o menor incidencia del trabajador con los mismos procesos.

Toda organización es un sistema, mismo que está formado por sistemas menores, interrelacionados e interdependientes que alcanzan objetivos predeterminados. La capacitación también puede ser considerada como un sistema, al cual proporciona insumos a otros sistemas menores para que estos funcionen en forma adecuada, al tener los insumos apropiados para su óptimo funcionamiento.

La capacitación tiene como objetivo actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del individuo en la actividad que desarrolla, así como buscar su actualización y mejorar sus aptitudes, incrementar la productividad, preparar al trabajador para ocupar vacantes, puestos de nueva creación, o subir en la jerarquía laboral; y para prevenir enfermedades y accidentes de trabajo.

La capacitación como se mencionó anteriormente, tiene como propósito el colaborar en el incremento de la productividad de una institución, y a través de esos incrementos de productividad apoyar el desarrollo organizacional, es decir, motivar a la organización desde el punto de vista humano, para que todas las áreas que forman a la organización contribuyan al logro de los objetivos superiores y a la misión de la empresa. Debido a que la capacitación participa activamente en una organización, no puede ser vista como responsabilidad de una área, sino como responsabilidad de toda la organización.

De acuerdo a lo anteriormente dicho, a continuación se presenta un esquema con el cual se pretende mostrar la importancia de la capacitación:



La capacitación se proporciona al ser humano, y la productividad y el desarrollo organizacional pueden surgir también por el desarrollo tecnológico y lo administrativo.

A continuación se presentan los motivos por los que se considera necesaria la capacitación:

- a) Perfeccionamiento y Desarrollo: el hombre es el recurso más importante, es la fuerza motriz que genera organizaciones y éstas van creciendo conforme el hombre se perfecciona.
- b) Cambios Tecnológicos: el desarrollo tecnológico hace llegar fácilmente a lo obsoleto, por lo cual se debe dar capacitación y así mantenerse al nivel de la tecnología, es decir, actualizarse.
- c) Movimientos de Personal: debido a la rotación, ausentismo, retiros, jubilaciones, etcétera, es necesaria la capacitación para cubrir puestos vacantes.
- d) Crecimiento de la Empresa: para asumir puestos de mayor responsabilidad, es necesario que haya personas preparadas, de otro modo no puede crecer.
- e) Sensibilización: para lograr desarrollar capacidades, actitudes y habilidades, integrar a las personas a la organización, para que se comprometan con los objetivos de la empresa.

El proceso de capacitación, es dinámico y consta de varios pasos que son:

1) Planación: se establecen las pautas para la capacitación, es decir, se determinan a través de una detección las necesidades, se establecen los objetivos de todo plan relacionado con esta actividad, se elaboran los programas y el presupuesto.

2) Organización: se fijan las estructuras adecuadas y se integran los recursos necesarios para el desarrollo del plan, se refiere a instrumentar. Sus fases son:

- a) Estructuras o sistemas: hacer una buena capacitación que implique considerar la autoridad y responsabilidad. Los sistemas, corresponden al sistema propio con el que cuenta la capacitación, normas, políticas, procedimientos, programas; para formar manuales de organización.
- b) Integración de personas: personal técnicamente preparado para elaborar e impartir cursos. Esto depende de la magnitud de la empresa.
- c) Integración de material, equipo y herramientas.

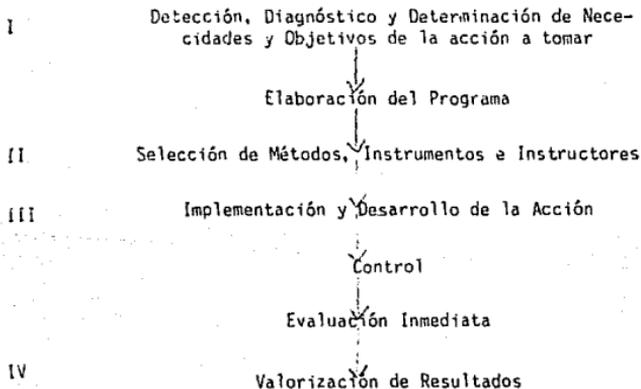
d) Manejo de instructores: pueden ser de la propia empresa o externos a ella.

3) Ejecución: se realizan las actividades de la capacitación. Sus elementos son: material didáctico y apoyo de instrucción, contratación de servicios como: aulas, material fílmico, profesionistas extranjeros (instructores), material con el que no cuenta la empresa, y por último, la coordinación del evento, desde los preparativos, participación, confirmación de los participantes, hasta el final del programa.

4) Evaluación: se asegura la transferencia de los conocimientos, habilidades y actitudes proporcionadas, así como evaluación de todo el programa. (42).

Lo anterior se puede observar con mayor facilidad en el esquema que se presenta a continuación:

PROCEDIMIENTO DE LA CAPACITACION



(42) cfr.. GUÍA TÉCNICO NORMATIVA PARA EL CONTROL Y LA EVALUACION DE UN PROCESO INSTITUCIONAL DE CAPACITACION. Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal; p. 4-8.

Nota Explicativa del esquema anterior:

I. Corresponde a la Planeación. La detección de necesidades, no siempre es por carencias, ya que también sirve para brindar la oportunidad de perfeccionarse.

Es indispensable realizar un análisis de cada puesto y los requerimientos para desempeñarlo con eficacia. Esto es con el fin de capacitar al personal, al saber qué es lo que se realiza, cómo lo tiene que hacer, con qué lo hace, qué habilidades físicas y mentales requiere el puesto, y qué es lo que debe saber.

II. Una vez fijados los objetivos en la planeación, y dependiendo de ellos se establecen los métodos. Esto corresponde a la organización.

Los instructores se eligen dependiendo del objetivo que se persigue; y si lo puede cubrir el personal interno o se requiere acudir a personal externo.

III. En la ejecución se lleva a cabo la capacitación.

IV. Es conveniente al finalizar el programa que los participantes realicen una evaluación inmediata, del curso, de lo aprendido, del instructor, etcétera. Posteriormente se valorarán los resultados por parte del instructor y del departamento de capacitación.

La capacitación puede ser individual o colectiva. La formación individual satisface a una o dos personas y sus alternativas son: a través de la instrucción en el puesto de trabajo, el reemplazo temporal sin tener toda la responsabilidad, rotación de puestos que implica toda la responsabilidad por tiempo indefinido, asignación de tareas especiales, que no se encuentran en la descripción del puesto, asistencia a cursos fuera de la compañía, asistencia a cursos internacionales; y formación en el extranjero.

La formación colectiva, satisface las necesidades de capacitación a más de tres personas, y sus alternativas son: en la unidad de trabajo, cuando se detecta la misma necesidad en los empleados, cursos especializados que implican la asistencia de una misma área, cursos de información y de seguimiento.

La capacitación dentro de la empresa tiene dos fines básicos: el primero consiste en promover el desarrollo integral del personal y así al desarrollo de la empresa. Esto a su vez procurará el desarrollo de la sociedad.

El segundo fin de la capacitación, consiste en lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño adecuado del puesto que ocupa el trabajador.

2.4. Legislación de la Capacitación.

La legislación de la capacitación, es un elemento que fue instituido de acuerdo a las reformas hechas a la Ley Federal del Trabajo, el 28 de abril de 1978.

Esto se hizo con el fin de: promover las oportunidades de empleo, la justicia en las relaciones obrero-patronales, elevar el bienestar de los trabajadores y elevar la productividad. Por ello, es necesario conocer la parte legal de la capacitación porque con tiene las normas de protección del trabajo y del trabajador. Asimismo, porque constituye un derecho de todo trabajador y una obligación a otorgar por parte de la empresa.

En el Plan Nacional de Desarrollo (1983-1983), elaborado bajo la Presidencia del Licenciado Miguel de la Madrid, se desarrolló un Programa Nacional de Capacitación y Productividad que incide en la actividad económica y social del país, y del cual se responsabiliza la Dirección General de Capacitación y Productividad, que depende de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La Dirección General de Capacitación y Productividad tiene como finalidad: normar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; vigilar la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento; supervisar el desempeño de las instituciones que imparten capacitación, elaborar, aprobar y rechazar planes y programas de capacitación para y en el trabajo en coordinación con la Secretaría de Educación Pública; realizar programas de investigación de la productividad, etcétera.

El Plan Nacional de Desarrollo, concibe a la capacitación y el adiestramiento "como un auténtico mecanismo de desarrollo, que favorece la participación creciente de la población trabajadora en la conformación y consolidación del proyecto nacional. Ello implica que la capacitación y la productividad se encuentren asistidas de un alto contenido social; su verdadera razón es la búsqueda de mejores niveles de vida para los trabajadores"(43).

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad, comprende los siguientes temas: "Diagnóstico", que analiza a partir de 1970, la evolución que han tenido la capacitación y la productividad; así como su desarrollo en los sectores productivos y los problemas que presentan las diferentes áreas del país, en lo que a capacitación se refiere. Las "Potencialidades y Perspectivas", establecen las necesidades de capacitación y adiestramiento en el trabajo y los requerimientos de capacitación para el mismo. También, se especifican los "objetivos" y las "Estrategias" del Programa Nacional de Capacitación y Productividad, que establecen la forma de contribuir al cambio estructural y a la reordenación económica, al orientar los programas de Capacitación y Productividad de las instituciones que participan en ellos.

Se establecen las "Metas", los proyectos y recursos, las "Acciones de Gasto Público", la "Concertación y Coordinación de Acciones con los sectores Público, Privado y Social", que hacen referencia a los compromisos de los responsables de los subprogramas de capacitación y productividad; y por último el "Manejo de los Instrumentos de la Política Económica y Social", que se refieren a los instrumentos que deberán estimular la colaboración y la participación de los diferentes sectores.

El aparato productivo, se caracteriza por bajos niveles de productividad como consecuencia de tres factores que son: la deficiente capacitación y adiestramiento de los trabajadores, el uso de tecnologías

(43) DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD, Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, Poder Ejecutivo Federal, p. 17.

inadecuadas tanto social como regionalmente, la restricción de los mercados de bienes e insumos, sobre la difusión de mejoras de productividad y de una forma de organización inapropiada que obstaculizan su dinamismo.

La productividad es un fenómeno complejo en el cual se encuentra la capacitación. En todo proceso productivo de bienes y servicios está presente la productividad, que se refiere a los productos e insumos que intervienen en ese proceso.

La capacitación se refiere a un solo tipo de insumo, que es la fuerza de trabajo.

La capacitación y el adiestramiento se instauraron a partir del Congreso de Querétaro de 1917, como parte de los derechos sociales, como son el derecho al trabajo, y la estabilidad en el empleo, así como componente del proceso de educación permanente que garantiza la Constitución de la República.

Por capacitación se entiende en el marco legal, "el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo"(44).

Por adiestramiento se entiende, "el proceso de perfeccionamiento de las habilidades para la adquisición de destrezas psicomotrices a través de conocimientos teórico-prácticos elementales, que permitirán el desempeño de un determinado puesto de trabajo"(45).

Por entrenamiento, se entiende "todo proceso de adquisición de habilidades de tipo motriz a partir de conocimientos prácticos para la ejecución de un puesto de trabajo"(46).

(44) ibidem, p. 27.

(45) ibidem, p. 27.

(46) ibidem, p. 27.

La capacitación y el adiestramiento adquieren dos modalidades de acuerdo a su dimensión operativa y a la población a la que se dirige: La primera modalidad corresponde a la capacitación y adiestramiento en el trabajo, que se refiere a la obligación patronal de otorgar, el derecho a los trabajadores de recibir capacitación y adiestramiento, para incrementar la productividad y mejorar el bienestar de los mismos.

Contempla los sistemas, métodos y procedimientos de capacitación y adiestramiento; obliga a los patrones a proporcionar información sobre la tecnología a sus trabajadores, a prepararlos para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación, a prevenir riesgos de trabajo, y a mejorar sus aptitudes.

Esto se somete a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para elaborar los planes y programas.

Con las reformas a la Fracción XXXI, apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, se creó el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, estableciendo en un principio la responsabilidad a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), cuyas funciones fueron asignadas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Este sistema está estructurado por cuatro niveles:

- 1) Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, que se constituyen en cada una de las empresas del país. Estas comisiones deben integrarse por igual número de representantes tanto de los trabajadores como del patrón. De acuerdo con el Artículo 153, Fracción I de la Ley Federal del Trabajo, su función consiste en vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- 2) Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que de acuerdo con el Artículo 153, Fracción "K" de la Ley Federal del Trabajo, son órganos auxiliares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y están relacionados con las ramas industriales o actividades económicas.
- 3) Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, y el Consejo Consultivo del Empleo. Estos tienen la función de asesorar al sistema.

4) Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a la cual la Ley Federal del Trabajo le confiere facultades relacionadas con la organización, promoción y supervisión de las Comisiones Mixtas; Comités Nacionales; planes y programas de capacitación; registro y autorización de agentes capacitadores y constancias de habilidades laborales.

La segunda modalidad, corresponde a la capacitación y el adiestramiento para el trabajo. Esto se define como la habilitación de una persona que no tiene una relación formal de trabajo, mediante el desarrollo de sus capacidades, para el desempeño de un puesto de trabajo.

Esta capacitación para el trabajo, se fundamenta en los ordenamientos legales, que permiten a otras instituciones como la Secretaría de Educación Pública, el Instituto del Seguro Social, la Unidad de Centros de Capacitación, el Instituto Nacional de Educación de Adultos (INEA), etcétera, la facultad para organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento.

Las instituciones que prestan al público servicios de banca y crédito, están obligadas a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, de acuerdo con el Artículo 15 de la Ley Reglamentaria de la Fracción XII bis del apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal otorga la normatividad de los programas sobre capacitación y productividad para sus trabajadores.

Las potencialidades de capacitación y adiestramiento dependen de dos factores básicos: la infraestructura de capacitación que corresponde a la coordinación del esfuerzo capacitador, el óptimo aprovechamiento de recursos, atención a la planta productiva, y a la consolidación y expansión de la infraestructura; y los ordenamientos jurídicos establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

Los centros de capacitación, la maquinaria, el equipo y el material didáctico, constituyen la infraestructura capacitadora, que debe permitir un cumplimiento de los programas de capacitación.

Los proyectos de inversión en la capacitación, deben contener los aspectos de las ramas productivas que atenderán, el tipo de capacita-

ción que se requiere, el lugar o región donde se va a llevar a cabo, las necesidades que se pretende satisfacer y la coordinación de la infraestructura ya existente.

México cuenta con gran cantidad de recursos humanos, por lo que su óptimo aprovechamiento repercutirá en una mayor productividad; que puede ser a nivel micro (empresa, ramo o sector productivo) y a nivel macro (del país).

Dentro de las perspectivas de capacitación y adiestramiento, se pretende capacitar tanto a la población ocupada como a la desocupada, que es también considerada como sujeto de capacitación para el trabajo; a la población subempleada (de los sectores informales, urbano y rural); a los adultos que reciben educación básica; a los servidores públicos y trabajadores de la administración pública en sus niveles federal, estatal y municipal.

Los objetivos generales del Programa Nacional de Capacitación y Productividad son:

- 1) Orientar los cambios de la productividad en forma selectiva, considerando las características que la determinan y la dirección de la transformación estructural que se ha planteado en la estrategia de desarrollo.
- 2) Reducir los diferenciales de productividad entre ramas de actividad, estratos empresariales y regionales del país, para así disminuir los diferenciales de ingresos laborales entre los mismos.
- 3) Resolver los desequilibrios entre la estructura de la oferta y demanda de mano de obra calificada, mediante una mayor disponibilidad de oportunidades de capacitación y adiestramiento a todos los niveles requeridos, con el propósito de ampliar el acceso de la población a los empleos productivos. Se pondrá especial cuidado en aquellos sectores intensivos de mano de obra.
- 4) Disminuir los efectos negativos que puedan generarse entre mayores niveles de productividad y de empleo.
- 5) Garantizar que los mayores niveles de productividad generados se distribuyan equitativamente entre los factores de la producción y las regiones, propiciando una mayor vinculación de aquellos con el sala-

rio"(47).

La capacitación es necesaria para preservar, movilizar y proyectar el potencial de los recursos humanos, ya que la población es la mayor riqueza con la que cuenta un país. Esto implica una reconversión de capacidades.

Las mejoras en la productividad conducen a una mayor cantidad de satisfactores, al unir los recursos humanos, y naturales utilizados en el proceso de producción.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad tiene una naturaleza intersectorial, ya que las estrategias y objetivos de cualquier sector repercuten directa o indirectamente en la productividad tanto del mismo sector como de los demás sectores.

Este programa se ha dividido en dos subprogramas: Subprograma de Capacitación y Productividad de los Sectores Formal y Social, "que incluye a los trabajadores y a las empresas cuya relación contractual está estipulada en los términos del apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, a las cooperativas, a los subempleados, a los trabajadores por cuenta propia y en general a las personas que al realizar una función productiva no tienen una relación formal de trabajo en el medio urbano"(48), y Subprograma de Capacitación y Productividad del Sector Público. Lo anterior se hizo con el fin de articular intersectorialmente las acciones y los objetivos generales, considerando la conformación jurídica y administrativa.

"El ámbito del Subprograma de Capacitación y Productividad del Sector Público, se encuentra abarcado entre los trabajadores y las dependencias y entidades de la administración pública, que tienen una relación laboral en términos del apartado "B" del Artículo 123 Constitucional"(49).

También se han incluido objetivos, estrategias, acciones y metas de capacitación y productividad para el sector rural en los Progra-

(47) ibidem, p. 77-78.

(48) ibidem, p. 86.

(49) ibidem, p. 86.

mas Nacionales de Desarrollo Rural e Integral y Reforma Agraria Integral.

Por último están las acciones para fortalecer el marco jurídico administrativo y para promover el cumplimiento de los ordenamientos vigentes. Estas acciones constituyen la base para establecer las metas, las acciones de gasto público y la concertación y coordinación de esfuerzos entre los sectores público, privado y social.

En conclusión el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, tiene como meta contribuir a elevar la productividad indicada por el Plan Nacional de Desarrollo.

La productividad se considera de gran importancia para cualquier país, ya que al presentarse un incremento, como el aumento del rendimiento personal de los trabajadores, avances tecnológicos, división del trabajo y capacitación y adiestramiento; traerá consigo los siguientes beneficios: una mayor producción de bienes y servicios con costos de fabricación y de venta inferiores; elevación del nivel de vida de los trabajadores y de la población en general; mayores reinversiones de capital, que traerán como consecuencia la creación de nuevas fuentes de trabajo; elevación del poder adquisitivo de los trabajadores; y la ampliación del mercado nacional e internacional.

Lo anterior se puede resumir en: obtener el máximo beneficio con un mínimo de esfuerzo; esto se logra a través del empleo inteligente de los recursos disponibles.

La productividad considerada como un elemento necesario para hacer bien las cosas, está presente en cualquier nivel de desarrollo y dará constituir un factor esencial en el desenvolvimiento económico y social del país; entendiéndose esto como un proceso de crecimiento conjugado con el logro sistemático de mejores niveles de vida para toda la población.

CAPITULO III

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

CAPITULO III

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Las organizaciones cuentan con un recurso muy importante que es el recurso humano. Al ser la persona un individuo único tiene diferencias individuales, al igual que cada empresa tiene diferencias con las demás.

Esto último es lógico ya que las empresas están en continuo crecimiento y desarrollo, por lo que es necesario adecuarse a esa evolución tanto del ser humano como de la organización y por consiguiente, deberá adaptarse a las labores que el hombre desempeña o con las que en un futuro hará. Lo anterior conduce al surgimiento de las necesidades de capacitación, para una optimización de los recursos humanos, en beneficio del ser humano y de la empresa.

Al haber una mayor optimización de los recursos humanos, se produce una mayor satisfacción en el individuo, y lleva al beneficio de la organización donde se desempeña, y a la comunidad en la que vive. Esta satisfacción la va a lograr gracias a los conocimientos que adquiera, al desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas, a través de la capacitación.

Para que la capacitación sea de gran utilidad, debe realizarse de acuerdo a las necesidades del individuo, a sus características, al puesto que ocupa, y a los objetivos de la empresa.

Esta capacitación debe ser sistemática y realizada de acuerdo a las circunstancias y necesidades de los participantes.

La determinación de necesidades de capacitación (DNC), requiere de un sistema educativo para cumplir con esas necesidades, y así proporcionar un desarrollo integral del individuo.

3.1. Necesidades de capacitación.

Es indispensable definir lo que se entiende por "necesidad".

ya que hay varias definiciones como: "Necesidad es un estado provocado por una privación, la necesidad desencadena un impulso encaminado a satisfacerla, y por lo tanto, a hacerla desaparecer, restableciendo así el equilibrio del organismo"(50). Esta definición plantea solamente la necesidad fisiológica del organismo.

Pero en capacitación es indispensable tomar otra definición de necesidad. Para este caso, es conveniente señalar que lo que antes era la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) consideraba que "... la palabra necesidad, siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema"(51).

Posteriormente la UCECA señala que "al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización..."(52). Por lo tanto, al llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación, proporcionará un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja. Es decir, que la detección de necesidades nos va a proporcionar una relación entre el "haber" y el "tener" y entre lo que "se hace" y lo que realmente se "debe hacer", por lo tanto, nos da la diferencia entre el desempeño real y el requerido en alguna actividad de la empresa, siempre y cuando esa diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas.

Es conveniente definir los términos de destreza, habilidad y aptitud, para evitar confusiones.

(50) NUEVAS TECNICAS EDUCATIVAS, op. cit., p. 1013.

(51) UCECA, Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa, p. 10-11.

(52) ibidem, p. 11.

Por aptitud se entiende "...capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así una determinada actividad o empleo"(53). Es innata.

La habilidad, es la "disposición que muestra el individuo para realizar tareas o resolver problemas en áreas de actividad determinadas, basándose en una adecuada percepción de los estímulos externos y en una respuesta activa que redunde en una actuación eficaz"(54). Esta se adquiere mediante la experiencia.

Destreza, es "la facilidad y precisión en la ejecución de actos"(55). La destreza implica el dominio de la actividad.

Las necesidades de capacitación pueden suscitarse por dos causas principalmente: la primera, corresponde a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. La segunda, es la diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exige su puesto actual o futuro.

Cuando se habla de capacitación implica actividades preliminares (como es la detección de necesidades, elaboración de programas) y actividades posteriores (como implementación, evaluación, seguimiento).

Es por ello que de la capacitación se derivan algunas consideraciones que se presentan a continuación:

- 1.- Se forma un sistema complejo al estar ligada a las metas y a la problemática organizacional, por lo que se orienta a cumplir su objetivo.
- 2.- Se constituye como un sistema con objetivos definidos al existir una estrecha interrelación de las diferentes actividades que se realizan.
- 3.- Comprende una serie de actividades, cuya parte central es la realización de los cursos o eventos que abarcan un período temporal, durante el cual las personas y la empresa sufren cambios.

(53) ARIAS GALICIA, FERNANDO, op. cit., p. 437.

(54) NUEVAS TENDENCIAS EDUCATIVAS, op. cit., p. 713.

(55) WARREN, HOWARD, Diccionario de Psicología, p. 238.

4.- La capacitación se relaciona con los valores y las expectativas del personal de la empresa, y la actitud y las reacciones de los mismos, pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación ya sea para coadyuvarla u obstaculizarla.

La capacitación es una actividad dinámica, debido a su constante cambio y adaptación a las nuevas necesidades. Es por ello, un acto eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en el proceso que busca una modificación en el comportamiento humano.

Por lo tanto, las necesidades de capacitación son el vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación, que buscan un desarrollo personal de los trabajadores que desempeñan una actividad en la empresa.

Por ello, la determinación de las necesidades de capacitación es importante, además de que proporciona la información indispensable en la elaboración de cursos y programas de capacitación; elimina la tendencia a capacitar por capacitar; busca a la persona adecuada para un puesto determinado; y busca el que las personas ocupen otros puestos al obtener un mejor desarrollo personal.

El adiestramiento y la capacitación incrementan los conocimientos y habilidades para una mayor productividad, y desarrollo de su personalidad, al orientar sus actitudes tanto consigo mismo como con la sociedad.

En conclusión, la única manera para elaborar cursos de capacitación adecuados al personal, consiste en determinar las necesidades de capacitación.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, se está en posibilidad de establecer los objetivos para cubrir esas necesidades. Estos objetivos deberán por lo general dirigirse a la productividad y significar el compromiso que tiene la capacitación para con la empresa a la cual pertenece. Los objetivos de la capacitación pueden clasificarse en tres grupos: los funcionales que corresponden a la función propiamente dicha, forman parte del manual de organización del área, se enmarcan dentro de la naturaleza propia de las actividades y corresponden a todo

el sistema empresa. El segundo grupo son los objetivos genéricos, los cuales se ubican dentro de las acciones para satisfacer necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales; y los que corresponden a un plan predeterminado por esas necesidades. Estos objetivos reflejan las intenciones y elementos para reducirlos o eliminarlos. El tercer grupo, está ubicado en el proceso de instrucción, por lo que a estos objetivos se les llama instruccionales, y son determinados con base en los objetivos genéricos por el responsable del proceso instruccional. Todos estos objetivos están de alguna manera interrelacionados y el cumplimiento de cada uno será la base para la satisfacción de las necesidades.(56).

En este trabajo, sólo se considerarán los objetivos genéricos, ya que son estos los que dan la pauta de dirección para la satisfacción de las necesidades detectadas. Los otros objetivos corresponden a los temas de organización de la capacitación y formación de instructores.

Los objetivos genéricos deben ser redactados basándose en características especiales para cada grupo de ellos. Los objetivos generales tendrán las siguientes características:

- 1) Relacionados con la detección de necesidades de capacitación: ya que deben basarse en las áreas problema y en las necesidades que se busca satisfacer. Su redacción debe contener la mención de esas necesidades y contemplar las posibles influencias del medio ambiente interno y externo.
- 2) Específicos: deben decir lo que se pretende.
- 3) Congruentes: debe haber congruencia con los demás objetivos organizacionales y que de alguna forma participan en su consecución.
- 4) Realizable: para que pueda conseguirse, ya que de lo contrario sólo provoca frustración y una mala calificación en la función.

Los objetivos particulares requieren un mayor grado de especificación por lo que sus características se pueden resumir en las siguientes:

(56) cfr., UCECA, Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas, p. 33-35.

- 1) Específicos: deben decir lo que se pretende y además deberán referirse a la productividad.
- 2) Medibles: estos objetivos necesariamente deben contener en su redacción elementos para que pueda ser cuantificable, para su evaluación posterior.
- 3) Aceptables: implica que los objetivos deben contener un reto bien fundamentado que no sea tan complicado para que sea posible su consecución, ni tan sencillo que no signifique beneficio para la organización.
- 4) Comprometibles: deben reflejar un compromiso para todos los implicados en su logro y además un compromiso con la productividad de la organización.

Se considera que la detección de necesidades pretende alcanzar principalmente ocho objetivos que son los siguientes:

- 1) Identificar las necesidades reales del trabajador y de la empresa.
- 2) Identificar necesidades futuras.
- 3) Definir si los problemas son de adiestramiento "que es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo"(57); o de capacitación. ó "acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal"(58).
- 4) Determinar las prioridades de acciones de capacitación.
- 5) Determinar los tipos de capacitación y/o adiestramiento para cada nivel ocupacional.
- 6) Seleccionar y agrupar al personal a capacitar, de acuerdo con las necesidades que el puesto o la persona requiere.
- 7) Calcular el tiempo en que las necesidades de capacitación serán satisfechas.
- 8) Definir a qué áreas del aprendizaje va dirigida la capacitación, es decir: al área afectiva, se refiere al conjunto de actitudes, valores. y opiniones de una persona, que genera el actuar a favor o en contra

(57) UCECA, op. cit., p. 48.

(58) ibidem, p. 49.

de personas y de una organización. El área cognoscitiva, se refiere a los procesos de tipo intelectual que influyen en las actividades que implican: atención, memoria, análisis, síntesis y reflexión. Por último, el área psicomotriz, que se refiere a las habilidades y destrezas de una persona, que dependen de procesos cognoscitivos, y son observables.

3.2. Clasificación de las Necesidades.

Existen varios tipos de necesidades como son: del individuo; de un grupo; las que requieren de solución inmediata como en materia y equipo; las que requieren de solución futura como: promociones, puestos de mayor responsabilidad, etcétera; las actividades informales de entrenamiento, como la motivación; las que exigen instrucción sobre la marcha u ocupacional como los vendedores; las que precisan instrucción fuera del trabajo para evitar distracciones; las necesidades que pueden ser resueltas por la organización; las que recurren a fuentes externas para innovación o capacitación; las departamentales que afectan a un área importante de la empresa; las necesidades organizacionales que afectan a una parte importante de la organización, en fin.

Todas las necesidades anteriores se clasifican en dos grupos básicamente:

1.- Necesidades manifiestas: son "las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa... su especificación no resulta por lo general muy complicada..."(59) dado que son bastante evidentes.

Como ejemplo de las necesidades manifiestas se encuentran: el personal de nuevo ingreso, de rotación, de ascensos, de transferencia, puestos de nueva creación, promociones, cambios de equipo y maquinaria.

La Capacitación que requieren las necesidades manifiestas es la preventiva, donde se imparten cursos antes de que los trabajadores ocupen sus nuevos puestos.

2.- Necesidades Encubiertas: "se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades y actitudes"(60).

Las necesidades encubiertas son más difíciles que las de tipo manifiesto ya que se requiere de un análisis complejo y completo para su especificación.

La capacitación requerida para estas necesidades es la correctiva.

Al tener la clasificación de las necesidades es conveniente explicar el diagnóstico de las necesidades de capacitación.

El primer diagnóstico a llevar a cabo es determinar si la capacitación es correctiva o preventiva. La capacitación correctiva es para solucionar problemas o satisfacer necesidades que en este momento están afectando a la productividad. La capacitación preventiva está dirigida a prever situaciones futuras que pudieran afectar a la productividad. En ambos casos es importante obtener información, ordenarla y procesarla para tener el significado real de los datos obtenidos por medio del análisis. La recopilación de los datos es el punto clave del diagnóstico.

La finalidad de la obtención de datos es contar con la información suficiente para llegar a una determinación de las acciones que se realizarán en el campo de la capacitación, basados en las necesidades reales de la organización y con características propias de cada área, que den como resultado la satisfacción de esas necesidades.

La obtención de datos se realiza desarrollando y diseñando herramientas específicas para tal efecto y debe ser una actividad permanente.

El diseño de estos instrumentos puede comenzar estableciendo cuáles son las variables utilizadas para medir la productividad y utilizarlas como base para el diseño de dichas herramientas. Esta acción

(60) ibidem, p. 38.

se puede efectuar desarrollando y determinando cuáles son los indicadores de productividad en la organización en particular, tomando en cuenta seis áreas clave, las cuales existen en cualquier tipo de empresa y son: orientación; producción y/o servicio; ventas; relaciones humanas; calidad y administración. Los indicadores son sólo señales de la posible existencia de necesidades o problemas, y estas señales deben relacionarse con una medida particular para diagnosticar la existencia real de las necesidades o problemas. Como ejemplo del área de relaciones humanas, se determina un indicador específico, se relaciona con una medida particular y se da el diagnóstico:

AREA: Relaciones Humanas

INDICADOR: Conflictos

MEDIDA: Número x de conflictos

RELACION: Excediendo la medida

DIAGNOSTICO: Los conflictos numerosos ocasionan frustración e insatisfacción en el trabajo, lo que produce baja productividad y colaboración debido a que las personas encaminan sus esfuerzos hacia el conflicto y no hacia el trabajo asignado.

Una vez obtenida la información es preciso interpretarla para obtener el significado de los datos, esta interpretación se efectúa a través del análisis. Analizar la información requiere de un trabajo laborioso y sistemático para obtener el significado real de los mismos lo que permitirá proporcionar una capacitación con la orientación debida.

La capacitación se justifica cuando de alguna manera contribuye a incrementar la productividad al solucionar problemas o satisfacer necesidades, los que dan razón a su existencia.

Por ello se requiere definir lo que es un problema y lo que es la necesidad. Un problema, consiste en la desviación del objetivo, sin conocer su causa y excede de ciertos límites.

"La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte"(61).

(61) BOYDELL H., TOM, A Guide to the Identification of Training Needs, p.4.

Es necesario identificar la causa o causas que originan el problema o necesidad, para poder resolverlos y determinar si la solución le compete a la capacitación; y qué tipo de capacitación se necesita.

3.3. Determinación de las Necesidades de Capacitación.

La información que proporcionan los resultados del análisis, para la formulación del plan de capacitación es necesaria para que ésta se lleve a cabo con la calidad debida.

Al mismo tiempo el análisis permite identificar cuáles son las necesidades específicas de capacitación en el nivel organizacional, ocupacional e individual y proporciona la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quién necesita capacitación?; ¿En qué actividades se requieren mayores conocimientos y habilidades o cambio de actitudes?; ¿Cuáles son las características que la capacitación debe tener? y ¿Cuáles son las características del personal que necesita capacitación? La determinación de las necesidades de capacitación también proporciona una orientación para la fijación de objetivos y establecimiento de políticas, lo cual sin una determinación efectiva sería irreal o no reflejaría los requerimientos organizacionales.

La determinación de las necesidades de capacitación corresponde a la etapa de planeación en el proceso de capacitación, que además tiene otras sub-etapas, como son: diagnóstico, análisis y determinación de necesidades de capacitación, formulación de objetivos y políticas, elaboración de planes y programas; y programación y presupuestos.

Los procedimientos para determinar las necesidades de capacitación, dependen de las características de las personas, de las necesidades que se pretende satisfacer, la disponibilidad de los recursos técnicos y económicos, si las empresas cuentan con una área especializada de capacitación, y que algunas empresas presentan los planes y programas para capacitación y adiestramiento pero sin llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación.

Las necesidades manifiestas comprenden: transferencias, promo-

ciones, cambio de políticas, actualización de tecnología, etcétera; por lo que son necesidades previsibles.

Los procedimientos para la determinación de necesidades manifiestas; van a variar dependiendo de cada caso. Pero en general las necesidades manifiestas se agrupan en tres categorías, según su extensión:

- 1) Conocimientos o informaciones no relacionadas con las tareas del puesto: se refiere a proporcionar información y conocimientos nuevos al personal. Solamente se requiere precisar el contenido temático y el puesto de los trabajadores implicados.

En este caso la previsión de las necesidades facilita la acción de capacitación; sus resultados son tangibles, es de corta duración y atiende problemas o situaciones inmediatas de la empresa.

- 2) Relacionadas con algunas tareas del puesto: como por ejemplo, cuando se modifica el equipo, cuando se cambia el contenido del puesto, o hay transferencias. Esta categoría tiene a su vez varias etapas que son:

- a) Descripción del puesto.
- b) Descripción de las características del equipo, herramienta y procedimientos nuevos.
- c) Procedimientos y operaciones que requieran ser aprendidos.
- d) Especificación de las características del personal.
- e) Precisar la fecha en que deben estar satisfechas las necesidades, para introducir cambios tecnológicos o transferencias.

- 3) Necesidades que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo: cuando el personal es de nuevo ingreso, existe una promoción y cuando el personal debe aprender a través de la práctica el trabajo a realizar. El procedimiento necesario consiste en:

- a) Descripción del puesto.
- b) Si es posible, definir estándares de desempeño.
- c) Analizar las tareas, siempre y cuando al personal ya tenga los conocimientos, y habilidades básicas; para determinar en que tareas es necesario capacitar.(62).

(62) cfr., MENDOZA NUÑEZ, A., op. cit., p. 48-50.

Una vez que se ha definido la extensión de las necesidades manifiestas, es indispensable definir si conviene preparar internamente los recursos humanos que se requieren, o si conviene obtenerlos del mercado laboral, dependiendo de las políticas de la empresa y de las necesidades.

Esto se debe a que en algunos casos es preferible reclutar y seleccionar personal, que capacitar a los internos. Cuando se decide capacitar al personal interno, se puede hacer a través de recursos externos o internos de capacitación de la empresa. Esto es porque algunas de las necesidades se pueden resolver dentro de la empresa, en tanto que para otras la ayuda externa es preferible. Además, porque algunas empresas no cuentan con recursos de capacitación adecuados.

Las necesidades encubiertas que no son previsibles, presentan mayor dificultad para su determinación; dado que son intangibles como: el clima de la empresa, actitudes del personal, liderazgo, costumbres, motivación, desempeño, estados de ánimo, etcétera.

Esta determinación de necesidades puede ser afectada por dos razones: el desempeño del puesto que depende de variables ajenas a él como la interdependencia respecto a otra persona; cuando se asciende a otro puesto y por lo tanto, aumentan las responsabilidades debido a la tona de decisiones y a la complejidad de las tareas.

El procedimiento para determinar las necesidades encubiertas toma como punto de partida: el nivel organizacional en el que se inicia; aunque lo más conveniente es tomar a toda la empresa. Pero en ocasiones se tiene que partir de la empresa completa, de una área crítica, de un puesto prioritario o de una situación crítica.

A continuación se explicará cada una:

1) La Empresa Completa: esta es la parte donde la cantidad de información es abundante y poco clara.

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons sugieren que se considere la siguiente lista de datos típicos, en el entendido de "...que el interpretar un solo hecho resulta, por lo general, insuficiente para justificar

que se recomienda determinada capacitación"(63).

- Política y objetivos de la empresa.
- Desempeño de la empresa.
- Clima de la firma y estilo gerencial.
- Desempeño gerencial, de la supervisión y del operador.
- Movimiento de personal.
- Utilización de material.
- Frecuencia de conflictos.

La UCECA considera que "la detección de necesidades se logra con base en una comparación, por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace; para ello, es necesario llevar a cabo un procedimiento dividido en cuatro fases" (64). Fase Uno: Situación Idónea: los directivos de la empresa tienen que determinar qué es lo que debe hacerse en la empresa; tomando en cuenta: las actividades, recursos materiales, ambiente laboral físico, medidas de seguridad.

Fase Dos: Situación Real: se determina la situación real, a través de las técnicas de detección de necesidades. Las empresas deben contar con objetivos claros y bien definidos. Al realizar esta comparación se puede detectar algún problema; pero no necesariamente debe administrarse capacitación.

Fase Tres: Análisis Comparativo entre la Situación Real y la Situación Idónea: Este análisis tiene dos pasos: el primero consiste en ordenar y clasificar la información; y en segundo lugar, se compara con lo que los directivos determinaron que debía hacerse en la empresa.

Fase Cuatro: Necesidades de Capacitación y Adiestramiento: al tener el análisis comparativo se establecen las necesidades del trabajador, de la empresa o de ambos.

(63) apud, MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO, ibidem, p. 56.

(64) UCECA, op. cit., p. 13-14.

Una vez que se obtienen los resultados de las fases anteriores, se jerarquizan las áreas críticas de la empresa, dependiendo: del grado en que se obstaculizan el logro de las metas de la organización, las pérdidas directas o indirectas de la empresa, el entorpecimiento para desempeñar el trabajo en otras áreas, y la importancia de las necesidades de capacitación.

Esto permite establecer el área crítica de la empresa, para darle prioridad sobre las demás.

2) Área Crítica: es la continuación de la etapa de la empresa completa, o el inicio para determinar las necesidades encubiertas.

En esta etapa se tiene que definir la problemática del área y las necesidades por cubrir, para determinar la importancia de la capacitación.

3) Una vez que se tiene lo anterior se pasa al puesto crítico que puede ser tomado como una fase de inicio o de continuación de las etapas de la determinación de necesidades.

Se daba realizar una descripción del puesto, para conocer su contenido, y así establecer las tareas que desconoce el personal, y las normas de actuación o desempeño para determinar las necesidades de capacitación.

4) Por último, la Situación Crítica: es donde se seleccionan las técnicas y se elaboran los instrumentos de investigación. Esta etapa es el fin de las etapas anteriores, o el punto de partida de una situación específica, como la seguridad e higiene industrial.

Es conveniente aplicar dos técnicas: una a los trabajadores y otra a los jefes inmediatos para que proporcionen datos acerca de las necesidades que creen convenientes satisfacer en sus empleados.

Esto es con el objeto de recabar información de dos fuentes, por lo que existe mayor objetividad; y esto aumenta si se corrobora con una tercera técnica de detección de las necesidades.

En esta etapa se seleccionan las técnicas para la determinación de necesidades de capacitación con base en: el número de sujetos a capacitar, su nivel jerárquico, su escolaridad, sus características, el puesto que ocupan, el tiempo y los recursos disponibles, el lugar donde se va a llevar a cabo la capacitación y las características de las técnicas.

Posteriormente a través de la aplicación de las técnicas seleccionadas, se recaba la información sobre las necesidades de capacitación. A continuación es conveniente analizar la información proporcionada por los trabajadores y sus jefes y hacer una comparación con los datos obtenidos; para así elaborar el informe sobre la determinación de necesidades de capacitación. Este informe debe contener:

- a) Datos Generales: nombre de la empresa, fechas de inicio y término de la DNC, ubicación del puesto y área a la que pertenece.
- b) Pasos utilizados en la recopilación de la información.
- c) Técnicas utilizadas.
- d) Actitud de los trabajadores y jefes.
- e) Análisis de la información.
- f) Resultados de la DNC: tareas en las que se requiere capacitación, nombres de los trabajadores que requieren ser capacitados.
- g) Problemas que no requieren capacitación.
- h) Observaciones.

Este informe corresponde a la última etapa de la determinación de necesidades de capacitación, tanto de las necesidades encubiertas como de las manifiestas. Asimismo proporciona los elementos indispensables para elaborar y/o seleccionar los cursos de capacitación lo cual implica la consideración de recursos internos y externos, para utilizar una metodología apropiada para ese proceso.

En la determinación de las necesidades, ya sean manifiestas o encubiertas, es necesario tomar en cuenta tres aspectos: el número de trabajadores; sus características y la descripción de actividades en que requieren capacitación.

3.4. Técnicas para Determinación Necesidades de Capacitación.

La detección de necesidades de capacitación va a proporcionar una comparación entre la situación ideal (lo que debe ser) y la situación real (lo que se hace), para así obtener cuáles son las necesidades de la empresa, del puesto de trabajo y del personal de la organización.

Asimismo va a identificar las necesidades presentes y futuras del personal de una empresa y de los puestos de la misma; como la prioridad para cubrir las; para conforme a ello elaborar los cursos y programas de capacitación.

Al ser la detección de necesidades la etapa inicial del proceso de capacitación, se dirige a obtener a través de un proceso de análisis comparativo los conocimientos, habilidades y/o destrezas de cada puesto y las características particulares de los que los desempeñan.

Para realizar una investigación de las necesidades que existen en una empresa y que proporcionen datos confiables, se requiere utilizar * técnicas e instrumentos para cumplir con ese fin. Además, que al existir necesidades encubiertas, se requiere su detección a través de estas técnicas para lograr una investigación profunda.

Al tomar en cuenta que cada organización tiene características peculiares, la elección y utilización de estas técnicas e instrumentos queda a su libre albedrío, para poder adaptarse a los requerimientos específicos de las diversas organizaciones. Es por eso, que deben emplearse de acuerdo a las características de la empresa y de los trabajadores.

Toda técnica que se utilice para DNC, debe ser objetiva y fiable, y pueden emplearse para obtener posibles necesidades como para profundizar en las ya existentes, y así poder incrementar la productividad en la empresa.

Las técnicas están íntimamente relacionadas, a la vez que se complementan, por lo que es necesario utilizarlas de acuerdo a la complejidad de cada área de estudio.

* Técnica (de técnico) f. conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte, pericia o habilidad para usar de ellos.

Instrumento (del lat. instrumentum) m. herramienta o máquina que sirve para hacer cierto trabajo, objeto de que nos servimos para hacer una cosa.

Las técnicas para DNC pueden ir desde la formulación escrita u oral de una pregunta hasta la simulación de problemas reales, relacionados con el trabajo.

Existen varias técnicas de DNC, que varían en su profundidad, validez y en su enfoque. Además, que existen técnicas apropiadas para los distintos niveles jerárquicos de una organización.

Estas técnicas proporcionan además de necesidades de capacitación, otras causas o necesidades ajenas a la misma.

A continuación, se describen las técnicas para la DNC y cuál es su instrumento.

1) ENTREVISTA:

Es el diálogo que se establece entre el responsable de la capacitación y el empleado, con el fin de obtener datos sobre los conocimientos, las aptitudes, las actitudes y destrezas que los trabajadores requieren para el desempeño del puesto.

La entrevista se usa por lo general a niveles altos en empresas grandes y a todos los niveles en empresas medianas o pequeñas.

Existen tres tipos de entrevista:

- a) Dirigida: en cuanto el analista obtiene respuestas breves y concisas a preguntas elaboradas con anticipación.
- b) Semidirigida: cuando el analista da mayor libertad de respuesta al entrevistado; y se formulan preguntas sobre aspectos generales.
- c) Libre: el entrevistado habla sobre los problemas que le acontecen; y sólo se plantean algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información.

El instrumento de la entrevista es la guía de la entrevista, donde se tienen las preguntas que se va a formular.

Este instrumento proporciona amplia información con respecto al desempeño del puesto, permite crear un clima adecuado ya que favorece el contacto directo con la persona interesada, facilita la comunicación, se tiene la oportunidad de externar libremente opiniones y sugerencias.

Para investigar a un gran número de personas resulta antieconómica, debido al tiempo que se requiere emplear; y el entrevistador debe

tener un conocimiento amplio de la entrevista, para no resultar entrevistado.

Antes que nada se debe seleccionar el tipo de entrevista que se usará, y determinar las áreas generales a abordar.

Para su aplicación se debe confirmar: la fecha, la hora, el lugar de la entrevista. Es conveniente aclarar dudas, establecer un buen clima de trabajo, tomar notas y obtener posteriormente las conclusiones de la entrevista.

2) CUESTIONARIO:

Es una forma impresa usada para obtener información por medio de preguntas planteadas a varios sujetos.

El cuestionario puede ser de a) preguntas abiertas: que exigen respuestas amplias, por lo que es complicada su evaluación; y b) cuestionario de preguntas cerradas: que exigen respuestas breves o requieren la selección de una de varias posibilidades.

El cuestionario se aplica colectivamente, por lo que ahorra tiempo y dinero. Su instrumento es el cuestionario en sí, puede ser aplicado a los niveles de personal obrero, técnico, secretarías, supervisión, etc.

Sus desventajas radican en: no crear un ambiente adecuado de trabajo, no es motivante, no puede utilizarse con personal analfabeto y las respuestas pueden ser falseadas.

Para su elaboración se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones: Plantear las preguntas al nivel de conocimientos de los sujetos, no usar lenguaje rebuscado, no formular dos preguntas en una misma, y motivar al personal para que lo contesten. Esta técnica debe ser confiable y objetiva, para precisar las necesidades de capacitación.

3) OBSERVACION:

La observación directa debe ser llevada a cabo en el lugar donde se desempeñan las labores, y consiste en registrar todas las actividades que en una área o puesto se desarrollan.

Existen dos tipos de observación:

- a) Sistemática: se define la actividad a observar y se elabora una guía.
- b) Casual: se observa esporádicamente.

Su instrumento es la guía de observación que deberá contener datos generales del puesto, las actividades que se desempeñan y la actitud del sujeto.

Es individual aunque puede incluir la observación de ocho o diez sujetos. Esta técnica se debe aplicar a personal secretarial, obreros, personal de intendencia.

Sus ventajas son: abarca un universo grande, se conocen los problemas en el momento que ocurren y la actitud del sujeto hacia el problema, se corroboran necesidades detectadas por otros medios; registra hechos reales.

Sus desventajas: la presencia del analista de capacitación puede causar cambios en el comportamiento de los trabajadores, exige mucho tiempo, objetividad, paciencia, tacto y capacidad de análisis y síntesis.

4) INVENTARIO DE HABILIDADES:

Se utiliza en una área determinada, donde el jefe de área, departamento o supervisor, emiten su opinión acerca de las necesidades de capacitación de su personal, que registran en un cuadro de doble entrada. En la primera columna a la izquierda se escriben los nombres del personal de una área determinada, en la de en medio se especifican las tareas a realizar por puesto y la última columna se deja para observaciones.

Sirve para conocer las aptitudes, actitudes del personal en relación con las habilidades y actividades que desempeña.

Su aplicación es individual, y a los jefes de área, departamento y superiores.

Sus ventajas son: requiere de poco tiempo, proporciona una visión global de las características de los interesados, se establecen diferencias individuales, su elaboración es sencilla, así como su aplicación, ofrece datos comparativos entre el personal de una área, con respecto a las necesidades de capacitación.

Sus desventajas son: requiere del conocimiento del puesto y del trabajador por parte del jefe, es poco objetivo debido a las preferencias o rechazos de los jefes hacia su personal.

5) LISTA DE VERIFICACION:

Consiste en la opinión escrita de uno o varios sujetos sobre algún asunto relacionado con las actividades que desempeña en su puesto.

Su aplicación puede ser individual o colectiva, aunque esta última es la más recomendable porque ahorra tiempo, y está destinada del nivel de supervisión hacia abajo.

Existen dos tipos de lista de verificación:

- a) Ordenamiento: donde el sujeto por medio de números jerarquiza las actividades que se le presentan.
- b) Simples: el sujeto debe marcar las actividades donde tenga deficiencias.

Sus ventajas son: es de fácil aplicación y evaluación, abarca un universo grande; se puede investigar una área común de la empresa, un puesto o parte de las actividades de un puesto.

Sus desventajas son: no es muy motivante, y se pueden falsear las respuestas.

6) ENCUESTA:

A través de un formulario se obtienen respuestas acerca de los problemas o necesidades existentes en el campo que explora.

Existen varios tipos de encuesta: demográficas, ocupacionales, educativas, de política, de un tema específico, pero se enmarcan en tres grupos principalmente:

- a) General: toma las respuestas de todos los integrantes de un grupo.
- b) Por muestreo: donde la encuesta se aplica a una muestra representativa de la población.
- c) Sondeo de opinión: es una muestra limitada a un mismo número de personas.

Su aplicación es individual y su instrumento es la encuesta.

Está dirigido a todos los niveles excepto el directivo y de mandos medios.

Sus ventajas son: permite establecer un clima adecuado de trabajo por el contacto directo con el encuestado, es de fácil evaluación, se puede proporcionar mayor información, se obtienen datos de la realidad social.

Sus desventajas: requiere de mucho tiempo, es poco flexible, no se recomienda para un universo pequeño, debido al tiempo y las habilidades que se requieren para su aplicación.

7) JUNTAS DE TRABAJO:

Consiste en agrupar a directivos, mandos medios y trabajadores, coordinados por un especialista en capacitación, con el fin de analizar los problemas en el área de trabajo, y sobre la capacitación.

Se requiere formar grupos de cinco participantes hasta veinticinco

Sus ventajas son: la obtención rápida de mucha información, proporciona un clima propicio de los participantes, compromete al grupo con las decisiones que se toman, permite comparar los resultados con los de otras técnicas, permite la libre expresión.

Sus desventajas son: existe dificultad para precisar las necesidades individuales, en ocasiones puede ser poco objetiva, y pueden involucrarse asuntos diferentes a los que se desea tratar.

8) COMITES:

Consiste en reunirse periódicamente para abordar un asunto, formular proposiciones en torno al mismo y analizar las inquietudes o insatisfacción de los trabajadores.

Tipos de comités:

- a) Comisiones mixtas estatuidas legalmente y son permanentes.
- b) Comités o subcomisiones adicionales a las anteriores, sin temporalidad definida.

Lo anterior es porque en la actualidad existen las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa. Estas comisiones se encargan de fijar los lineamientos para la elaboración de los programas de capacitación; vigilar su cumplimiento, examinar el desarrollo de esos programas y coadyuvar en la motivación entre el personal para la participación de los mismos en los cursos de capacitación.

Su aplicación es colectiva, y su instrumento es la guía de sesión.

Está destinado al personal directivo, técnico y de supervisión representados sindicales con conocimientos sobre la capacitación.

Sus ventajas: se obtiene información valiosa que ayude a detectar necesidades de capacitación de los trabajadores y de la empresa, establece un clima adecuado para expresarse libremente, incluye las opiniones de trabajadores y directivos de la empresa.

Sus desventajas: se requiere de mucho tiempo para asistir a las sesiones, no se tienen generalmente conocimientos sobre capacitación.

9) PRUEBAS DE DESEMPEÑO:

Consiste en que a un sujeto o grupo de ellos se les aplica una prueba teórico-práctica, con el fin de conocer los conocimientos, habilidades y actitudes, para desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

Las pruebas de desempeño pueden ser:

- a) Teóricas o de conocimientos.
- b) Prácticas u operativas.
- c) De actitudes.

Sus instrumentos son las pruebas psicotécnicas, y material y equipo de trabajo de cada área.

Está destinada a cualquier nivel de la empresa, y su aplicación puede ser individual y/o colectiva, aunque para la observación de conductas solamente individual.

Sus ventajas son: es objetiva al someter al individuo a una situación en la que presenta conocimientos, habilidades y actitudes que requiera el puesto; no puede falsearse la información.

Sus desventajas: requiere personal especializado para su elaboración e interpretación; requiere la cooperación de los sujetos, es de alto costo en dinero y tiempo.

10) CORRILLOS:

Consiste en formar grupos de cinco o seis personas para analizar y discutir el desempeño laboral o sobre algún asunto. Se nombra un coordinador y un secretario para cada corrillo; al cual se le entrega una tarjeta con las actividades a realizar, mismas que dará a conocer, procediendo a su análisis y discusión durante un tiempo determinado.

Su instrumento son: el cuestionario y la tarjeta de corrillos.

Su aplicación es colectiva, ya que se dividen grupos de cinco participantes y máximo veinticinco.

Está destinada a mandos medios, supervisores y técnicos.

Sus ventajas son: permite crear un clima agradable de trabajo, es un universo grande al cual se le aplica, se obtiene mucha información en poco tiempo, compromete al grupo con las discusiones que se toman y es de fácil aplicación.

Sus desventajas: puede involucrar asuntos y problemas ajenos a lo deseado, puede ser poco objetiva, existe dificultad al precisar las necesidades individuales.

11) TORMENTA DE IDEAS:

Consiste en formar subgrupos de trabajo cuya finalidad es que cada uno de sus integrantes exprese libremente su opinión con respecto al tema específico a tratar. En cada subgrupo debe existir un coordinador que anote las ideas que vayan surgiendo, se analizan y se toman conclusiones.

Su instrumento es la guía con el asunto a tratar.

Su aplicación es colectiva, con un mínimo de cuatro sujetos y un máximo de doce. Está destinada a cualquier nivel, en especial a mandos medios y trabajadores. Las personas deben agruparse por puestos.

Sus ventajas son: libertad de expresión, claridad del problema a discutir, conclusiones aprobadas en grupo, proporciona abundante información y soluciones para resolver las necesidades y fomentar el juicio crítico sobre algunos problemas.

12) TECNICA DE LAS TARJETAS:

A los sujetos, se les entregan una serie de tarjetas que contienen las actividades que se desempeñan en un puesto o las áreas de conocimiento para el mismo. Cada uno separa las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación, y anotan al reverso sus razones. Estas necesidades pueden organizarse de acuerdo a sus prioridades.

Las tarjetas pueden referirse a áreas de conocimiento comunes a toda la empresa, a un puesto específico, o a las tareas de un puesto.

Su aplicación puede ser individual o colectiva (es una de sus ventajas). Está destinada a los jefes de los puestos, desde el supervisor

hacia abajo.

Su instrumento son los juegos de tarjetas.

Sus ventajas: es colectiva, es novedosa y motiva al sujeto, su aplicación, elaboración y evaluación son sencillas.

Sus desventajas: no debe usarse con sujetos que tengan problemas de lectura y escritura, presenta dificultad al ordenar por prioridades las tarjetas, se pueden obtener respuestas falsas.

13) PERIODO DE ACTUACION:

El desempeño de uno o varios sujetos es sometido a observación, en situaciones reales de trabajo durante un periodo de tiempo determinado.

Su aplicación es individual o de preferencia colectiva con todos los que ocupan un mismo puesto. Está destinado a directivos, mandos medios y supervisores.

Su instrumento son los formularios de registro.

Sus ventajas son: permite observar la actuación del personal en una situación determinada y dentro de un tiempo específico.

Sus desventajas son: pueden modificar su actuación los sujetos, debido a que saben que están siendo evaluados; implica mucho tiempo, proporciona datos sobre el desempeño más que necesidades de capacitación.

14) SIMULACION:

Un sujeto, o un grupo de ellos, son sometidos a una situación ficticia, con el fin de observar sus reacciones, toma de decisiones y manejo de la misma para evaluar el desempeño del personal.

Los tipos más comunes son:

a) La dramatización: consiste en dividir a un grupo en parejas para que representen un tema, o una situación de la vida real; y posteriormente se hace un análisis de la misma y se toman conclusiones.

b) Estudio de casos: consiste en presentar al grupo un caso al cual tendrá que analizar, obteniendo datos generales.

Su aplicación es colectiva o individual según el diseño de los materiales. Usualmente está destinada del nivel de supervisión en línea ascendente.

Sus ventajas son: permite la participación individual y simultánea de todos los integrantes, también se pueden identificar con la

situación real del personaje, hacer un juicio crítico más real de sus necesidades de capacitación.

Sus desventajas: llevan tiempo, en ocasiones es costoso y complicada la elaboración de los materiales, se requieren personas auxiliares para representar los papeles complementarios.

15) EVALUACION DE MERITOS:

Consiste en que el supervisor o jefe de área elabora un formato para registrar el desempeño de su personal durante un periodo de tiempo determinado (seis meses o un año).

Está destinado a los supervisores o jefes de una área o departamento.

Esta técnica se utiliza además para conocer la actuación del personal, para motivar ascensos, transferencias, salarios-incentivos, promociones, etcétera.

Sus ventajas son: proporciona una visión general del desempeño del personal, señala los aspectos fuertes y débiles del personal.

Sus desventajas son: no proporciona directamente las necesidades de capacitación, por lo que es importante que se apoye en otra técnica o se incluya otra parte para evaluar el desempeño. Otra desventaja es que requiere de mucho tiempo por lo que la información no se actualiza.

16) PLANEACION DE CARRERA:

Consiste en planear medios para fomentar la educación, el auto-desarrollo y la capacitación, con el objeto de ocupar un puesto dentro de su campo profesional o fuera de él.

Se aplica al personal directivo, mandos medios, supervisores y técnicos. Es una técnica individual, auxiliada por el especialista en capacitación.

Sus ventajas: compromete al personal con las metas fijadas por ellos mismos, abarca necesidades presentes y futuras, promueve el desarrollo del personal.

Sus desventajas son: requiere flexibilidad de la organización en cuanto al desarrollo de su personal, tiene poco valor para personas sin motivación, y que no desean comprometerse, no son claras las necesi-

dades de capacitación.

Se considera que las técnicas más adecuadas para realizar una detección de necesidades de capacitación, dependen en general, a quién se dirigen, a su fácil manejo, aplicación, elaboración y evaluación de las mismas, su bajo costo, y ahorro en tiempo, son las siguientes: la entrevista, el cuestionario, la observación, la encuesta, el inventario de habilidades, la lista de verificación, las juntas de trabajo y la técnica de las tarjetas.

Esta adecuación depende de la organización, y el nivel jerárquico del personal.

Se sugiere la aplicación de dos o tres técnicas como mínimo, para obtener resultados objetivos y confiables; además de aplicar técnicas tanto a los jefes como a sus subordinados para la comparación y fiabilidad de los datos.

Algunas de las técnicas mencionadas con anterioridad tienen una doble función ya que además de detectar necesidades, sirven como técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Estas técnicas se clasifican de acuerdo al área de aprendizaje, en la que se basa el objetivo del curso de capacitación; y son tres áreas principalmente: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

La Guía Técnico Normativa para la instrumentación de cursos y eventos de capacitación, clasifica a las técnicas de la siguiente forma:

Dentro del área cognoscitiva se encuentran las siguientes técnicas:

- a) Corrillos: consiste en formar pequeños grupos para discutir durante un tiempo un tema específico, a fin de obtener una conclusión.
- b) Diálogo simultáneo: discutir entre dos personas acerca de un tema.
- c) Discusión dirigida: el instructor trata un tema específico a los capacitados, para que ellos expresen su opinión a fin de que a su término se obtengan conclusiones.
- d) Estudio de casos: se analiza un caso para encontrar soluciones y se discuten estas últimas.
- e) Expositiva: presentación oral de un tema o actividad, para generar conocimientos por parte del instructor. El capacitado juega un papel

pasivo.

- f) Foro: es la presentación breve de un tema, así como la discusión alterada por parte del capacitando.
- g) Instrucción programada: consiste en presentar la información de un tema o problema a través de documentos impresos.
- h) Lectura comentada: consiste en comentar una lectura previamente distribuida por el instructor.
- i) Panel de discusión: un grupo de expertos en determinada materia exponen sus puntos de vista sobre un tema.
- j) Phillips 66: el instructor divide al grupo en subgrupos de seis personas para discutir sobre un tema durante seis minutos.
- k) Simposio: es la presentación de un tema por expertos, no más de cuatro ni menos de dos, sus exposiciones son coordinadas por el instructor.
- l) Seminario: es el estudio de un tema para su desarrollo, donde se subdivide al grupo de cinco a siete personas, y se dan las instrucciones y la fecha de entrega.
- m) Tormenta de ideas: el instructor expone ante el grupo un problema para que los capacitandos den su opinión.

En el Area Psicomotriz: están las siguientes técnicas:

- a) Demostrativa: es la explicación detallada del todo a la parte y de ésta al todo de una actividad.
- b) Estudio de Casos: se describió con anterioridad.
- c) Taller de Aprendizaje: consiste en demostrar las distintas etapas que conllevan a una actividad.

Al Area Afectiva corresponden las siguientes técnicas:

- a) Dramatización: es la representación teatral de un problema o situación.
- b) Estudio de Casos: descrita anteriormente.
- c) Juegos Vivenciales: donde se genera competencia entre los participantes, para que tengan vivencias de hechos conocidos con anterioridad.
- d) Sociodrama: representación de situaciones antagónicas o discrepantes que dan lugar a la discusión de análisis del tema de estudio.
- e) Tormenta de Ideas: descrita anteriormente.

Estas técnicas son semejantes y complementarias unas a otras; su diferencia reside en cuanto al propósito que se persigue. Es por

ello que al seleccionarlas, el instructor debe tener en consideración si en realidad son las más adecuadas para cumplir sus propósitos, y si están en función a las características propias de la organización. Es por ello que se sugieren las siguientes características al seleccionar una técnica para detectar necesidades de capacitación.

- 1.- Debe ser objetiva y confiable.
- 2.- Seleccionar más de una para que al aplicarlas se obtengan datos que pueden compararse y exista congruencia con la información obtenida.
- 3.- ¿A qué nivel (organizacional, ocupacional o individual) va dirigida?
- 4.- ¿Qué áreas del conocimiento se pretende detectar?
- 5.- ¿A qué nivel jerárquico va dirigida?
- 6.- Magnitud de la empresa.
- 7.- Tiempo y presupuesto disponible.
- 8.- Material requerido.
- 9.- Dificultad de la aplicación e interpretación de la información obtenida a través de una técnica.
- 10.- Número de personas a las que se les va a aplicar.
- 11.- Escolaridad del personal.
- 12.- Motivación al personal.

CAPÍTULO IV

DETECCION DE NECESIDADES DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

CAPITULO IV

DETECCION DE NECESIDADES PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION A NIVEL SECRETARIAL

Este último capítulo que corresponde a la parte práctica de la presente investigación, se llevó a cabo en la Academia de Capacitación que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Este lugar se escogió debido a la importancia que tiene el realizar una detección de necesidades, en una Academia que se dedica a realizar detecciones para después elaborar los cursos de capacitación que serán impartidos al personal de la SHCP.

El proceso que se siguió consistió en cinco pasos que forman el esquema global. En primer lugar se eligió el escenario de la población a la que se dirige, posteriormente se elaboró el objetivo general, el procedimiento para la elaboración de la detección de necesidades; que a su vez contiene la Situación Ideal y la Situación Real de la población secretarial, así como los resultados; y por último, se elaboró el Programa de Capacitación.

Es importante aclarar que la DHC se llevó a cabo a nivel secretarial, pero del personal secretarial que labora en la Academia, no a las estudiantes para secretarías; ya que esta Academia tiene un departamento de formación de secretarías.

4.1. Objetivo:

Detectar necesidades de capacitación a nivel secretarial, con el fin de elaborar un programa de capacitación para la Academia de Capacitación.

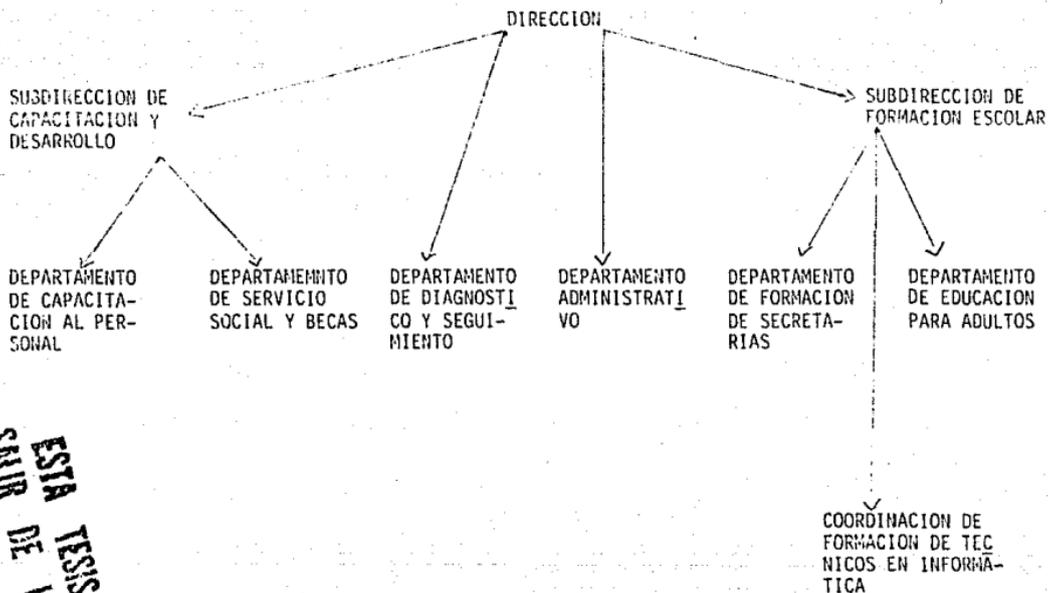
4.2. Escenario: Academia de Capacitación:

La Academia de Capacitación, forma parte de la Dirección General de Personal que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La estructura orgánica de esta Academia está dividida en: una Dirección que cuenta con el Departamento Administrativo y el de Diagnóstico y Seguimiento; una Subdirección de Formación Escolar donde están el Departamento de Formación de Secretarías, el Departamento de Educación para Adultos y la Coordinación Académica de la carrera Profesional Técnico en Informática; y por último, la Subdirección de Capacitación y Desarrollo, del que dependen el Departamento de Capacitación al Personal y el Departamento de Servicio Social y Becas.

A continuación se presenta el organigrama de la Academia de Capacitación:

ACADEMIA DE CAPACITACION



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Esta Academia cuenta con la colaboración de un equipo integrado por 61 personas que desarrollan labores administrativas. Asimismo con un promedio mensual de diecinueve instructores para el programa de capacitación para empleados, doce maestros para el programa de formación de secretarías, veintiún asesores para el programa de Educación para Adultos y dieciocho asesores para la carrera de Informática. Todos contribuyen con su trabajo a realizar las tareas encomendadas a la Academia de Capacitación.

Los propósitos de la Academia son fundamentalmente dos:

- I.- Formar personal para que pueda ingresar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- II.- Capacitar en sus labores diarias a los empleados de la Secretaría, a fin de mejorar sus niveles de eficiencia.

4.3. Población:

La población que se eligió para realizar la detección de necesidades fueron: quince secretarías que trabajan en la Academia de Capacitación; que constituye el 100% de la población secretarial que trabaja en este lugar.

Al depender la Academia de Capacitación de la SHCP, las secretarías que ahí desempeñan su trabajo son secretarías del sector público.

A continuación se presenta un cuadro con los datos generales de las secretarías:

CUADRO No. 1

Número de secretarías	Tipo de secretaría	Escolaridad	Edad	Antigüedad
1	Dirección	Comercio	23 años	2 años
2	Dirección	Comercio	23 años	1 mes
3	Subdirección	Comercio	24 años	1 año 9 meses
4	Departamento	Comercio	18 años	1 año 8 meses
5	Departamento	Comercio	19 años	3 años
6	Departamento	Comercio	26 años	3 años
7	Departamento	Comercio	23 años	4 años
8	Departamento	Comercio	19 años	2 años 10 meses
9	Departamento	Comercio	24 años	5 años
10	Departamento	Comercio	21 años	3 años
11	Departamento	Comercio	23 años	4 años
12	Departamento	Comercio	24 años	3 años
13	Departamento	Comercio	24 años	5 años
14	Departamento	Comercio	20 años	3 años
15	Departamento	Comercio	20 años	3 años
			\bar{M} =22 años de edad	\bar{M} =2.8. años

4.4. Procedimiento para la Detección de Necesidades:

En el presente trabajo se detectaron necesidades manifiestas, ya que hubo movimiento de su personal.

También, se detectaron las necesidades encubiertas, debido a que el personal secretarial de la Academia de Capacitación en este momento, no ha sufrido cambios tecnológicos. Sus necesidades se refieren al desempeñar normalmente su puesto. Las secretarias tienen trabajando varios años, excepto una de ellas.

Este tipo de necesidades al no ser tan evidentes como las manifiestas, requieren de una investigación profunda a través de las técnicas de detección de necesidades.

El procedimiento para la detección de necesidades fue el siguiente:

Se tomó como punto de partida, el puesto prioritario mismo al que se hace referencia en la página 26 del capítulo III, donde se establece la descripción del puesto para así tener conocimiento de lo que debe ser para establecer las tareas que desconoce el personal, como las habilidades, conocimientos y actitudes del mismo.

Posteriormente se estableció la situación ideal (lo que debe hacerse) conforme al análisis de puestos a nivel secretarial, junto con los recursos materiales, medidas de seguridad y al ambiente laboral físico; y a la situación real, (lo que se hace) mediante la selección de técnicas de detección de necesidades y la elaboración de sus instrumentos. Se prosiguió a la aplicación de las técnicas, para más adelante analizar la información y elaborar el Análisis de Resultados de la DNC.

Por último, se elaboró un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas.

4.4.1. Situación Ideal:

Para determinar la situación ideal se hizo un análisis del puesto, que en este caso es; el personal secretarial de la Academia de

Capacitación; para comparar lo que se debe hacer con lo que se hace.

El personal secretarial de la SHCP tiene en el catálogo general la ubicación de: empleada de confianza.

Las secretarías del sector público se clasifican de acuerdo a siete puestos de los cuales los seis primeros son por orden jerárquico y el último depende directamente del contralor y son los siguientes:

- 1) Secretaria de Director General.
- 2) Secretaria de Director.
- 3) Secretaria de Subdirector.
- 4) Secretaria Auxiliar de Subdirector.
- 5) Secretaria de Jefe de Departamento
- 6) Secretaria de Jefe de Oficina
- 7) Secretaria de Gerencia.

4.4.1.1. Análisis del Puesto:

En general, las secretarías a cualquier nivel requieren de conocimientos, habilidades y actitudes semejantes; así como sus actividades; por lo que solamente se mencionarán las diferencias tomando como punto de referencia a la secretaria de Director General.

1) Secretaría de Director General:

- a) - Sexo: femenino
 - Estado civil: preferencia soltera
 - Escolaridad: secundaria, y dos o tres años de comercio o secretariado
 - Responsable
 - Edad: 18 años en adelante.

b) Descripción de Actividades:

- Recibir y controlar la correspondencia oficial y particular del jefe.
- Tomar dictado y transcribirlo mecanográficamente
- Atender las llamadas telefónicas.
- Organizar y controlar el archivo.
- Elaborar y actualizar los directorios telefónicos.
- Atender las solicitudes de entrevistas y programarlas.
- Solicitar y controlar los materiales de trabajo para la oficina del director.

- Efectuar y tramitar por los medios conducentes el trabajo que se le encomienda.

- Formular la agenda de trabajo de su jefe.

c) Conocimientos:

- Mecanografiar (320 golpes por minuto)
- Taquigrafía (70 palabras por minuto)
- Archivo y control de correspondencia
- Uso adecuado del teléfono y agenda
- Español
- Ortografía
- Redacción
- Manejo del lenguaje oral
- Manejo de las relaciones interpersonales
- Normas de protocolo oficial
- Inglés (en algunos casos).

d) Habilidades:

- Criterio e iniciativa
- Manejo de equipo secretarial como: agenda, teléfono, máquina de escribir, archivo, block de taquigrafía.

e) Actitudes:

- Excelente presentación personal
- Discreción en el manejo de información
- Cortesía y amabilidad en su trato al público
- Excelente comportamiento en sus labores
- Responsabilidad y eficiencia en su trabajo
- Interés por la SHCP
- Deseo de superación personal
- Disponibilidad para lograr jornadas mayores a las establecidas.

2) Secretaría de Director:

Requiere los mismos conocimientos, actitudes y habilidades, y realiza las mismas actividades que la secretaria de director general.

3) Secretaría de Subdirector:

Sus diferencias son:

a) A nivel conocimientos:

- No requiere inglés
- No requiere conocer las normas del protocolo oficial
- No requiere conocer el manejo de relaciones interpersonales.

b) Actitudes:

- Capacidad para trabajar en equipo.

4) Secretaria Auxiliar de Subdirector:

a) Actitudes:

- No controla la agenda del subdirector
- No atiende solicitudes de entrevistas ni las programa
- No elabora los catálogos de firmas de los funcionarios ni los actualiza.

5) Secretaria de Jefe de Departamento:

a) Conocimientos:

- Mecanografía (280 golpes por minuto)
- Taquigrafía (60 palabras por minuto)
- No requiere inglés
- No necesita conocer el protocolo oficial.

6) Secretaria de Jefe de Oficina:

a) Conocimientos:

- Mecanografía (280 golpes por minuto)
- Taquigrafía (60 palabras por minuto)
- No requiere inglés
- No necesita conocer el protocolo oficial.

7) Secretaria de Gerencia:

a) Actividades:

- Controla los recibos del teléfono
- Verifica el envío de la revista "Comercio"
- Recibe y proporciona información oficial
- Mantiene contacto con el Banco de México para solicitar los estados de cuenta de los fideicomisos de la cámara.

b) Conocimientos:

- Mecanografía (250 golpes por minuto).

Además de las actividades, los conocimientos, habilidades y actitudes se requiere tomar en cuenta:

a) Ambiente Laboral Físico:

- Iluminación
- Ventilación
- Mobiliario
- Higiene
- Distribución

b) Seguridad:

- Previsión de accidentes
- Instrucciones para el equipo.

c) Recursos Materiales:

- Máquinas de Escribir
- Papelería
- Mensajero
- Medios de comunicación.

4.4.2. Situación Real:

Una vez planteada la situación ideal se determinó por medio de una investigación la Situación Real, (lo que se hace) para obtener el segundo parámetro de comparación.

Para determinar la Situación Real, se seleccionaron de las dieciseis técnicas mencionadas en el capítulo anterior, solamente tres para detectar las necesidades de capacitación.

Las técnicas seleccionadas fueron: la Entrevista, el Cuestionario y el Inventario de Habilidades. De estas técnicas se aplicaron la Entrevista y un Cuestionario a las secretarías, y el Inventario de Habilidades y el Cuestionario de Evaluación del Desempeño a la Directora General de la Academia, al Subdirector y a los jefes de Departamento.

Estas técnicas se seleccionaron de acuerdo al número de personal secretarial, al nivel jerárquico que fueron dirigidas (jefes de departamento y secretarías), a la escolaridad, al puesto que ocupan, a las características de los destinatarios, al tiempo y, por último a los recursos disponibles. Además, porque se requerían técnicas económicas y factibles de llevar a cabo en poco tiempo debido a la aproximación del cambio de gobierno.

Asimismo se seleccionaron por las características que a continuación se mencionan:

1) Entrevista: permitió un diálogo entre el responsable de la capacitación y el personal secretarial con lo que obtuvo una información amplia, al existir la libertad de expresión para sugerir soluciones a los problemas que se presentan. Asimismo al ser libre, semi-dirigida o dirigida se pudo manejar con mayor flexibilidad la información que se deseaba obtener; permitiendo la reorientación al enfoque de la entrevista, posibilitando su aplicación a cualquier nivel jerárquico, además, es propia para organizaciones pequeñas (como en este caso), permitió un clima adecuado de comunicación, no resultó costoso, fue de pronta aplicación, y permitió despejar las dudas e inquietudes que surgieron de una manera libre.

2) Inventario de Habilidades: a través de esta técnica se pudo conocer la evaluación de los jefes a su personal, respecto de sus habilidades, conocimientos y actitudes. Asimismo identificó las actividades con las deficiencias ya que implica el buen conocimiento por parte de los jefes de esas actividades; se obtuvieron datos comparativos entre el personal a cargo de un mismo jefe, su aplicación fue sencilla, poco costosa, requirió de poco tiempo, y es analítica de las actividades y sus procesos.

3) Cuestionario: fue seleccionado por su fácil manejo, aplicación e interpretación; resultó económico, su elaboración fue sencilla, con un alto grado de objetividad, permitiendo conocer las condiciones reales de trabajo en poco tiempo, la actuación del personal, sus debilidades. De forma concordante su aplicación fue en línea descendente, es decir, a los jefes del personal secretarial y a las secretarías.

En primer lugar fueron aplicados los cuestionarios al personal directivo y secretarial, y posteriormente se realizaron las Entrevistas a las secretarías, y el Inventario de Habilidades se les aplicó a los directivos.

Las otras técnicas no se eligieron por lo siguiente:

- Observación: se considera que la gente actúa diferente.
- Pruebas de Desempeño: requieren mucho tiempo, aunque de manera indirecta se les aplicó a las secretarías para evaluar la mecanografía.

- Lista de Verificación: porque en el cuestionario se realizó una pregunta para que puedan dar su opinión.
- Encuesta: porque requiere mucho tiempo, y por movimientos del personal.
- Juntas de Trabajo: no se detectan con facilidad las necesidades individuales, y por el horario.
- Comités: por el horario y tiempo que requiere.
- Corrillos: no es para personal secretarial.
- Tormenta de Ideas: por cuestiones de horario y tiempo.
- Técnica de las Tarjetas: se considera poco objetiva.
- Período de Actuación: por movimientos de personal, horario y tiempo.
- Simulación: por las mismas razones del período de actuación.
- Evaluación de Méritos: no es para personal secretarial.
- Planeación de Carrera: no hay apoyo de la Academia para capacitar a su personal secretarial.

4.4.2.1. Cuestionario:

Se aplicaron dos tipos de cuestionario, uno a los jefes de departamento y otro a su personal secretarial, con el objeto de obtener la información necesaria para detectar las necesidades de capacitación. Estos cuestionarios fueron elaborados con ayuda del Jefe de Capacitación de la Academia. Estos cuestionarios se distribuyeron de la siguiente manera: uno al personal secretarial y el Cuestionario de Evaluación del Desempeño a los Jefes de Departamento.

- A) "Cuestionario para Detectar Necesidades de Capacitación a Nivel Secretarial" (aplicado a las secretarias).

DEPARTAMENTO: _____

FECHA: _____

DATOS GENERALES

NOMBRE: _____

EDAD: _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

SEÑALE CON UNA CRUZ SU ESCOLARIDAD:

PRIMARIA: 1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º

SECUNDARIA: 1º, 2º, 3º

PREPARATORIA: 1º, 2º, 3º

OTROS: _____

¿QUE CURSOS DE CAPACITACION HA TOMADO EN ESTA INSTITUCION?

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO. SE AGRADECE DE ANTEMANO SU COLABORACION.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas, y elija marcando con una cruz la respuesta más adecuada según su criterio. En el caso de algunas preguntas tendrá que explicar su contestación.

1.- ¿Conoce los objetivos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público?

A) SI

B) NO

¿Cuáles son? _____

2.- ¿Conoce los objetivos de su puesto?

A) SI

B) NO

3.- ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad?

- A) Mecanografiar
- B) Atender llamadas telefónicas
- C) Taquigrafía
- D) Manejo de Equipo Secretarial
- E) Archivo y Correspondencia
- F) Actualizar el directorio telefónico
- G) Ortografía
- H) Formular, la agenda de trabajo del jefe
- I) Redacción
- J) Atención y Trato al Público
- K) Otra. Explique _____

4.- ¿En qué tareas tiene dificultades para desempeñar su puesto?

- A) Atender las llamadas telefónicas
- B) Ortografía
- C) Redacción
- D) Archivo y Correspondencia
- E) Mecanografía
- F) Taquigrafía
- G) Atención y trato al Público
- H) Manejo de equipo secretarial
- I) Otra. Explique _____

5.- ¿Supervisa directamente su trabajo más de una persona?

- A) SI
- B) NO

¿Por qué? _____

6.- ¿Realiza actividades que no corresponden al puesto que desempeña?

- A) SI
- B) NO

¿Por qué? _____

7.- ¿Qué problemas tiene para realizar su trabajo eficientemente?

- A) Falta de papelería
- B) Falta de equipo secretarial
- C) Mala iluminación
- D) Falta de ventilación
- E) Poca higiene
- F) Otra. Explique _____

8.- ¿En ocasiones se pierde excesivamente el tiempo en el trabajo?

- A) SI
- B) NO
- ¿Por qué? _____

9.- ¿Considera que la capacitación puede ayudarle a mejorar su trabajo?

- A) SI
- B) NO
- ¿Por qué? _____

10.- ¿Se reconoce su trabajo cuando lo realiza con eficiencia?

- A) SI
- B) NO
- ¿Por qué? _____

11.- ¿Cree que se pueda hacer algo para mejorar el actual ambiente de trabajo?

- A) SI
- B) NO
- ¿Por qué? _____

12.- Señale de acuerdo a sus necesidades los cursos de capacitación que le gustaría recibir?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Superación Personal | <input type="checkbox"/> Mecanografía |
| <input type="checkbox"/> Ortografía | <input type="checkbox"/> Redacción |
| <input type="checkbox"/> Taquigrafía | <input type="checkbox"/> Actualización Secretarial |
| <input type="checkbox"/> Atención y Trato al Público | <input type="checkbox"/> Relaciones Humanas |
| <input type="checkbox"/> Archivo y Correspondencia | <input type="checkbox"/> Motivación para el trabajo |

Otros _____

13.- ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño de su puesto?

MUCHAS GRACIAS

Del Cuestionario para la Detección de Necesidades de Capacitación a Nivel Secretarial, las preguntas No. 1, 2, 3 y 12 corresponden a la Planeación y Organización de la Academia de Capacitación, es decir, a "lo que debe hacerse" en ese puesto.

Las preguntas No 4, 5, 6, 7, 8 y 10, corresponden a lo que en realidad "se hace" al desempeñar su puesto.

La pregunta No. 9. fue realizada con el fin de conocer su opinión acerca de la capacitación; y las preguntas 11 y 13 se realizaron para conocer soluciones que podrían mejorar el desempeño del puesto de secretaria. Ver Cuadro No. II.

El cuestionario de la Evaluación del Desempeño se aplicó a los jefes directos del personal secretarial, con el objeto de obtener información para analizarse con los resultados del Inventario de Habilidad-

des. Este cuestionario es el siguiente:

B) "Cuestionario: Evaluación del Desempeño a Nivel Secretarial" (aplicado a los jefes directos).

DATOS GENERALES

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DE LA SECRETARIA: _____

NOMBRE DEL JEFE: _____

INSTRUCCIONES: A continuación se encuentran algunas preguntas referentes al desempeño de su personal. Lea cuidadosamente cada una de ellas, piense en la forma en cómo la desempeña actualmente su secretaria y marque con una cruz la respuesta más adecuada.

A) Conocimientos:

- 1.- No cuenta con los conocimientos mínimos para el desempeño laboral.
- 2.- Cuenta con los conocimientos básicos.
- 3.- Cuenta con los conocimientos requeridos por el puesto.
- 4.- Cuenta con amplios conocimientos.

B) Calidad de Trabajo:

- 1.- Incurrir frecuentemente en errores
- 2.- Requiere supervisarse frecuentemente
- 3.- Rara vez comete errores
- 4.- Difícilmente se le encuentran errores.

C) Disciplina:

- 1.- Tiene problemas con sus compañeros
- 2.- Flojea mucho
- 3.- En ocasiones se le llama la atención
- 4.- Hace lo que se le ordena y procura hacerlo bien.

D) Iniciativa:

- 1.- Se le debe decir qué tiene que hacer y cómo hacerlo
- 2.- Sólo se le tiene que decir lo que debe hacer
- 3.- Rara vez se le tiene que decir lo que debe hacer y cómo debe hacerlo
- 4.- Realiza las cosas por propia iniciativa.

CUADRO No. II

GRAFICAS DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS OBTENIDOS DE LOS CUESTIONARIOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES.

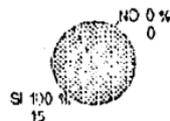
1. ¿Conoce los objetivos de la Secretaría de Hacienda?



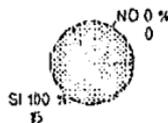
2. ¿Conoce los objetivos de su puesto?



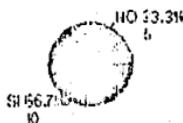
3. ¿Tiene dificultad al desempeñar alguna tarea de su puesto?



4. ¿Tiene dificultades para desempeñar su puesto?



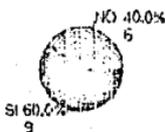
5. ¿Supervisa directamente su trabajo más de una persona?



6. ¿Realiza actividades que no corresponden al puesto que desempeña?



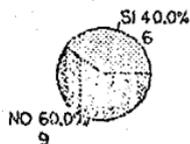
7. ¿Tiene problemas para realizar su trabajo eficientemente?



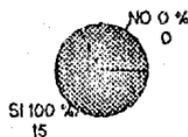
CUADRO No. IV

GRAFICA DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES.

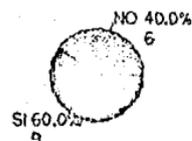
8. ¿En ocasiones se pierde excesivamente el tiempo en el trabajo?



9. ¿Considera que la capacitación puede ayudarle a mejorar su trabajo?



10. ¿Se reconoce su trabajo cuando lo realiza con eficiencia?



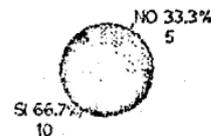
11. ¿Cree que se pueda hacer algo para mejorar el actual ambiente de trabajo?



12. ¿Le gustaría recibir cursos de capacitación?



13. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el desempeño de su puesto?



E) Participación:

- 1.- Muestra poco interés y no participa
- 2.- A veces participa en el trabajo de grupo
- 3.- Buen trabajador y compañero de trabajo
- 4.- Se preocupa porque el trabajo de grupo salga lo mejor posible.

F) Realización del Trabajo:

- 1.- Hace el trabajo de mala gana
- 2.- No muestra interés al hacer su trabajo
- 3.- Trabaja y deja trabajar
- 4.- Se esfuerza por hacer bien su trabajo.

Las respuestas se tabularon en el cuadro No. III.

4.4.2.2. Entrevista:

Esta técnica fue aplicada al personal secretarial exclusivamente. Se siguió una Entrevista semi-dirigida, para poder obtener más información y permitir al entrevistado una mayor participación.

Las preguntas para la entrevista se seleccionaron de acuerdo a una guía de Entrevista de la "Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa. (pag. 41).

Esta Entrevista se les aplicó de forma individual a las quince secretarías que trabajan en la Academia y la guía de la Entrevista es la siguiente:

GUIA DE LA ENTREVISTA

- 1.- ¿Cree usted que la Academia le proporciona todos los instrumentos necesarios para realizar su trabajo?
- 2.- ¿Su lugar de trabajo es apropiado?
- 3.- ¿Considera estar totalmente preparada para desempeñar su puesto?
- 4.- ¿Tiene alguna dificultad para manejar su equipo de trabajo?
- 5.- ¿Defina las funciones de su puesto?
- 6.- ¿Qué es lo que se le dificulta más de su trabajo?
- 7.- ¿Se siente satisfecha en su trabajo?

CUADRO DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

No. de secretaria	Conocimientos	Calidad de trabajo	Disciplina	Iniciativa	Participación	Realización del trabajo	Promedio	Resultados
1	4	2	3	3	3	4	= 3.16	Desempeño Promedio El 60% de la población, es decir 9 secretarías presentaron un desempeño promedio. El 26% corresponde a 4 secretarías cuyo desempeño es alto; y por último, el 14% de la población tuvo un desempeño bajo, que corresponde a 2 secretarías.
2	3	1	3	3	3	3	= 2.6	
3	4	3	3	3	4	4	= 3.5	
4	4	4	4	3	4	4	= 3.8	
5	2	3	3	2	2	3	= 2.5	
6	3	2	2	2	3	2	= 2.3	
7	4	3	4	3	3	3	= 3.3	
8	4	4	4	4	4	4	= 4	
9	4	3	4	4	4	4	= 3.8	
10	1	2	4	3	3	4	= 2.8	
11	2	3	4	3	4	4	= 3.3	
12	2	2	3	2	3	3	= 2.5	
13	3	4	4	4	4	4	= 3.8	
14	3	4	4	3	3	3	= 3.3	
15	2	3	1	2	2	2	= 2	
M=	3	3	3	3	3	3		

Las calificaciones corresponden a:

- 4.- Lo mejor que pueden realizarlo
- 3.- Su desempeño es promedio
- 2.- Su desempeño es bajo
- 1.- Su desempeño es nulo.

Gráfica porcentajes:

Desempeño Alto: 26%
 Desempeño medio: 60%
 Desempeño bajo: 14%

CUADRO No. IV

GRAFICA DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES.

1. ¿Cree usted que la Academia le proporciona todos los instrumentos necesarios para realizar su trabajo?



2. ¿Su lugar de trabajo es apropiado?



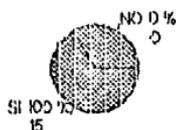
3. ¿Considera estar totalmente preparada para desempeñar su puesto?



4. ¿Tiene alguna dificultad para manejar su equipo de trabajo?



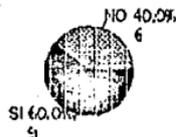
5. ¿Conoce las funciones de su puesto?



6. ¿Tiene dificultades en su trabajo?



7. ¿Se siente satisfecha en su trabajo?



Esta entrevista se llevó a cabo con el objeto de obtener información sobre las necesidades de las secretarías, para posteriormente corroborar los datos con la técnica del cuestionario aplicado a las mismas.

La información obtenida en la entrevista se concretó en la gráfica No. V, de acuerdo a las actividades que realizan y en las que les gustaría tomar un curso de capacitación.

4.4.2.3. Inventario de Habilidades:

El inventario de Habilidades es una técnica de detección de necesidades para aplicarse a mandos medios y superiores, con el fin de obtener información acerca de las necesidades de su personal.

Las tareas a realizar se obtuvieron del análisis del puesto de secretaria a nivel general.

Esta técnica consiste en que los jefes directos señalen con una cruz las tareas donde consideran que su personal tiene un desempeño bajo, y por lo tanto se les capacite para un desempeño eficiente.

Los resultados se encuentran en el cuadro No. V.

INVENTARIO DE HABILIDADES

Puesto: _____

Nombre del Jefe: _____

Nombre de
las secreta-
rias

T A R E A S

	Réacción	Taquiografía	Mecanografía	Ortografía	Atención y Trato al Pú- blico	Archivo y Correspon- dencia	Administra- ción del Tiempo	Manejo de Equipo Secre- tarial	Motivación pa- ra el Trabajo	Actualización Secretarial	Observaciones
--	----------	--------------	--------------	------------	-------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	------------------------------	---------------

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15

* Señale con las iniciales NC (Necesidades de capacitación) aquellas tareas en las que considera que su personal, requiere capacitación.

CUADRO DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL INVENTARIO DE
HABILIDADES PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

Nombre de
Las secretarías

TAREAS

	Redacción	Telegrafa- fía	Ortogra- fía	Mecanogra- fía	Atención y trato al público	Archivo y Correspon- dencia	Administra- ción del Tiempo	Manejo de Equipo se- cretarial	Motivación para el tra- bajo	Actualiza- ción Secre- tarial	Desarrollo de la Personali- dad
1	NC	NC					NC			NC	NC
2	NC	NC					NC		NC	NC	NC
3	NC	NC		NC		NC	NC			NC	
4		NC			NC		NC			NC	
5		NC			NC		NC			NC	
6							NC		NC	NC	NC
7	NC	NC		NC		NC	NC		NC	NC	
8		NC					NC			NC	
9					NC	NC	NC			NC	
10	NC				NC	NC	NC			NC	NC
11	NC				NC	NC	NC			NC	
12		NC			NC		NC	NC		NC	
13	NC	NC				NC	NC			NC	NC
14		NC	NC		NC		NC			NC	NC
15	NC	NC				NC	NC			NC	NC

OBSERVACIONES

Cursos:
- Introducción a
la microcomputadora
- Capturista de
datos.

* NC significa: carencia; necesidades de capacitación.

4.4.3. Análisis de Resultados.

El 100% de la población secretarial de la Academia de Capacitación, no recibe capacitación, por lo que la principal necesidad detectada es que en esta Academia que imparte cursos a las dependencias de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, empiece por capacitar a su personal. Además, su población secretarial está de acuerdo ya que considera a la capacitación como una forma de actualización y superación personal, para así desempeñar con mayor eficiencia su trabajo.

El 100% de la población conoce los objetivos de la Secretaría de Hacienda y los de su puesto, debido a que al ingresar a la Academia se les imparte un curso de "Inducción a la SHCP".

En general, el personal secretarial no presenta dificultades al desempeñar su puesto, porque conocen las funciones del mismo. Sin embargo, debido a que no toman dictados han perdido la práctica en lo que se refiere a taquigrafía y redacción. Además, el 7% (una secretaria) realiza actividades de otra área, por lo tanto, no lleva a cabo algunas de sus funciones como secretaria, desconoce el manejo de la sumadora y de otras actividades. Esto lleva a que su trabajo sea revisado por más de una persona y en ocasiones no se reconoce su trabajo.

El problema que presentan para realizar su trabajo con eficiencia, se debe a la falta de equipo secretarial, de papelería, y de material de trabajo; así como la falta de mobiliario y distribución del lugar de trabajo.

En ocasiones y en algunos departamentos de la Academia, el tiempo no se aprovecha lo suficiente, esto es como consecuencia de la irregularidad en el material de trabajo. Este no es continuo por falta de presupuesto, de aulas, de participantes o de material; por lo que es frecuente el que transcurran varios días sin tener que hacer.

Estos resultados se obtuvieron de las técnicas aplicadas a la población secretarial, cuando se realizó una comparación entre los resultados de ambas técnicas. De acuerdo con estos resultados diez de las quince secretarías, consideran importante el recibir un curso de Relaciones Humanas, para mejorar la comunicación y la convivencia con sus jefes y compañeros de trabajo.

En el cuestionario de Evaluación del Desempeño, aplicado a los jefes directos, los resultados que se obtuvieron son los siguientes: el 6% (9 secretarías) tienen un desempeño promedio, el 26% (4 secretarías) tienen un desempeño alto y el 14% (2 secretarías) tienen un desempeño bajo ocasionado por cambio de departamento. Al ser el desempeño promedio, es clara la necesidad de capacitar al personal para su mejora e incremento de la productividad.

En el Inventario de Habilidades aplicado también a los jefes directos, los resultados que se obtuvieron corresponden que su personal secretarial tiene necesidades en: la Actualización Secretarial, Introducción a la Microcomputadora, Capturista de datos, Redacción, Taquigrafía, Archivo y Correspondencia, Desarrollo de la Personalidad y en Administración del Tiempo; para agilizar su trabajo y que éste sea eficiente, y por superación del personal a su cargo.

Los resultados de las tres técnicas seleccionadas se compararon y, se pudo observar que existe congruencia entre los jefes y su personal secretarial. Ambos consideran necesaria la capacitación, y las necesidades detectadas coinciden, excepto en lo que se refiere a la Introducción a la Microcomputadora, que aunque no fue mencionada por las secretarías, es de gran utilidad para ellas. Hasta el momento este curso no se puede llevar a cabo por la falta de equipo de computación en la Academia.

Estos resultados concretan la actividad por individuo, mientras que el análisis comparativo proporciona lo que se hace con lo que debe hacerse.

A continuación se presenta el análisis comparativo de resultados:

DEBE SER Y HACERSE

A) Requisitos.

- Sexo: femenino
- Estado civil: soltera (preferencia)
- Edad: 18 años en adelante
- Escolaridad: secundaria y dos o tres años comercio.

ES Y SE HACE

A) Requisitos.

- Sexo: femenino
- Estado civil: soltera y casadas
- Edad: 22 años promedio
- Escolaridad: secundaria y comercio.

B) Actividades.

- Recibir y controlar correspondencia
- Tomar dictados y transcribirlo
- Atender llamadas telefónicas
- Organizar y controlar el archivo
- Formular la agenda de trabajo
- Control del material de trabajo

C) Conocimientos:

- Mecanografía (320 golpes por minuto)
- Taquigrafía (70 palabras por minuto)
- Archivo y control de correspondencia
- Uso adecuado del teléfono y agenda
- Redacción
- Ortografía
- Manejo de equipo secretarial

D) Actitudes:

- Excelente presentación personal
- Atención y trato amable al público
- Discreción en el manejo de la información
- Disponibilidad para laborar jornadas mayores a las establecidas

B) Actividades.

- Reciben y controlan correspondencia
- No toman ni transcriben el dictado
- Atienden llamadas telefónicas
- Organizan y controlan el archivo
- Formulan la agenda de trabajo las secretarías de subdirector y director
- Realizan actividades de otras áreas.

C) Conocimientos:

- Mecanografía (320 golpes por minuto)
- Taquigrafía: no la practican.
- Archivan y controlan la correspondencia
- Si utilizan en forma adecuada el teléfono y la agenda
- No practican en general la redacción
- Tienen buena ortografía en general
- Si manejan el equipo secretarial.

D) Actitudes:

- Tienen buena presentación personal
- Es necesario mejorar la atención y trato amable al público
- Existe discreción en la información
- Si hay disponibilidad para laborar jornadas mayores.

E) AMBIENTE LABORAL FISICO:

- Iluminación: natural y artificial
- Ventilación suficiente
- Mobiliario por persona
- Buena distribución
- Higiene adecuada

F) Seguridad:

- Previsión de accidentes
- Extinguidores y mantenimiento de los mismos
- Botiquín de primeros auxilios
- Vigilancia

G) Recursos Materiales:

- Una máquina de escribir por secretaria
- Mensajero
- Papelería lo requerido
- Medios de comunicación

E) AMBIENTE LABORAL FISICO:

- Tienen iluminación artificial
- Su ventilación es buena
- Se requiere mobiliario por persona ya que comparten un escritorio grande tres personas
- Su distribución no es adecuada por falta de espacio
- Tiene buena higiene tanto en los patios, como oficinas.

F) Seguridad:

- Tienen letreros y avisos preventivos
- Los extinguidores no reciben mantenimiento
- Tienen un botiquín
- Tienen dos policías para vigilar la entrada y salida del público, alumnos y empleados.

G) Recursos Materiales:

- Dos secretarias comparten la misma máquina
- Cuentan con varios mensajeros
- Falta papelería, sobre todo hojas para escribir
- Cuentan con teléfonos en buenas condiciones

PROBLEMAS QUE REQUIEREN SOLUCIONES
DIFERENTES A LA CAPACITACION

- 1).- Proveer al personal de equipo de oficina como: máquina de escribir y mobiliario.
- 2).- Proveer al personal de material de trabajo: papelería.
- 3).- Organizar la distribución para que tengan un campo de trabajo adecuado.

4).- Dar mantenimiento a los extinguidores.

Las necesidades detectadas son de tipo encubierto, por lo tanto, son correctivas dado que el personal presenta problemas de desempeño. Solamente existe un caso de necesidad manifiesta por cambio de departamento.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación se elaboró un Programa de Capacitación para así poder cubrirlas.

Se sugiere un curso de Administración del Tiempo para que éste se aproveche cuando no tengan trabajo por realizar y al mismo tiempo les sirva en su vida diaria.

Esta detección de necesidades alcanzó los objetivos mencionados en el capítulo III. Se logró identificar las necesidades reales y futuras, se definió si las necesidades son de capacitación o no, y cuáles son prioritarias, las áreas de aprendizaje al que va a ser dirigida la capacitación que es la cognoscitiva y psicomotriz.

4.5. Programa de Capacitación.

A pesar de que la ley exige impartir capacitación al personal de cualquier organización, la Academia de Capacitación solamente la imparte a mandos medios y superiores, pero no a su personal secretarial.

Por lo tanto, el Programa de Capacitación que a continuación se presenta, tiene como fin cubrir las necesidades existentes del personal secretarial de la Academia de Capacitación.

Los requisitos para poder tomarlo son:

- 1) Ser empleada de la Academia de Capacitación que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- 2) Sexo: femenino
- 3) Tener 18 años de edad en adelante
- 4) Puesto: secretarías a nivel de Director, Subdirector y de jefe de Departamento.
- 5) Escolaridad: comercio o secretariado.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la detección de

necesidades, a continuación se presenta el programa de capacitación, que al impartirlo satisfaga las necesidades del personal secretarial.

Las necesidades de capacitación que se pretende cubrir con el programa de capacitación, son las que a continuación se describen:

1) Falta de Habilidad para tomar y transcribir un dictado.

En primer lugar, se reconoce que las secretarías de esta Academia saben taquigrafía, saben tomar dictados y conocen cómo redactar cartas, oficios, memorándums, etcétera; mas no lo practican debido a que actualmente ya existen machotes en los que solamente tienen que llenar algunos espacios con los datos específicos que se requieren.

Asimismo, se debe también a que sus jefes les proporcionan los documentos ya escritos, y por ello, solamente los tienen que transcribir en máquina. Esto provoca que su habilidad para tomar dictados en taquigrafía sea insuficiente.

2) Atención y trato inadecuado con el público.

En segundo lugar, se obtuvo como necesidad de capacitación el mejorar la atención y el trato con el público; porque en ocasiones se canaliza a las personas al lugar equivocado, no se comunica el personal secretarial de la Academia con el público de una forma apropiada, ni se le atiende con amabilidad.

3) Ineficiente manejo del archivo y de la correspondencia.

En tercer lugar, se tiene como otra necesidad de capacitación el mejorar el manejo de la correspondencia y el archivo. Lo anterior se debe a que no se clasifica adecuadamente y cuando se requiere la información, existe dificultad para localizarla.

4) Mala administración del tiempo.

En cuarto lugar, se obtuvo como necesidad de capacitación el saber administrar el tiempo. En esta Academia en ocasiones existe una distribución del trabajo inadecuada, debido a que dos personas realizan un mismo trabajo, y a su irregularidad porque pasan varios días sin que exista qué hacer, por lo que posteriormente se acumula el trabajo.

5) Desconocimiento en el uso de equipo nuevo.

Por último, debido a los cambios tecnológicos, existe la necesidad de actualizarse en materia y equipo de trabajo, (computadora).

6) Problemas en sus relaciones y actitudes.

Para promover un desarrollo de la personalidad y modificar posteriormente las actividades del individuo.

Los objetivos generales del programa son:

I.- Al finalizar el programa las participantes; actualizarán sus conocimientos buscando una toma de conciencia que las proyecte a alcanzar un alto nivel de superación personal, creatividad y responsabilidad.

II.- Al finalizar el programa las participantes, desarrollarán las habilidades y actitudes más adecuadas para ejercer con éxito su función dentro de la empresa.

PROGRAMA DE CAPACITACION

PROGRAMA DE CAPACITACION A NIVEL SECRETARIAL

CURSO	OBJETIVO	No. PARTICIPANTES
1) Actualización Secretarial	- Promover el desempeño eficiente y el desarrollo personal de la secretaria.	15
2) Redacción	- Redactar en forma clara, ordenada y concisa.	15
3) Taquigrafía	- Incrementar la habilidad para tomar dictados y transcribirlos.	15
4) Administración del Tiempo	- Valorar la importancia de la administración del tiempo libre para un incremento de la productividad	15
5) Archivo y Correspondencia	- Manejar los archivos de manera que proporcionen información veraz y oportuna	15
6) Atención y Trato al Público	- Aprender métodos y técnicas para mejorar el trato con el público	15

NOTA: En el curso de Atención y Trato al Público se incluye el curso de Relaciones Humanas.

Primer Día

I CURSO: ATENCION Y TRATO AL PUBLICO

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso las participantes identificarán las peculiaridades de las relaciones humanas conforme al trato público y la comunicación.

FECHA	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	OBJETIVO ESPECIFICO	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION
9:00 a 9:15	1.1. Introducción						
9:15 a 10:15	1.2. El Ser Humano como ser Social	Al finalizar el curso las participantes: - Explicarán el concepto de hombre	Al finalizar el curso las participantes: - Analizarán al hombre como ser social.	- Colectivo - Activo	- Lluvia de Ideas	- Rotafolio - Hojas de rotafolio - Plumones	- Dramatización
10:15 a 11:45	1.3. Concepto de Comunicación	- Valorarán la importancia de la comunicación	- Identificarán las formas de comunicación - Conocerán las barreras y los facilitadores de la comunicación - Analizarán la comunicación intra e interpersonal.		- Expositiva	- Hojas - Lápices	
11:45 a 12:00	DESCANSO						
12:00 a 14:00	1.4. Concepto de Personalidad	- Describirán las características de la personalidad	- Analizarán los tipos de temperamento y carácter - Determinarán las modificaciones	- Intuitivo - Activa	- Dramatización - Análisis - Expositiva	- Tarjetas de tipo de carácter - Rotafolio - Plumones	- Interrogatorio

- Determinarán la influencia de la personalidad en los roles sociales.

de la conducta y la resistencia al cambio
- Analizarán los conflictos más frecuentes.

- Hojas de rotafolio

14:00 a 15:00 COMIDA

15:00 a 17:00 1.5. Concepto de Relaciones Humanas

- Explicarán el concepto de relaciones humanas.

- Calificarán la importancia de las relaciones humanas en la sociedad
- Estudiarán las Relaciones Humanas: medio ambiente, tecnología, ecología, cultura, economía y personalidad

- Activo
- Expositivo
- Participativa
- Phillips 66

Tiempo Total:
6 horas 45 minutos.

17:00 a 17:15 DESCANSO

II CURSO: PERFECCIONAMIENTO TAQUIGRAFICO

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de escribir taquígraficamente un dictado a razón promedio de 60 palabras por minuto y transcribirlo correctamente.

HORARIO	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	OBJETIVO ESPECIFICO	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION
17:15 a 17:30	2.1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> - Al finalizar el curso los participantes: - Conocerán los objetivos del curso - Comprenderán la importancia del reforzamiento de técnicas de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Al finalizar el curso, los participantes: - Comprenderán la importancia del perfeccionamiento taquígrafico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Activo - Analítico - Expositivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Lluvia de Ideas 		<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de textos - Dictados - Transcripción mecanográfica
17:30 a 19:00	2.2. Seguimiento del curso	<ul style="list-style-type: none"> - Tomarán dictados - Transcribirán a máquina los dictados - Refinirán conocimientos por medio del repaso de la teoría. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomarán dictados de 60 a 65 palabras por minuto - Transcribirán fielmente y con buena ortografía los dictados - Aplicarán los gramólogos y fraseogramas correctamente por medio del repaso de teoría y práctica continua 		<ul style="list-style-type: none"> - Ejercicios - Análisis de textos - Demostración 	<ul style="list-style-type: none"> - Máquinas de escribir - Block de taquígrafía - Hojas blancas - Lápices - Ejercicios escritos 	

Segundo Día

9:00 a 10:15 Recapitulación

10:15 a 12:00	2.3. Corrección y Autoevaluación	- Evaluarán su tona de dictados y transcrip- ción.	- Detectarán sus errores para corregirlos - Revisarán la ortografía.
------------------	-------------------------------------	--	--

Tiempo Total:
5 horas

12:00 a 12:15 DESCANSO

III CURSO: ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA

HORARIO	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	OBJETIVO ESPECIFICO	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION
12:15 a 12:45	3.1. Introducción	Al finalizar el curso los participantes conocerán: - La importancia de la Actividad Archivística en las Instituciones - La redacción que debe existir entre las secretarías y los archivistas.	Al finalizar el curso los participantes: - Racionalizarán la producción de documentos - Propiciarán la eficiencia en manejo del archivo.	- Activo - Analítico - Verbalístico	- Ejercicios - Demostración - Dramatización - Phillips 66	- Hojas - Lápices - Pizarrón	- Casos prácticos - Conclusiones
12:45 a 14:00	3.2. División de los Archivos	- Conocerán los métodos para archivo - Describirán los materiales de apoyo al archivo.	- Señalarán los sistemas de clasificación - Conocerán los tipos de catalogación - Aplicarán métodos auxiliares al archivo			- Archivo - Catalogación - Diferentes documentos	
14:00 a 15:00	COMIDA						
15:00 a 17:00	Continuación División de los Archivos						

17:00 a
19:00

3.3. Transfe-
rencia de la
Documentación

- Determinarán
los pasos a
seguir una
vez terminados
los trámites.

- Terminarán el
archivo de la
documentación
una vez finaliza-
do su trámite.

- Archivo
- Documentos

Tiempo Total:
5 horas 45 minutos.

Tercer Día

IV CURSO: ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso los participantes perfeccionarán y actualizarán sus conocimientos para lograr un adecuado desarrollo personal percatándose de la importancia del trabajo que realiza.

HORARIO	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	OBJETIVO ESPECIFICO	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION
9:00 a 9:15	4.1. Introduc- ción						
9:15 a 10:00	4.2. Cualida- des Personales	- Al finalizar el curso los participantes: - conocerán las cualidades personales que debe tener una secretaria	- Al finalizar el curso los participantes: - Conocerán las 5 cualidades personales que debe tener una secretaria.	- Activa - Colectiva	- Expositiva - Lluvia de Ideas	- Rotafolio - Plumones - Hojas - Lápices - Hojas de rotafolio	- Interrogatorio - Dramatización
10:00 a 11:30	4.3. Comunica- ción Telefó- nica y Direc- torios.	- Aprenderán las técnicas adecuadas en la comunicación telefónica.	- Aprenderán las técnicas de cartesia - Aprenderán la forma de dar mensajes - Conocerán la forma correcta de hacer transferencias de llamadas - Conocerán el uso correcto de los directorios.	- Activo - Intuitivo	- Dramatizaciones - Dinámicas de grupo - Teléfono descompuesto	- Hojas - Lápices - Directorio - Teléfono	
11:30 a 11:45	DESCANSO						
11:45 a 12:45	4.4. Relaciones Públicas	- Conocerán la forma adecuada de tratar al público	- Conocerán la forma adecuada de recibir a los visitantes	- Trabajo en equipo - Analítico	- Dramatizaciones - Diálogo		

- Aprenderán la forma correcta de presentar al público

12:45 a
14:00 4.5. Agenda y Minutario

- Conocerán la forma de llevar la agenda y el minutario.

- Aprenderán la forma de llevar el calendario de compromisos de su jefe.
- Comprenderán la forma correcta de llevar la agenda de un funcionario

- Hojas
- Lápices
- Agenda

15:00 a
16:45 4.6. Eficiencia en la Secretaría de un Funcionario

- Conocerán la forma correcta de presentación y arreglo de la oficina
- Reconocerán la importancia de una buena presentación personal;

- Organizarán los documentos para acuerdos, reuniones de trabajo
- Manejarán adecuadamente el archivo
- Mostrarán actitudes positivas en su trabajo
- Conocerán los buenos modales y atenciones que el jefe espera por parte de ella.

- Activa

- Juegos vivenciales

16:45 a
17:00 DESCANSO

17:00 a 19:00	4.7. Presentación Personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Al finalizar el curso las participantes: - Justificarán de manera oral la importancia de una buena nutrición - Explicarán la importancia de una excelente presentación personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al finalizar el curso las participantes: - Describirán algunas características de los elementos nutritivos - Describirán la importancia del peinado, maquillaje, vestido y accesorios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analítico - Sintético 	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo - Interrogatorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Pantalla - Acetatos - Retroproyector - Hojas de rotafolio - Plumones - Rotafolio
------------------	--------------------------------	--	--	--	---	---

Tiempo Total:
8 horas.

Quarto Día

V CURSO: ADMINISTRACION DEL TIEMPO

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso, las participantes valorarán la importancia de la administración del tiempo para un incremento de la productividad.

HORARIO	TEMAS	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOS	TECNICAS	MATERIAL DIDACTICO
9:00 a 9:15	5.1. Introducción	Al finalizar el curso las participantes: - Conocerán los objetivos del curso	- Al finalizar la sesión los participantes, conocerán las expectativas del curso.	- Verbalística	- Espositiva - Lluvia de Ideas	Entregar gafetes Ejercicio: "La Joya Unica #1"
9:15 a 10:15	5.2. Presentación	- Conocerán a los demás participantes en el curso	- Conocerán las expectativas y características personales de los demás.	- Colectiva - Activa	- Entrevista por partes - Participativa	- Rotafolio - Plunones - Hojas - Lápices - Rotafolio - Plunones - Hojas - Lápices
10:15 a 10:30	DESCANSO					
10:30 a 11:10	5.3. Película: "El Tiempo de tu Vida"	- Valorarán la importancia de una buena administración del tiempo.	- Conocerán las 6 reglas para una efectiva administración del tiempo			- Película - Cassetera - T.V.

11:10 a 11:40	5.4. Bitácora	<ul style="list-style-type: none"> - Comprenderán el concepto de la Bitácora 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizarán el uso de su tiempo - Compararán su tiempo ideal con el actual - Valorarán la aplicación de la bitácora a sus actividades diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas - Lápices
11:40 a 13:00	5.5. Técnicas de Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Conocerá las principales técnicas de planeación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejemplificarán cada una de las técnicas de planeación - Aplicarán lo ya visto en la hoja de planeación 	<ul style="list-style-type: none"> - Intuitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarrón - Gises - Hojas - Lápices - Hoja de planeación
13:00 a 14:00	5.6. Principios de la Administración del Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Conocerán en su totalidad los principios de la administración del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificarán cada uno de los principios de la administración del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Participativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotafolio - Plunones - Hojas - Lápices
14:00 a 15:00	COMIDA				
15:00 a 16:30	5.7. Desperdiciadores del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Asimilarán los principales desperdiciadores del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionarán los desperdiciadores del tiempo con el uso que hacen del mismo - Jerarquizarán los desperdiciadores del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Phillips 66 - Dramatización 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas - Lápices

			- Propondrán so- luciones a los des- perdiciadores del tiempo		
16:30 a 16:45	DESCANSO				
16:45 a 18:15	5.8, Organiza- ción Personal	- Comprenderán la importancia de tener una organización personal.	- Identificarán los 5 pasos de la organi- zación personal - Escogerán las so- luciones que mejor se adapten a sus necesidades	- Phillips 66	- Pizarrón - Gises - Hojas - Lápices
18:15 a 19:00	5.9, Evalua- ción	- Manifestarán sus opiniones acerca del curso.	- Evaluarán el curso - Evaluarán a los expositores		- Evaluaciones - Diplomas

Tiempo Total:
8 horas.

Quinto Día

VI CURSO: TECNICAS DE REDACCION

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso los participantes, mejorarán su habilidad para redactar correctamente con claridad, orden y precisión.

HORARIO	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	OBJETIVO ESPECIFICO	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION
9:00 a 9:15	6.1. Introducción	Al finalizar el curso los participantes:	Al finalizar el curso los participantes:	- Activo - Analítico - Expositivo	- Elaboración de escritos - Análisis de casos.	- Manual de redacción - Hojas - Lápices - Ejercicios impresos - Análisis de casos - Material escrito - Ejercicios escritos	- Por medio de dictados, escritos múltiples - Interrogatorio - Corrección de textos
9:15 a 11:45	6.2. Redacción	- Valorarán la importancia de una buena redacción.	- Identificarán los errores más comunes en la redacción - Conocerán las características de la redacción moderna.				
11:45 a 12:00	DESCANSO						
12:00 a 14:00	6.3. Correspondencia especial: a) Carta b) Curriculum c) Constancia d) Circular e) Informe f) Telegrama g) Telex	- Diferenciarán los diferentes tipos de escritos.	- Manejarán los tipos de correspondencia especial - Redactar la correspondencia - Analizarán las aperturas, cierres, enlaces y presentación de la correspondencia		- Mesas redondas - Diálogo - Ejercicios - Demostración - Exegética		
14:00 a 15:00	COMIDA						

15:00 a
17:00

3.4. Corrección de Estilo

a) Frases rebuscadas

u) Palabras y frases innecesarias

c) Utilización de sinónimos

d) Verbos activos y pasivos

e) Utilización de verbos

f) Uso de pronombres, gerundios, preposiciones.

- Escribirán correctamente en fonía clara y precisa

- Aplicarán las reglas establecidas en cuanto a verbos sinónimos, pronombres, gerundios:
- Analizarán textos para evaluar su estilo

17:00 a
18:30

6.5. Ortografía

1) Uso del acento

2) Signos de puntuación

3) Uso de mayúsculas

4) Ortografía de los números.

- Valorarán la importancia de escribir correctamente

- Dividirán las palabras por su acento
- Acentuarán correctamente por palabras.

- Aplicarán las principales reglas de ortografía

Tiempo Total:

8 horas 15 minutos

18:30 a Entrega de Diplomas

19:00 /

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1) El propósito general de la capacitación es aumentar la productividad de la organización del país; y promover el desarrollo del individuo, proceso que generará nuevas necesidades que deberán cubrirse satisfactoriamente.

2) La capacitación se distingue de la acción educativa en que la capacitación está dirigida a mejorar el desarrollo del individuo y la productividad de la empresa, al cubrir las necesidades existentes, partiendo de una adecuada detección de necesidades; en tanto que la acción educativa forma a la persona para la vida.

3) Las organizaciones tienen el deber y la obligación de capacitar a su personal no sólo para mejorar sus posibilidades económicas, sino porque el ser humano, es el elemento primordial de la empresa y como tal tiene el derecho de ser considerado, proporcionándole la oportunidad de prepararse y mejorar.

4) Para que un programa de capacitación tenga éxito debe estar basado en las necesidades del personal y de la organización.

5) Si no existe una adecuada determinación de necesidades, las otras etapas del proceso de capacitación no podrán cumplir con su objetivo, porque los datos pueden no ser reales.

6) Al llevar a cabo un análisis del puesto, éste nos va a proporcionar lo que debe ser y cómo hacerse, para que al realizar una detección de necesidades se obtenga lo que en realidad es y se hace y, por lo tanto, se proporcionen las necesidades en las que se tiene que capacitar.

7) Actualmente las necesidades manifiestas son más frecuentes ya que son evidentes y se refieren a actitudes, cambios tecnológicos y científicos, mientras que las necesidades encubiertas se refieren al mal desempeño en una organización, son correctivas y requieren de una investigación.

8) La detección de necesidades de capacitación, se puede llevar a cabo a nivel general en una empresa, o se puede realizar en un departamento, o en un puesto en concreto, dependiendo de si en alguno de estos dos últimos se presenta un problema.

Esto es con el fin de que se detecten necesidades a todos los niveles jerárquicos, y no solamente en una área específica.

9) Es necesario que una institución que actúa como agente, educativo, empiece por capacitar a su personal, para así capacitar adecuadamente y servir como ejemplo.

10) Es importante partir (como se hizo en este caso) de la descripción del puesto para conocer qué requisitos tiene el mismo; y para conocer otros aspectos como seguridad y recursos materiales, que pueden presentar necesidades aunque éstas sean ajenas a la capacitación.

11) Es importante al realizar una detección de necesidades, seleccionar dos o tres técnicas para que los datos obtenidos sean confiables, y objetivos y puedan ser corroborados.

12) Se consideran dificultades para investigar las necesidades de capacitación la falta de cooperación, por parte de los jefes; a veces existen contradicciones en los datos y hay que volver a investigar; existe temor por parte del personal encuestado a contestar con veracidad por pensar que pueda haber un despido o no los promuevan.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA BASICA

ARIAS GALICIA, FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Décimotercera edición, Editorial Trillas, México, 1984, 533 pp.

BLOOM S., BENJAMIN, Taxonomía de los Objetivos de la Educación, Centro Regional de Ayuda Técnica, Argentina, 1971, 364 pp.

CALDERON CORDOVA, HUGO, Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, Editorial Limusa, México, 1962.

CRAIG L., R. y otros, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Editorial Diana, México, 1935, 663 pp.

DE PINA VARA, RAFAEL, Diccionario de la Organización de la Administración Pública Federal, Editorial Porrúa, México, 1983.

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD, Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, Poder Ejecutivo Federal.

ENCICLOPEDIA TECNICA DE LA EDUCACION, Educación Preescolar, Educación Permanente y de Adultos, Tomo VI, Editorial Santillana, México, 1986.

FAYA VIESCA, JACINTO, Administración Pública Federal, Editorial Porrúa, México, 1979.

GAGNE M., R. y otros, Especificación de Objetivos de la Educación, Tercera edición, Editorial Guajardo, México, 1979, 109 pp.

GARCIA HOZ, VICTOR, Principios de Pedagogía Sistemática, Ediciones RIALP, Madrid, 1981, 602 pp.

HELY, A., Nuevas Tendencias de la Educación de Adultos, Primera edición, UNESCO, 1963, 150 pp.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS, Diccionario Jurídico Mexicano Tomo VII, Editorial Porrúa, México.

ISALIS R., JESUS, Educación de Adultos, Nueva Biblioteca Pedagógica, Editorial Oasis, México, 1972.

MARTINEZ SILVA, MARIO, Diccionario de la Política y Administración Pública Primera edición, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas, México, 1978

MENDOZA, ALEJANDRO, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, Editorial Trillas, México, 1982, 131 pp.

NERICI G., IMIDEO, Hacia una Didáctica General Dinámica, Décima edición, Editorial Kapelusz, Argentina, 1984, 553 pp.

NIDART, G., Capacitación y Adiestramiento en el Proceso de Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1978, 712 pp.

NUEVAS TECNICAS EDUCATIVAS, Diccionario de las Ciencias de la Educación, Vol. I y II, 2ª reimpresión, Editorial Santillana, Madrid, 1983, 1528 pp.

REYES PONCE, AGUSTIN, Administración de Empresa, Teoría y Práctica, Primera parte, Editorial Limusa, México, 1972, 189 pp.

RIEDEL, JOHANNES, La Formación para el Trabajo en la Empresa, Editorial RIALP, Madrid, 1965.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1964-1988, Poder Ejecutivo Federal, Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 189 pp.

SILICEO, ALFONSO, Capacitación y Desarrollo de Personal, Segunda edición, Editorial Limusa, México, 1986, 152 pp.

SUBJEFATURA DE NORMAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, Guía Práctica para la D.N.C. Editorial Departamento de Publicaciones del INSS, México, 1981.

B) BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

BEST, J.W., Cómo Investigar en Educación, Novena edición, Ediciones Morata Madrid, 1982, 510 pp.

BOYDELL, H.T., A. Guide to the Identification of Training Needs, British Association for Commercial and Industrial Education, Londres, 1971.

CARRILLO CASTRO, A. y otros, La Empresa Pública en México, su Importancia en el Sector Industrial y Comercial, INAP, México, 1976.

CARRILLO CASTRO, A. y otros, La Empresa Pública en México, Editorial Porrúa México, 1983.

DIAZ G., AMADO, Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento, Fondo Editorial Coparmex, México, 1979, 161 pp.

DIAZ G., AMADO, Régimen Jurídico de Capacitación y Adiestramiento, Fondo Editorial Coparmex, México, 1979, 201 pp.

FERRINI, MARIA RITA, Bases Didácticas, Primera edición, Editorial Progreso México, 1981, 111 pp.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, Oferta y Necesidades de Capacitación 1985=1988, Dirección General de Empleo, México, 1986, 169 pp.

UCECA, Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas, Editorial Popular de los Trabajadores, México, 1979, 151 pp.

VERNER, COOLIE, Diccionario de Adultos, Editorial Troquel, Argentina, 1971, 148 pp.

WARREN, HOWARD, Diccionario de Psicología, 3ª edición, Fondo de Cultura Económica, 1960, 383 pp.