

308923
96
70

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



PROYECTO PEDAGOGICO DE LA CREACION DE UN
AREA DE RECURSOS HUMANOS, LA FUNCION DE
CAPACITACION: ANALISIS DE UN CASO.

TESINA PROFESIONAL

QUE PRESENTA

GONZALO MUCHARRAZ Y CANO

PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESINA: LIC. MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN
TESIS CON

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

INDICE

Introducción	2
La empresa como Agente Educativo	4
Detección de necesidades de capacitación	16
Stuco S.A. de C.V. Caso Práctico	30
III.1 Descripción de la empresa	31
III.2 Planteamiento del problema	37
III.3 Diagnóstico Efectivo del problema planteado	54
III.4 Resultados del Diagnóstico	61
Alcances y Limitaciones	70
Conclusiones	73
Bibliografía	75

INTRODUCCIÓN

El mundo moderno es cada vez más dinámico en los cambios. Por tanto la empresa hoy en día necesita más que nunca de gente preparada y flexible capaz de afrontar los vertiginosos cambios.

Para satisfacer esta necesidad de la empresa hoy en día se requiere de expertos para desarrollar lo más pronto y eficientemente posible las capacidades de las personas que integran las organizaciones, para ello se requiere de un concepto de hombre integral y la aplicación de recursos y técnicas didácticas que permitan optimizar el proceso de aprendizaje.

El pedagogo de la Universidad Panamericana cuenta con herramientas didácticas, y conocimientos del ámbito empresarial, que le proporcionan una ventaja sobre los egresados de otras universidades, y que a su vez le permiten desarrollarse eficientemente en la vida laboral.

La desvinculación existente entre las escuelas y las empresas hoy en día requiere de ser subsanada por expertos en educación. El pedagogo, por ejemplo, puede formar en la empresa, a través de su colaboración en el área de Factor Humano hombres y mujeres en un continuo proceso de perfeccionamiento, el cual les permita cada vez asumir mayores responsabilidades en un tiempo menor y vivir plenamente el trabajo que desempeñan.

Una de las tareas más importantes que el pedagogo puede llevar a cabo en la empresa es la capacitación. A través de ella puede conseguirse mayor productividad y armonía dentro de las organizaciones.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de mostrar la importancia de la función de capacitación en la empresa, así como los pasos que pueden seguirse en el proceso para obtener óptimos resultados en su implementación, a través de un caso real de la vida laboral del investigador.

Respecto a las fuentes consultadas para la realización de la tesina, por una parte se encuentra el trabajo documental apoyado en fuentes recientes y confiables, y complementariamente a las fuentes documentales se describe la realidad de un caso práctico vivencial en la empresa. Por tanto la presente tesina cuenta con una parte teórica y una parte práctica que la hacen única y de interés para los estudiantes y exalumnos de la carrera de pedagogía.

El caso presentado, sin embargo, es únicamente ilustrativo de lo que fue el proceso de capacitación en una empresa específica, y lo mostrado aquí puede servir de apoyo al pedagogo en el ámbito laboral. Sin embargo, no en todas las empresas funcionará de igual modo, dado que se encuentran integradas por individuos únicos e irrepetibles, que padrán reaccionar de distintas formas ante la implantación de un programa similar.

La metodología empleada en la tesina es descriptiva de los conceptos de capacitación y detección de necesidades de capacitación.

El tercer capítulo consiste en un caso práctico en el que se aplican los conceptos de capacitación y detección de necesidades con el objeto de preparar al pedagogo para desarrollar la tarea de capacitación de la mejor forma posible en la empresa.

CAPITULO I

LA EMPRESA COMO AGENTE EDUCATIVO A TRAVÉS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Debido a las exigencias de un mundo moderno donde los escasos recursos económicos han provocado un cambio en los roles tradicionales de la familia, las madres de familia tienen que jugar un papel subsidiario en la manutención familiar llevando a cabo actividades que les permitan la adquisición de un ingreso. Han salido de su casa a trabajar, ya que el sueldo del padre de familia es insuficiente para cubrir las necesidades básicas de una familia.

La familia por naturaleza es agente primario de la educación y debido al cambio de roles que esta experimenta surge una carencia en la educación. Adicionalmente, la educación, que por naturaleza correspondería a la familia, no alcanza a ser subsanada por la deficiencia de los sistemas educativos actuales, los cuales no se encuentran vinculados con las necesidades sociales¹, ni con los requerimientos de las empresas, en donde año con año ingresan nuevos integrantes que aportan nuevas ideas y permiten la permanencia de en el tiempo de la empresa.

Debido a las carencias educativas en la familia y en la escuela hoy en día se requiere de la existencia de un nuevo agente educativo: la empresa.

No es posible hablar de una realidad cotidiana como lo es la empresa sin antes definirla. La empresa es "una comunidad de personas que aportan lo que son y lo que poseen a un fin de complementación y de servicio mutuo y a terceros,

¹ *Cfr.*, SARRAMONA Fernández, *Aspectos Diferenciales de la Educación*, p. 87-96.

que condiciona de acuerdo con la capacidad de cada uno su función y su retribución. Actualmente además de una comunidad de personas es un ente maral a una persona jurídica nacida de una necesidad social². Podría definirse la empresa como una comunidad de personas conformada con el objetivo de satisfacer una necesidad social.

Es una comunidad de personas porque los individuos que integran una empresa son el elemento constitutivo esencial de ésta, y en la medida en que estas personas cuenten con una mayor perfección de sus capacidades la empresa se desarrollará de mejor forma y se conseguirá satisfacer la necesidad social que da origen a su formación.

La empresa lleva a caba la función de desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que la conforman a través del área de Recursos humanos -mal denominada así dada que las personas no son un recurso, son un factor esencial de la empresa- llevando a caba la función de capacitación.

Esta actividad del área de Factor Humana es donde se sintetiza la necesidad de educación de los individuos que conforman la empresa, con la necesidad de la Organización de generar un valor humano agregado para poder satisfacer del mejor modo posible una necesidad social.

Tradicionalmente la capacitación se ha definido por algunos autores como la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes de los individuos desde el punto de vista técnico por ejemplo tenemos las siguientes definiciones:

²*Cf.*, SCHENFIELD, Arthur, *et al.*, *El Futuro de la Libre Empresa.*, p.13-14.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Según Fernando Arias Galicia la capacitación es: "La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo."³

Por otra parte según Rodas Carpizo incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esa virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante.

Como puede apreciarse en las definiciones anteriores la capacitación se encontraba enfocada únicamente a desarrollar conocimientos de carácter técnico, si; embargo una tarea tan importante como la educación en la empresa la cual abarca el adiestramiento, y el desarrollo y a la que en adelante denominaremos capacitación no puede limitarse únicamente al desarrollo de conocimientos técnicos, ya que esto representaría una visión reduccionista y limitada del hombre, el cual es mucho más que simplemente un receptor de conocimientos.

En búsqueda de una formación integral del hombre, la capacitación debe contar con dos vertientes básicas: El desarrollo de gente altamente productiva es decir eficaz y eficiente en las labores que desempeña, y plenamente humana, entendiendo por esto, la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que llevan a la persona a su perfeccionamiento, como la adquisición de valores y virtudes que la acerquen a su Fin último y por tanto a su perfeccionamiento.

³ ARIAS, Fernando, Administración de Recursos Humanos, p.320.

Desde este punto de vista se mencionan dos definiciones de mayor amplitud que las anteriormente mencionadas:

Von Cube menciona:

La capacitación es: La conducción de personas hacia metas de enseñanza de tipo profesional⁴

Esta definición es de mayor amplitud que las antes mencionadas ya que hace referencia a metas de tipo profesional y puede asumirse que el logro de éstas desarrollará en el individuo virtudes para conseguir esta meta, pero aún no es suficientemente amplia.

Así tenemos que Alfonso Siliceo define la capacitación como:

La actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.⁵

Es una definición de mayor amplitud y que no se encuentra limitada a los aspectos técnicos y agrega el aspecto del entorno del individuo al meterlo en las necesidades de la empresa, pero aún no menciona la formación de valores y virtudes que llevan al hombre a encontrarse mas cerca de su Fin Último.

Finalmente definiremos la capacitación como:

⁴ VON, Felix., La Ciencia de la Educación, p.15.

⁵ SILICEO, Alfonso., Capacitación y Desarrollo de personal, p.20.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Proceso intencional y permanente de perfeccionamiento de las facultades específicamente humanas -conocimientos, habilidades y actitudes- en la empresa.

Es un proceso, ya que cuenta con una serie de fases y etapas para llevarla a cabo, sin las cuales los resultados esperados pueden no cumplirse.

Existe bibliografía diversa que hace referencia a las distintas etapas que deben conformar el proceso de capacitación. Por ejemplo tenemos las siguientes fases: ⁶

- Identificación y definición de las necesidades ,manifiestas
- Detección de necesidades Encubiertas
- Fijación de Objetivos a partir de las necesidades
- Elaboración de un Plan General de Capacitación
- Elaboración de programas
- Organización de los Eventos de Capacitación
- Evaluación del plan y de los programas así como de la realización de resultados obtenidos
- Seguimiento

Por otra parte tenemos que Carlos Rodríguez Combeller menciona que para diseñar programas de capacitación deben seguirse los siguientes pasos: ⁷

- Determinación de los objetivos del programa
- Definir el alcance, profundidad y contenido del programa

⁶ RODRIGUEZ, Mauro., Administración de la Capacitación, p.60.

⁷Cfr., RODRIGUEZ, Carlos., Programas de Capacitación y Desarrollo: Diseño y Conducción, p.72-73.

- Elaborar plan de actividades
- Seleccionar los recursos didácticos
- Planeación del retorno
- Evaluación del logro de objetivos
- Retroinformación
- Cierre del programa

Como vemos los procesos anteriormente mencionados no coinciden en las etapas que han de llevarse a cabo para plantear un programa de capacitación. Sin embargo podemos encontrar la solución por tratarse de un proceso educativo en los momentos didácticos, los cuales abarcan las etapas de las distintas clasificaciones mencionadas entre otras. Por tanto, para propósitos del presente estudio, las fases del proceso de Capacitación pueden ser, entre otras:

- Diagnóstico de necesidades de Capacitación. Criterios para diseñar un programa de capacitación que se derivan de los factores que el encargado de capacitación debe tomar en cuenta para orientar sus acciones a la satisfacción de necesidades de los integrantes de la empresa.⁸
- Planeación. Elaboración de planes y programas de capacitación basados en las necesidades de los individuos y de la empresa, detectados a través del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Ejecución. Instrumentación de planes y programas que se diseñaron previamente. Para esta etapa la empresa puede valerse de recursos propios como gerentes y empleados de un nivel superior o de recursos externos

⁸ *Cfr.*, Op Cit RODRÍGUEZ., p.52.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

como despachos de capacitación, instituciones gubernamentales e instituciones privadas especialistas en un tema técnico o humano a tratar en los cursos contenidos en el programa de Capacitación.

- Evaluación; Resultados obtenidos de los cursos o programas llevados a cabo. En esta fase de la capacitación debe llevarse a cabo una comparación de los objetivos inicialmente planteados con respecto a los resultados obtenidos de la implementación del programa. Existen diversas listas de aspectos a evaluar durante el transcurso de un programa de capacitación que van desde la asistencia a éste, hasta el aprovechamiento de cada uno de los participantes.
- Seguimiento. Acciones a llevar a cabo tras conocer los resultados de la evaluación. En muchas ocasiones al conocer los resultados de los cursos y programas y al haberlos comparado con los objetivos, surgen una serie de puntos de mejora que deben ser considerados para programas posteriores.

Adicionalmente en ocasiones los resultados de la evaluación pueden representar un desvío de los objetivos previamente planeados y este es el momento de corregir a desviación del rumbo, ya que si no se corrige, cada vez nos distanciamos más de los objetivos planteados al inicio.

Partiendo de la definición además de ser un proceso se mencionó que debe ser intencional, y esto es evidente, dado que el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en una persona son imposibles sin que participe su voluntad y la libertad que por derecho le corresponde.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

La persona tiene que ser quien trabaje por desarrollarse integralmente aprovechando al máximo los recursos que se le ofrecen. Por ello es importante que los participantes sean conscientes de los beneficios que les proporcionará dicho programa.

La capacitación es un proceso permanente debido a que dentro de la vida laboral de la persona, es necesario adquiera mayores conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para el desempeño altamente productivo y plenamente humano. Y en la medida en que la persona adquiera mayores conocimientos, habilidades y actitudes se irá perfeccionando, y a su vez podrá asumir puestos de mayor responsabilidad dentro de una organización, incluso en el desarrollo de labores en otras organizaciones. Su nivel de desempeño requerirá de un mayor desarrollo en la medida en que la persona crece en su vida laboral.

La capacitación desarrolla las facultades específicamente humanas como son la inteligencia y la voluntad, a través de la búsqueda de la adquisición de conocimientos, necesarios para desempeñar labores específicas en un puesto de trabajo, habilidades para desempeñar labores cada vez más complejas y adicionalmente actitudes, las cuales se desarrollan en el ámbito del ser como la colaboración, la fortaleza para realizar labores que requieren de esfuerzo.

El hombre se encuentra más próximo a su Fin último en la medida en que adquiere conocimientos, habilidades y actitudes, que lo llevan a actualizar las facultades que le fueron proporcionadas desde su creación.

La persona no se encuentra sola en un proceso de capacitación. Se encuentra realizando sus labores en un entorno específico una empresa, distinta de todas

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

las demás que tendrá por tanto una estructura, una misión, unos valores, unos objetivos y una visión del hombre que la hacen única, dependiendo de la visión de hombre que tengan sus directivos, diseñarán programas de capacitación que satisfagan lo que ellos han establecido como un factor a desarrollar en las personas que colaboran con ésta.

Adicionalmente los productos o servicios que esta empresa busca satisfacer requerirán de procesos específicos para su elaboración, en los que las personas que colaboran con la empresa requerirán manejar y ser expertos para poder desempeñar un trabajo de calidad.

Una vez definida la capacitación mencionaremos que tiene entre otros los siguientes objetivos: ⁹

- Habilitar de forma progresiva al personal para afrontar tareas de mayor responsabilidad y preparación.
- Preparar al personal para aceptar y aplicar los avances técnicos que se produzcan.
- Hacer de la formación una fuente de satisfacción y mejora personal, al tiempo que proporcione un beneficio para la empresa.

Como puede apreciarse los objetivos de la capacitación nos ofrecen un punto de vista integral del hombre, el cual debe adquirir mayores conocimientos, habilidades y actitudes a través de la capacitación, para seguir siendo competitivo en las funciones que realiza.

⁹ FERNÁNDEZ Sarramona, Aspectos Diferenciales de la Educación, p.96.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Por otra parte puede mencionarse que las personas capacitadas deben adquirir la habilidad de aplicar sus conocimientos a un entorno altamente cambiante, debido a que los cambios en el entorno actual podría decirse que se dan de un modo fugaz, y para poder adoptarlos, se requiere inclusive anticipar estos cambios.

Por otro lado el tercer objetivo mencionado por Sarramona es de vital importancia, ya que si la capacitación no se convierte en una fuente de satisfacción y mejora personal, no tiene ningún sentido.

De acuerdo con el artículo 153-F de la Ley Federal del trabajo, la capacitación y el adiestramiento tendrán por objeto: ¹⁰

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- Prevenir riesgos de trabajo
- Incrementar la productividad; y,
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador

¹⁰ TRUEBA, Alberto, *et al.*, *Ley Federal del Trabajo*, p.95-96.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Respecto a los objetivos que nos presenta la Ley Federal del trabajo, se puede mencionar que son bastante completas, sin embargo no se menciona la capacitación como una fuente de satisfacción, enfoque necesario para que la capacitación misma tenga éxito, dado que si la persona no encuentra gusto por esta actividad, el esfuerzo que ponga en ésta puede ser deficiente, y por tanto no colaborará a lograr con los objetivos planteados.

El pedagogo respecto al proceso de capacitación debe buscar que los individuos que conforman la organización adquieran conocimientos, habilidades y actitudes. Teniendo siempre una visión integral del hombre.

En la medida en que la persona adquiera conocimientos, habilidades y actitudes desempeñará sus labores eficientemente.

Como puede apreciarse la capacitación es un proceso fundamental para la subsistencia de las empresas hoy en día en un entorno global y competitivo. En la medida en que las personas que colaboran con una institución se encuentren capacitadas, la empresa contará con mayor capacidad de maniobra frente a la competencia internacional.

La capacitación en la empresa puede llevarse a cabo por diversas razones:

En primera instancia puede mencionarse que la capacitación es una obligación de todas las empresas en México, establecida en la Ley Federal del trabajo en el Artículo 153 inciso A al X del Capítulo III Bis¹¹ que establece informar sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y

¹¹ PINTO, Roberto., Proceso de Capacitación, p.43.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

adiestramiento, el registro de planes y programas y la expedición y registro de las habilidades laborales.

Otra razón por la que las empresas requieren de capacitación es la consecución de altos niveles de estándares de calidad de los productos y/o servicios que proporciona a la sociedad. Ya que en la medida en la que la calidad de la gente que conforma la organización sea mayor, proporcionará bienes y servicios de calidad y para ello se requiere del desarrollo de los individuos que la conforman.

Adicionalmente la permanencia de la empresa puede decirse que depende en gran medida de la capacitación ya que en la medida en la que los individuos que la conforman sean capacitados contarán con conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para asumir puestos de mayor responsabilidad y desempeñarán mejor sus funciones.

Como puede apreciarse de un buen proceso de capacitación depende la calidad y la subsistencia de la empresa, por ello debe ponerse un especial cuidado en la detección de necesidades de capacitación, en la medida en la que las necesidades de capacitación sean identificadas correctamente los resultados que se obtengan del programa serán óptimos.

CAPITULO II

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Como pudo apreciarse en el capítulo anterior, la capacitación de una empresa es un proceso de vital importancia. Pero este proceso no puede ser llevado a cabo eficientemente si carece de una base sólida, por tanto requiere de un diagnóstico que tome como punto de partida las necesidades de los integrantes de la empresa que los recibirán.

La DNC* puede definirse como:

"Una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto¹²"

La definición anterior únicamente hace referencia a encontrar necesidades que impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones de un puesto, y no toma en cuenta la capacitación como un proceso de perfeccionamiento continuo, la capacitación no debe limitarse a cubrir necesidades de un puesto, sino a desarrollar al capacitando al máximo facilitando de este modo su crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

Por otro lado también se define la DNC de la siguiente manera:

*Detección de Necesidades de Capacitación

¹² *Cfr., Op. cit.,* PINTO., p.59.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Estudio de las deficiencias reales o actuales para desempeñar una función dentro de una organización¹³

Esta definición al igual que la anterior limita la DNC a encontrar deficiencias para desempeñar una función en la organización.

Desde otro punto de vista se menciona que:

"Los criterios para diseñar un programa de capacitación se derivan de los factores que el instructor debe tomar en cuenta para orientar sus acciones con el propósito de adecuarlas a las necesidades de los participantes"¹⁴.

Esta definición se encuentra bastante completa ya que toma como base las necesidades de los participantes no solamente para un puesto de trabajo sino en un sentido más amplio, sin embargo menciona al DNC como criterios y no como un proceso.

Una idea adicional de como definir la DNC es:

Proceso sistemático y complejo para identificar la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real de un trabajador.¹⁵

Respecto a esta definición se menciona que al igual que las dos primeras la DNC solamente es para identificar los estándares de ejecución de un puesto.

¹³ *Cfr.*, RODRÍGUEZ, Estrada., *Administración de la Capacitación*., p.60.

¹⁴ *Op. cit.*, RODRÍGUEZ, Carlos., p.52.

¹⁵ *Cfr.*, *Op. cit.*, MENDOZA, Alejandro., p.33-34.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Podemos definir la DNC como:

Un proceso sistemático y complejo para identificar las potencialidades de un individuo que colabora en una empresa con el objeto de obtener en consecuencia su perfeccionamiento integral.

La DNC es un proceso sistemático y complejo, ya que debe seguir una serie de etapas sucesivas para implementarlo.

Existen diversas clasificaciones de las etapas que deben seguirse para llevar a cabo la DNC dentro de las que encontramos:¹⁶

- Detección de áreas críticas: Identificar las áreas a analizar
- Selección del puesto: identificación de los puestos que representan áreas de oportunidad
- Obtención de la descripción del puesto: se requiere la descripción de funciones del puesto
- Selección de técnicas de investigación y elaboración de instrumentos respectivos: Ejemplo entrevistas, cuestionarios, etc.
- Acopio de información: Se aplica la técnica seleccionada y se recauda la información
- Elaboración del informe: Presentación de un informe con el análisis de la DNC, de modo que se pueda proceder a la elaboración del plan de capacitación.

¹⁶ *ibidem*.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

La clasificación anterior es acertada, ya que las etapas se plantean con el enfoque a encontrar las posibles discrepancias entre el perfil de puesto y la realidad.

Según Rodríguez Estrada las etapas para elaborar un DNC son:¹⁷

Concepto de alcances de la detección de necesidades. Especificación de alcances y límites de la DNC.

Clases de necesidades. Objeto de la investigación.

Propósitos y tareas

Metodología y técnicas

Recolección e interpretación de datos

Informe final

La clasificación anterior es muy genérica, sin embargo puede enfocarse tanto a las necesidades de un puesto, como a encontrar problemas genéricos.

Según Pinto Villatoro la elaboración de un DNC contiene las siguientes fases:¹⁸

Ámbito de la investigación : Organizacional, ocupacional o individual

¹⁷ *Op. cit.*, RODRÍGUEZ, Estrada., p.63-72.

¹⁸ *Op. cit.*-. PINTO, Villatoro., p.64-70.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Tipos de conducta o áreas por investigar: Conocimientos, habilidades o actitudes.

Niveles organizacionales en que se enfocará el estudio: Dirección, supervisión o ejecución.

Establecimiento de fuentes de información. Acervo bibliográfico y recursos de organizaciones especializadas que pueden proporcionar servicios de capacitación.

Selección de métodos y técnicas. Para implementar la DNC es necesario elegir una técnica para llevarlo a cabo como: entrevistas, cuestionarios, guías de observación, etc.

Enfoques de la investigación: Con base en el puesto, con base en el desempeño, con base en problemas.

Informe de DNC: principal producto que sirve de insumo para la elaboración de objetivos y la elaboración de planes y programas de entrenamiento.¹⁹

La clasificación anterior puede considerarse mas completa que las anteriores y una herramienta útil para llevar a cabo una DNC por contener tres enfoques para llevar a cabo una DNC con base en el puesto, con base en el desempeño y con base en los problemas que pueden presentarse en la organización.

El llevar a cabo una DNC siguiendo las fases anteriormente mencionadas puede llevarnos a identificar áreas de oportunidad tanto del individuo como de

¹⁹ *Cfr. Op. cit.*, PINTO., p. 69-69.

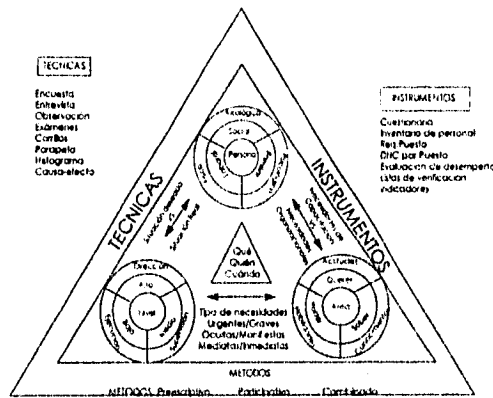
Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

la empresa en la doble vertiente de la capacitación que debe encontrarse enfocada a desarrollar individuos altamente productivos y plenamente humanos.

Para contar con un esquema de mayor amplitud que proporcione un análisis íntegro de las necesidades de la persona y del desarrollo de una herramienta útil para la identificación de necesidades podemos tomar en cuenta el siguiente cuadro desarrollado por el Dr. Ernesto Bolo y Arciniega que relaciona en 3 niveles y 3 ámbitos la integralidad de la persona humana²⁰:

Nivel/Ámbito	Social	Familiar	Laboral
Axiológico			
Psicológico			
Físico			

De este modo para el diseño de un DNC deben tenerse en cuenta los siguientes elementos: ²¹



²⁰ Cfr. PLIEGO, María- *Valores y Autoeducación*, p.87.

²¹ Cfr., *Op.cit.*, PINTO, p.69.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Debe procederse a la selección de una técnica de investigación que permita conocer las necesidades de capacitación.

Para seleccionarla pueden seguirse los siguientes elementos:

Filosofía del sistema de capacitación

Número de personas que requieren capacitación

El personal con que cuenta el departamento de capacitación

El tiempo disponible

Los recursos económicos

Los espacios físicos

Características del puestos

Características de los individuos a evaluar como escolaridad, edad, sexo, puesto

Equipo requerido para llevar a cabo la DNC

Tomando en cuenta estos factores puede emplearse alguna de las técnicas más usuales en capacitación;²²

La entrevista. La entrevista es una conversación que tiene como objeto recabar datos específicos. Existen básicamente 3 tipos:

Para implementarla efectivamente es necesario establecer un ambiente de cordialidad entre el entrevistador y el entrevistado, se recomienda realizarla en un lugar aislado en el que no existan interrupciones.

²² Cfr. ARIAS, Fernando., Administración de Recursos Humanos, p.417-419.

Cuestionarios. El investigador recaba por escrito algunos datos pertinentes al problema que desea investigar.

Para implementarla adecuadamente, el investigador debe plantear preguntas claras, concisas y precisas, que sean entendidas por los sujetos de investigación, ya que si un cuestionamiento no es claro, la respuesta normalmente será incorrecta y por tanto poco confiable

Observación directa. Consiste en la observación de conductas en el trabajo con el objeto de realizar una comparación con las conductas esperadas. Esta observación puede ser a un sujeto o a un grupo.

Es recomendable la elaboración de una guía de observación que contenga la relación de los pasos que deben ejecutarse y las características que debe reunir cada tarea.

La Encuesta. Tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos. La información se obtiene a través de un cuestionario diseñado para un caso en específico y las respuestas son anotadas en el mismo instrumento. Es una herramienta diseñada para obtener información de un número considerable de sujetos.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Para su correcta implementación se requiere de una amplia explicación que anteceda la aplicación del instrumento con el objeto de disminuir la desconfianza y obtener respuestas objetivas.

Lluvia de ideas. Su objetivo es propiciar la expresión de ideas entre la gente y su objeto es solucionar problemas, sin embargo puede resultar útil para la DNC al hacer preguntas como:

Que problemas tiene la organización

Cuales son las causas de estos problemas

Cuales creen que sean los efectos de determinadas soluciones

Para implementarla correctamente puede llevarse a cabo en pequeños grupos de trabajo y el investigador debe hacer la función de coordinador de la sesión.

Diagnóstico aplicando la ley de Pareto. Consiste en seleccionar los problemas más importantes de una organización para darles solución y encontrar las causas de estos problemas enfocándonos únicamente a las necesidades más importantes que pueden estar provocando el 80% de los problemas.

Para implementar adecuadamente esta técnica puede apoyarse en lluvia de ideas, análisis de causa efecto, etc.

Análisis de relación causa-efecto Ishikawa: Se analizan los principales problemas y sus causas empleando un diagrama de pescado, se clasifican las causas de acuerdo a cada problema y se atacan las causas de los problemas principales.²³

²³ *Cfr. Op. cit.*, PINTO., p.79-100.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Su correcta implementación requiere de el apoyo de una de las técnicas anteriores con el objeto de llegar a determinar los principales problemas.

Tomando en cuenta los elementos que integran un DNC y seleccionando la técnica para implementarlo se implementa y posteriormente se elabora un informe que concentre la información obtenida.

Respecto a las técnicas anteriores cabe la posibilidad de seleccionar la mas conveniente para elaborar la Detección de necesidades apoyándose en la lista de factores mencionada anteriormente. El criterio de selección de la técnica a emplear depende del tamaño de la organización, el perfil de los individuos que la integran, la premura con que se necesita elaborar el diagnóstico, etc. En lo personal pienso que tanto la entrevista, como la encuesta son medios accesibles y adecuados para la DNC. Por una parte la entrevista proporciona un punto de vista amplio de la realidad que se vive en las distintas organizaciones, adicionalmente, proporciona al entrevistador la posibilidad de una relación estrecha con el personal que labora en la empresa, sin embargo su implementación requiere de bastante tiempo, y resulta costosa para la organización.

Por otro lado la encuesta de preguntas cerradas facilita la recolección de información de un modo ágil y oportuno, sin embargo la información puede ser manipulada o mal entendida por parte de los encuestados. El grado de confianza que se tenga con los empleados puede dar una pista al pedagogo para la elección del instrumento.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un Área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Existen diversas formas de presentar el informe:

Según Rodríguez Estrada:²⁴

- Introducción
- La problemática:
 - ⇒ Enumeración de los problemas
 - ⇒ Tipificación de los mismos
 - ⇒ Análisis causal
 - ⇒ Jerarquización
 - ⇒ Ámbito de repercusión: población afectada; resultados afectados

- Actividades que piden capacitación

Plan general de la misma: objetivos, insumos (instructores, locales, equipo, costos, etc.

Expectativas de mejoramiento como fruto de la capacitación.

Según Pinto Villatoro:²⁵

- Justificación de la investigación
- Alcances del estudio
 - ⇒ Área, nivel o ámbito que cubrió
 - ⇒ Universo de personal
 - ⇒ Enfoque de la investigación
 - ⇒ Quiénes participaran en el proceso

- Metodología empleada

Problemas organizacionales detectados

²⁴ *Cfr. Op. cit., RODRÍGUEZ, Estrada., p. 71-72.*

²⁵ *Cfr. Op. cit., PINTO, Villatoro., p. 100-101.*

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Problemática de capacitación y cursos más importantes

Necesidades detectadas por puesto y por persona

- ⇒ En qué capacitar
- ⇒ Quiénes capacitar
- ⇒ Cuándo (prioridad)
- ⇒ Cuánto (cantidad)

Anexos

De acuerdo con las clasificaciones anteriores un informe de DNC debe contener básicamente:

- Una introducción en la que se detallen las causas por las que se llegó a la conclusión de que era necesaria una DNC.
- Un apartado en la que se presenten los resultados de la técnica aplicada
- Un apartado en el que se mencionen los principales problemas detectados
- Un apartado que contenga con base en las principales necesidades una propuesta de un plan de capacitación, especificando temas y fechas de acuerdo con las prioridades de los problemas a resolver.

Una vez elaborado el informe y el programa debe procederse a diseñar propiamente el programa de capacitación tomando en cuenta los siguientes elementos:

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

- Características de los participantes
- Condiciones de tiempo y lugar
- Objetivos del programa

Posteriormente debe elaborarse un programa de cada sesión a impartir, en la cual deben detallarse:

El título de la sesión: Especificando el tema a impartir y la seriación si es que cuenta con varias sesiones.

El objetivo general del curso: Este debe especificar quién realiza la acción, aclarar el comportamiento deseado y dar un criterio de evaluación.

Los objetivos específicos: Estos objetivos deben especificar una conducta que es producto de conocimientos, habilidades o actitudes de acuerdo con la taxonomía de Bloom.

Las actividades a desarrollar durante la sesión cuidando que estas tengan una estructura lógica.

La descripción breve de cada actividad haciendo referencia a la técnica didáctica a implementar como: panel, mesa redonda, lectura comentada, seminario de investigación, estudio de casos, tormenta de ideas, juego de papeles, discusión en equipos, experiencia estructurada, etc.

El tiempo de cada actividad. Cuidar de acuerdo con la etapa evolutiva el tiempo de retención y vigilar que exista un poco de margen entre cada

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

actividad, por si esta se excede en tiempo, etc. El tiempo debe asignarse con precisión de acuerdo a su duración en minutos.

Los recursos didácticos a utilizar. Una vez asignadas las actividades a desempeñar es muy conveniente anotar junto a cada una de ellas los recursos a utilizar, con el objeto de que antes de iniciar el curso el capacitador realice un check list de estos y compruebe su funcionamiento.²⁶

Una vez elaborados los planes y programas de capacitación se procede a su implementación y posteriormente a su evaluación y seguimiento de acuerdo con los objetivos planteados en estos.

En el siguiente capítulo apreciaremos la puesta en práctica de un programa de capacitación en un caso real en el que se aplica la metodología antes mencionada para su diagnóstico, planeación, implementación, evaluación y seguimiento.

²⁶ *Cfr.*, RODRÍGUEZ, Carlos., *Programas de Capacitación y Desarrollo*, p.52-78.

CAPITULO III

El caso que se presenta a continuación es fruto de una experiencia real del investigador del presente trabajo.

Se elaboró pensando en la aportación que puede hacer a la vida laboral del pedagogo en la empresa.

Es una realidad cotidiana la contratación del pedagogo en la empresa, y este en ocasiones al ser contratado no sabe las dificultades a las cuales puede enfrentarse.

En este caso en particular la empresa se encontraba en la necesidad de desarrollar un área de Factor Humano, la cual facilitara el perfeccionamiento del personal en la empresa.

Lo que destacaba en la creación de esta área era la elaboración de un programa de capacitación para el personal de la empresa y la puesta en práctica de éste, por recomendación de un asesor externo a la empresa, por lo que el caso se enfoca específicamente a los hechos acontecidos desde la DNC hasta los resultados obtenidos del programa.

Se seleccionó la técnica del caso para describir esta experiencia, porque dicha técnica aplicada correctamente es lo más cercano posible a la realidad.

La presentación de un caso, sin embargo, presenta limitaciones, ya que los hechos son irrepetibles en el tiempo y las circunstancias. La aplicación de los momentos didácticos, las herramientas utilizadas e incluso las conclusiones mismas presentadas en este caso, pueden ser de utilidad para orientar al lector en situaciones similares, pero de ningún modo puede circunscribirse toda la realidad a los hechos de un caso concreto.

Pedagógicamente este caso puede resultar una experiencia de aprendizaje que prepare al pedagogo para enfrentar la vida laboral del mejor modo posible en la empresa.

CASO PRACTICO

III.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

STUCO S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

En el año de 1970 el Sr. Andrés López trabajaba en una empresa dedicada a la instalación de aire acondicionado y hojalatería y pintura, el Señor López recién casado se da cuenta de que las necesidades de la industria de la construcción están cambiando y por casualidad le pide su madre que realice un trabajo de restauración de las paredes de su humilde casa situada en una colonia popular de la ciudad de México. El señor López se dirige a uno de sus vecinos que es albañil y le pregunta que le recomienda para realizar este trabajo. Su amigo Enrique busca en su bodega de herramientas y saca una máquina para hacer tirol planchado que le había regalado un arquitecto de una obra hacía unos días. El le dijo al señor López que se la encargaba mucho ya que la máquina era Inglesa y le explicó su funcionamiento.

El señor López puso manos a la obra y al ver que era una máquina muy sencilla, la desarmó para ver las partes de que estaba formada. Debido al conocimiento que tenía del manejo de la lámina para la instalación de aire acondicionado y la hojalatería el señor López decidió que podía fabricarla.

Con unos cuantos ahorros que tenía compró unas tiras de lámina galvanizada y algunas herramientas para cortarla y de este modo inició un pequeño taller en el patio de su casa y con ayuda de su esposa y de algunos vecinos fabricaron

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

algunas máquinas, las cuales fueron a vender a la ferretería de la esquina. El ferretero se dio cuenta de que esta máquina podía venderse bien y decidió comprarles todas las máquinas que habían producido.

Varios albañiles y maestros de obras que acudieron a la ferretería y vieron la máquina que era muy similar a algunas que habían visto decidieron comprarla y de este modo cada vez mas albañiles amigos de estos acudían a la ferretería a comprar estas máquinas. Hasta algunos ferreteros de la zona preguntaron al ferretero que la vendía que donde las había conseguido y de este modo el señor López inició el negocio de fabricar máquinas de tirol.

Como la demanda crecía se vio en la necesidad de montar una fábrica con el dinero que obtenía de la venta de tiroles. Como no tenía mucho dinero le pidió a uno de sus cuñados que le vendiera uno de los terrenos que tenía en las afueras de la ciudad. Le vendió el terreno por poco dinero y el Señor López comenzó la construcción de la fábrica con la ayuda de sus cuñados y vecinos del barrio.

Una vez que la fábrica estuvo terminada, contrató algunos obreros de la zona y de este modo comenzó al principio manualmente la producción de estas máquinas.

Su esposa que era de Guanajuato le comentó a sus hermanas lo que hacía su esposo y en un fin de semana que fueron a visitarlas le llevaron una máquina al ferretero que vivía cerca, el cual formaba parte de una cadena de ferreterías a nivel nacional. Se dio cuenta de que la máquina era sencilla pero muy útil y que podía representar un buen negocio y le propuso al señor López comprarle toda su producción. El señor López contento por la propuesta comenzó a

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

transportar en su coche una parte de la producción de tiroles a la ferretería de León y de esta se distribuía el producto en todo el país. Al ver esto el Señor López se dio cuenta de la demanda que tenía su producto y decidió establecer STUCO S.A. de C.V.

Como puede verse Stuco S.A. de C.V. es una empresa manufacturera dedicada a la fabricación de accesorios y herramientas para el área de terminados de la industria de la construcción.

Stuco S.A. de C.V. en el año de 1994 contaba con 40 empleados de los cuales 35 son operativos y 5 administrativos. De acuerdo con la clasificación de Nacional Financiera es una empresa pequeña ya que ocupa entre 16 y 100 personas²⁷.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS

El señor López consiguió un crédito hipotecario sobre la fábrica y compró algunas máquinas troqueladoras, una cortadora de lámina, una máquina de inyección de plásticos y un molino de hule.

Ya con toda esta maquinaria comenzó la fabricación por volumen en la fábrica a través de la distribución de áreas de trabajo o departamentos los cuales son:

²⁷ *Cfr.* internet en @mexico.bussines line.gob.mx

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Departamento de corte el cual se dedica a cortar la lámina que recibe en porciones más pequeñas para poder elaborar las caras y el desarrollo que conforman la caja del tirol.

Departamento de aspa donde se dedican al doblado y cortada de aspas de metal que provienen de una máquina planchadora de alambre. Las operadoras doblan el alambre planchado y lo cortan en una traqueladara.

Departamento de troqueles en este departamento se hacen perforaciones a las caras que conforman el tirol, para que pueda ensamblarse unas pequeñas gomas llamadas chumaceras que sirven para sostener el rodillo que va dentro de la caja del tirol.

Departamento de rodillos en este departamento las operadoras perforan un rodillo de plástico vulcanizado y después insertan una a una las aspas que conforman el rodillo.

Departamento de cajas en este departamento se ensambla la caja de lámina que da forma al tirol conformada por dos caras y un desarrollo que proviene de una tira de metal misma que adquiere forma a través de un rolator manual.

Departamento de ensamble en este departamento se ensamblan todas las partes que conforman un tirol que son:

caja, rodillo, manivela, cortador, asa, tapa, y porta asta. Mismas que se encuentran detalladas en el anexo 1.

Vulcanización en este departamento se encuentra una inyectora de hule, en la que se elaboran las chumaceras del tirol y las perillas del mismo.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Molino en este departamento se recibe el hule crudo y se procesa. Se vacía en unos moldes que dan forma al porta asta y a los rodillos de hule.

Con el paso del tiempo el señor López se dio cuenta de la necesidad de contar con personas expertas que lo ayudaran a realizar las labores de organización de la empresa así que conformó las siguientes áreas:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS

Gerencia de producción, cuyas funciones son cumplir con la producción de firoles emitida por la Gerencia comercial, supervisar la producción, mejorar la distribución de la planta de modo que esta sea más eficiente, supervisar los equipos y máquinas, diseñar nuevos productos, enviar los pedidos a través del chofer de la planta a los lugares de embarque que le corresponde a cada región del país.

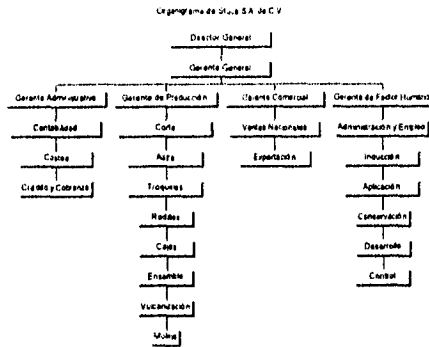
Gerencia comercial. Elaborar pronósticos de ventas, recibir los pedidos de los distribuidores, enviar a la gerencia de producción los pedidos recibidos, elaborar contratos para los distribuidores por zonas exclusivas, visitar clientes y checar que lleguen los pedidos.

Gerencia administrativa. Recabar la cobranza, llevar la contabilidad, emitir balances y estados de resultados, elaborar flujos, llevar a cabo las compras de materia prima que requiera la fábrica, pago a proveedores y facturación.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Gerencia de factor humano Capacitación del personal, reclutamiento y selección, nómina, colaborar con la dirección general en la conformación de planes de trabajo por objetivos para cada gerencia y la elaboración de las estrategias de las diferentes áreas.

ORGANIGRAMA



III.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿POR QUE SE REALIZO LA DETECCIÓN DE NECESIDADES?

Debido a un cambio de Gerencia general de la empresa Stuco S.A. de C.V. en el año de 1993, el Gerente general se dio cuenta de que era necesario crear un área de recursos humanos y desarrollar al personal a través de un programa de capacitación. El y el dueño de la empresa contrataron en primera instancia un consultor externo, el cual sugirió la contratación de una persona que se hiciera cargo de la creación del área denominada factor Humano.

El área de Factor humano tendría el siguiente objetivo de acuerdo a la Dirección General de la empresa:

"Formar personas con calidad para que construyan una familia, una empresa y una sociedad con calidad logrando con ello integrar una empresa altamente productiva y plenamente humana".

Se procedió a contratar una persona para llevar a cabo el establecimiento del área y el cumplimiento de este objetivo.

La primera pregunta planteada por el Gerente de Factor Humano al ser contratado era:

¿Cómo podré cumplir con este objetivo?

La respuesta no tardo mucho en llegar:

mediante un plan de capacitación que abarque dos aspectos esenciales:

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

1) Por una parte lo altamente productivo, que tiene implícito el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que integran la empresa desde el punto de vista de las labores que deben realizar, replanteando el proceso productivo y evaluando a todo el personal de la empresa.

2) En segundo término lo plenamente humano, buscando un desarrollo integral de cada uno de los individuos que conforman la organización.

Entendiendo por desarrollo integral el aspecto familiar, social y laboral. Dado que si la empresa quiere producir productos de calidad, los que la integran deben ser de calidad. Esto se apoya en el principio de que nadie da lo que no tiene.

Se concluyó entonces que el plan de capacitación sería el medio para llegar al objetivo planteado.

El diagnóstico de necesidades de capacitación fue desarrollado en coordinación con un consultor externo a la empresa.

La primera etapa para la elaboración del plan de capacitación fue elaborar un diagnóstico de necesidades, el instrumento desarrollado para llevarlo a cabo se detalla a continuación:

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

FORMATOS EMPLEADOS Y RESULTADOS OBTENIDOS

I. DETECCIÓN DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

NOMBRE: _____

PRINCIPALES FUNCIONES	CALIFICACIÓN				CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES REQUERIDAS				
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>++</td> <td>+</td> <td>-</td> <td>--</td> </tr> </table>						++	+	-	--
++	+	-	--						
CONOCIMIENTOS DEL TRABAJADOR					CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES REQUERIDAS				
DESEMPEÑO PERSONAL									
ASISTENCIA									
DISCIPLINA									
DESARROLLO DE FUNCIONES									
EXPERIENCIA									
INICIATIVA Y CREATIVIDAD									
CRITERIO									
CONOCIMIENTOS									
RESPONSABILIDAD POR PERDIDAS									
RESPONSABILIDAD POR DISCRECIÓN									
ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL									
HABILIDAD									
INTERÉS									
ORDEN									
COLABORACIÓN									
PARTICIPACIÓN									

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

DETECCIÓN DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

EMPRESA:	ELABORO:
DIRECCIÓN:	TELÉFONO:

DATOS PERSONALES

NOMBRE:	
ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS	CAPACITACIÓN EN EL ÚLTIMO AÑO
PUESTO:	ÁREA O HORARIO:
ANTIGÜEDAD:	DEPARTAMENTO

FUNCIONES DEL PUESTO Y SU CUMPLIMIENTO

USO DE MAQUINARIA, EQUIPO, HERRAMIENTAS O IMPLEMENTOS DE TRABAJO	CALIFICACIÓN	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES REQUERIDAS
-+ -+ -+ -+		

RELACIONES HUMANAS

RELACIONES HUMANAS	CALIFICACIÓN	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES REQUERIDAS
-+ -+ -+ -+		
JEFES		
COMPAÑEROS		
SUBORDINADOS		
OTROS DEPARTAMENTOS		
EXTRAÑOS		

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

2. FACTOR HUMANO DATOS DE ACTUALIZACIÓN

NOMBRE: _____

EDAD:

18-25		26-30		31-35	
36-40		41-45		46-50	
51-55		56-60		60+	

SEXO:

MASCULINO		FEMENINO	
-----------	--	----------	--

ESTADO CIVIL

SOLTERO		CASADO		VIUDO		DIVORCIADO	
---------	--	--------	--	-------	--	------------	--

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA		ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	
--------------------------	--	-------------------------	--

No. DE HIJOS _____

No. DE DEPENDIENTES ECONÓMICOS _____

VIVIENDA:

PROPIA		RENTADA		PRESTADA	
--------	--	---------	--	----------	--

OTROS:

DELEGACIÓN EN LA QUE VIVE:

PROCEDENCIA GEOGRÁFICA:

ESCOLARIDAD

PRIMARIA		LICENCIATURA	
SECUNDARIA		DOCTORADO	
PREPARATORIA		OTRO	
C. TÉCNICA			

SINDICALIZADO

SI		NO	
----	--	----	--

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

3. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se aplica mediante la técnica de encuesta el instrumento anterior, con el cual se llegó a los siguientes resultados:

Población de la empresa: 40

Personas operativas en planta 35

Personal administrativo: 5

A) EDAD

EDAD	ADMVO.	PLANTA
18-25	30%	47%
26-30	30%	23%
31-35	30%	6%
36-40		3%
46-50	10%	12%
51-55		9%

B) SEXO

SEXO	ADMVO.	PLANTA
MASCULINO	90%	32%
FEMENINO	10%	68%

C) ESTADO CIVIL

EDO. CIVIL	ADMVO.	PLANTA
SOLTERO	20%	44%
CASADO	80%	41%
VIUDO		3%
U. LIBRE		3%
SEPARADO		6%
M. SOLT.		3%

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

D) ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

ANTIGÜEDAD	ADMVO.	PLANTA
0-1	30%	25%
1-2	20%	3%
2-3		9%
3-4	20%	12%
4-5		12%
5-6		15%
6-7		3%
7-8		
8-9		
9-10	10%	15%
10-11		3%
11-12		3%
20-21	10%	10%
S/RESP.	10%	

E) ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO

ANTIGÜEDAD	ADMVO.	PLANTA
0-1	50%	31%
1-2	30%	6%
2-3		15%
3-4		12%
4-5		6%
5-6		9%
6-7	10%	3%
7-8		
8-9		
9-10		3%
10-11		9%
11-12		3%
20-21		3%
S/RESP.	10%	

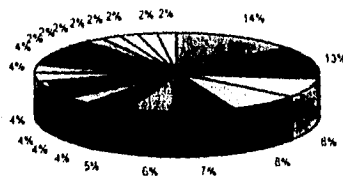
F) ESCOLARIDAD

ESCOLARIDAD	ADMVO.	PLANTA
SIN ESCOLARIDAD		18%
PRIMARIA		35%
SECUNDARIA	10%	41%
C.TECNICA	20%	
PREPARATORIA	10%	
LICENCIATURA	60%	
SIN RESPUESTA		6%

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

NECESIDADES MENCIONADAS	PORCENTAJE DE LA EMPRESA
RELACIONES HUMANAS	80%
MAYOR CONOCIMIENTO DE PROCESOS DE FABRICACIÓN	73%
EDUCACIÓN DE LOS HIJOS	47%
MECÁNICA (AFILAR BURILES Y HERRAMIENTA)	47%
MEJORES HERRAMIENTAS	40%
NO TIENEN CLARO LO QUE TIENEN QUE HACER	33%
MEJORES MÁQUINAS	27%
COMPUTACIÓN	20%
MAYOR COMUNICACIÓN CON OFICINAS	20%
ELECTRÓNICA O ELECTRICIDAD	20%
LEER Y ESCRIBIR	20%
CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	20%
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES DE OTRAS ÁREAS	20%
ORDEN Y DISCIPLINA	13%
MEJORAR TÉCNICAS DEL PROCESO	13%
ESTUDIAR SECUNDARIA	13%
CORTE Y CONFECCIÓN	13%
APRENDER MANEJO DE PERSONAL	13%
MAYOR CONVIVENCIA	13%
CULTURA Y BELLEZA	13%
OTROS (MOTIVACIÓN, PRIMEROS AUXILIOS, CONTABILIDAD, CALIDAD, MANEJO DE PROBLEMAS, CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS Y NORMAS, ADMINISTRACIÓN DEL HOGAR, ALCOHOLISMO, ORIENTACIÓN Y FORMACIÓN	12%

- Relaciones humanas
- Mayor conocimiento de procesos de fabricación
- Educación de los hijos
- Mecánica (afilar buriles y herramienta)
- Mejores herramientas
- No tienen claro lo que tienen que hacer
- Mejores máquinas
- Computación
- Mayor comunicación con oficinas
- Electrónica o electricidad
- Leer y escribir
- Conocimientos administrativos
- Conocimiento de funciones de otras áreas
- Orden y disciplina
- Mejorar técnicas del proceso
- Estudiar secundaria
- Corte y confección
- Aprender manejo de personal
- Mayor convivencia
- Cultura y belleza
- Otros (motivación, primeros auxilios, contabilidad, calidad, manejo de problemas, conocimiento de políticas y normas, administración del hogar, alcoholismo, orientación y formación)



Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

De acuerdo con el diagnóstico anterior se plantearon los siguientes objetivos:

OBJETIVO

Formar personas con calidad para que construyan una familia, una empresa y una sociedad con calidad, logrando con ello integrar una empresa altamente productiva y plenamente humana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO DE 1995

Iniciar el plan de capacitación el 7 de enero de 1995 y llevar a efecto todas sus actividades hasta su cabal cumplimiento.

Adiestrar, instruir y educar al 100% del personal de la empresa

Lograr el desarrollo integral del 100% de las personas que colaboran en STUCO así como un miembro de la comunidad cercana a ella por cada empleado de la empresa, de tal manera que por lo menos el 80% de los empleados se integren a comités de trabajo, fijen los objetivos de los mismos y se comprometan a su cumplimiento.

Incrementar la productividad en un 20% Lograr un 100% de alfabetización entre los empleados y una participación del 80% de estos en las actividades del programa de capacitación.

Una vez planteados los objetivos del programa de capacitación se procedió a realizar las siguientes acciones:

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

1. Elaborar el programa anual de capacitación con base en las necesidades detectadas y las prioridades establecidas por la empresa.

El asesor externo en conjunto con la Gerencia de Factor Humano plantearon el siguiente programa de capacitación basado en la DNC anteriormente mencionado y en las necesidades manifiestas por la empresa:

MES	FECHA	CURSO
ENERO	7/01/95	PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA
	14/01/95	HIGIENE Y SEGURIDAD 1
	21/01/95	HIGIENE Y SEGURIDAD 2
	28/01/95	HIGIENE PERSONAL Y FAMILIAR
FEBRERO	4/02/95	PRIMEROS AUXILIOS
	11/02/95	ENCUENTRO DEPORTIVO
	18/02/95	NUTRICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL HOGAR 1
	25/02/95	NUTRICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL HOGAR 2
MARZO	4/03/95	TRABAJO EN EQUIPO
	11/03/95	MOTIVACIÓN 1
	18/03/95	MOTIVACIÓN 2
	25/03/95	AUTOESTIMA 1
ABRIL	1/04/95	AUTOESTIMA 2
	22/04/95	AUTOESTIMA 3
	29/04/95	AUTOESTIMA 4
MAYO	13/05/95	AUTOESTIMA 5
	20/05/95	ENCUENTRO DEPORTIVO
	27/05/95	VIRTUDES 1
JUNIO	03/06/95	VIRTUDES 2
	10/06/95	VIRTUDES 3
	17/06/95	VIRTUDES 4
	24/06/95	COMUNICACIÓN 1

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

MES	FECHA	CURSO
JULIO	1/07/95	COMUNICACIÓN 2
	8/07/95	COMUNICACIÓN 3
	15/07/95	MANEJO DE PROBLEMAS
	22/07/95	TRABAJO EN EQUIPO 1
	29/07/95	TRABAJO EN EQUIPO 2
AGOSTO	05/08/95	TRABAJO EN EQUIPO 3
	12/08/95	ENCUENTRO DEPORTIVO
	19/08/95	CORTE/CULTURA DE BELLEZA/ELECTRICIDAD 1
	26/08/95	CORTE/CULTURA DE BELLEZA/ELECTRICIDAD 2
SEPTIEMBRE	02/09/95	CORTE/CULTURA DE BELLEZA/ELECTRICIDAD 3
	09/09/95	ALCOHOLISMO 1
	23/09/95	ALCOHOLISMO 2
	30/09/95	DROGADICCIÓN
OCTUBRE	7/10/95	EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN SEXUAL 1
	14/10/95	EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN SEXUAL
	21/10/95	EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN SEXUAL
	28/10/95	EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN SEXUAL
NOVIEMBRE	11/11/95	RELIGIÓN 1
	20/11/95	ENCUENTRO DEPORTIVO
	25/11/95	RELIGIÓN 2
DICIEMBRE	02/12/95	PROYECTO DE VIDA
	9/12/95	EVALUACIÓN
	12/12/95	MISA DE LA VIRGEN DE GUADALUPE
	16/12/95	POSADA

2. Se formaron los comités de:

Higiene y Seguridad: Cuyo objetivo es detectar las necesidades de higiene y seguridad de la empresa, contar con un inventario de equipo de seguridad, cuidar que el personal lo utilice.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

MES	FECHA	CURSO
JULIO	1/07/95	COMUNICACIÓN 2
	8/07/95	COMUNICACIÓN 3
	15/07/95	MANEJO DE PROBLEMAS
	22/07/95	TRABAJO EN EQUIPO 1
	29/07/95	TRABAJO EN EQUIPO 2
AGOSTO	05/08/95	TRABAJO EN EQUIPO 3
	12/08/95	ENCUENTRO DEPORTIVO
	19/08/95	CORTE/CULTURA DE BELLEZA/ELECTRICIDAD 1
	26/08/95	CORTE/CULTURA DE BELLEZA/ELECTRICIDAD 2
SEPTIEMBRE	02/09/95	CORTE/CULTURA DE BELLEZA/ELECTRICIDAD 3
	09/09/95	ALCOHOLISMO 1
	23/09/95	ALCOHOLISMO 2
	30/09/95	DROGADICCIÓN
OCTUBRE	7/10/95	EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN SEXUAL 1
	14/10/95	EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN SEXUAL
	21/10/95	EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN SEXUAL
	28/10/95	EDUCACIÓN Y EDUCACIÓN SEXUAL
NOVIEMBRE	11/11/95	RELIGIÓN 1
	20/11/95	ENCUENTRO DEPORTIVO
	25/11/95	RELIGIÓN 2
DICIEMBRE	02/12/95	PROYECTO DE VIDA
	9/12/95	EVALUACIÓN
	12/12/95	MISA DE LA VIRGEN DE GUADALUPE
	16/12/95	POSADA

2. Se formaron los comités de:

Higiene y Seguridad: Cuyo objetivo es detectar las necesidades de higiene y seguridad de la empresa, contar con un inventario de equipo de seguridad, cuidar que el personal lo utilice.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Elaborar artículos y carteles para el cuidado de la higiene y seguridad de la empresa.

Encargarse de preparar el salón de capacitación para las presentaciones de temas referentes a temas de higiene y seguridad.

Formar la comisión mixta de higiene y seguridad laboral.

- **Nutrición:** El objetivo del comité de nutrición es cuidar la alimentación de los empleados operativos de la empresa, mantener limpia el área de comedores, elaborar un recetario interinstitucional, mantener el control de surtido de despensas.
- **Motivación:** El comité de motivación tiene el objetivo de promover los cursos de capacitación, es responsable del periódico mural y del periódico interno, del festejo de cumpleaños y organización de eventos sociales y deportivos.
- **Educación:** El comité de educación se formó con el propósito de organizar una escuela abierta con reconocimiento del INCA, que tuviera primaria y secundaria. Es responsable de pasar lista en todas las clases, llenar las formas del INCA para inscripción a exámenes, el pago a profesores, formar una biblioteca y custodiar el inventario de libros proporcionados por el INCA y donados a la biblioteca.

3. Se contrataron profesores externos para iniciar una escuela primaria y secundaria abiertas, con reconocimiento del INEA

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

4. Se recurrió a conseguir datos de instituciones gubernamentales, y particulares que pudieran apoyar la impartición de cursos de acuerdo con el programa.

5. Se informó al sindicato el programa de capacitación y se le solicitó su apoyo debido a que el programa de capacitación se llevaría a cabo los sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. Lo cual aprobó el sindicato, con la condición de que el área de Factor Humano de la empresa autorizara los cursos de escuela abierta primaria y secundaria se proporcionarían durante la última hora de trabajo y las personas apartarían la otra, entonces se firmó el acuerdo y el sindicato habló con los trabajadores antes de iniciar este proceso.

Una vez listos inició el programa de capacitación el día 7 de enero de acuerdo con la planeado.

La gente de la empresa se mostró interesada desde el inicio y el mismo día de la presentación del programa se consolidaron las comités.

Un mes más tarde se presentó el programa a un asesor externo, el cual mencionó que le parecía muy bien, pero que nos faltaba incluir en el programa la capacitación técnica, por el momento parecía adecuada seguir el programa y no hacer ninguna modificación, y se argumentó que la capacitación técnica sería llevada a cabo durante los horarios de trabajo.

Los programas de los cursos impartidos durante el mes de enero se detallan a continuación:

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

PRIMERA SESIÓN (7 DE ENERO DE 1995)

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN			
<p>OBJETIVO GENERAL: Que todo el personal descubra los beneficios del plan anual de Capacitación. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Conocer las expectativas del personal. Establecer derechos y obligaciones Presentar el contenido del programa Dejar claro el horario y el lugar en que se va a desarrollar el programa</p>			
Actividades:	Descripción de actividades	Tiempo	Rec. did
Dinámica de integración (Juego de las barcas)	Trabajo en equipo para lograr un objetivo, la producción de un producto en determinado tiempo	45 minutos	-500 hojas blancas - Pizarón
Presentación a través de los manuales de inducción.	Exposición del programa de capacitación, establecimiento de horarios, derechos y obligaciones	30 minutos	- Proyector de acetatos -40 manuales de inducción
Lluvia de ideas	¿Qué les gustaría encontrar en los cursos de capacitación? y que cambiarían	15 minutos	- Pizarón
Establecimiento de los Comités de Higiene y seguridad, nutrición, Autoestima y motivación y Educación y valores	Hacer la lista de las personas que integrarán cada comité y explicar sus funciones	30 minutos	- Pizarón - Acetatos
Película	Película de visión de la empresa como un equipo "The Ducks"	90 minutos	- T.V. - Videocasetera - Película
Comentario	Comentario de visión individual y de Grupo a través de la participación de los empleados	30 minutos	- Pizarón

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

FECHA 14 DE ENERO

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO			
<p>OBJETIVO GENERAL: El personal identificará las actividades a realizar en caso de un siniestro (temblor e incendio) dentro de la planta, así como llevar a cabo las acciones pertinentes en caso de un accidente.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer al personal el equipo de seguridad que debe portar para realizar sus labores. - Establecer las normas de seguridad que se deben implementar en la planta - Establecer derechos y obligaciones del comité de seguridad e higiene - Llevar a cabo simulacros de incendio y temblor y tomar el tiempo de evacuación de la planta. - Reducir el número de accidentes en la planta 			
Actividades:	Descripción de actividades	Tiempo	Recursos didácticos
Presentación de una película de accidentes	Película de incendios y accidentes Kinder Garten Cup	30 minutos	T.V. Videocas etera
Comentario de la película	Como procedieron en el caso de accidente -El miedo -El pánico -El control emocional es una actitud sana	60 minutos	- Pizarón - Acetatos
Presentación del reglamento interno de trabajo	- Establecer el uniforme obligatorio que deben portar para prevenir accidentes y sin el cual no tendrán acceso a la planta. - Gráfica de los accidentes de la planta especificando lugares, etc.	60 minutos	- Acetatos - Pizarón
Como debemos proceder en caso de un siniestro	- Descripción de las actividades a llevar a cabo en caso de un accidente o siniestro	30 minutos	- Pizarón
Simulacro de un accidente	- Todo el personal participará en el simulacro de un accidente.	45 minutos	- Extinguidores - Planta
Lluvia de ideas	- ¿Qué aplicación tiene el curso en la planta?	15 minutos	- Pizarón

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

FECHA 21 DE ENERO

HIGIENE PERSONAL Y FAMILIAR			
<p>OBJETIVO GENERAL: Que todo el personal descubre los beneficios de la higiene personal, de alimentos, habitaciones, manejo de plantas y animales</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Que el personal identifique las normas mínimas de higiene que requiere en su persona -Que el personal identifique el valor de la higiene de los alimentos para gozar de buena salud - Que el personal valore la higiene que debe tenerse en la casa, así como el trato con plantas y animales 			
Actividades:	Descripción de actividades	tiempo	Recursos didácticos
Exposición de la higiene personal	- Se describirán las normas mínimas que la persona debe llevar a cabo para gozar de buena salud. El baño diario La higiene en las uñas El afeitarse, etc...	60 minutos	-Pizarrón, acetatos, transparencias
Exposición de el cuidado de la higiene en los alimentos	-Se describirán los cuidados elementales que la gente debe tener respecto a los alimentos	60 minutos	-Pizarrón, acetatos, transparencias
Exposición de el cuidado que se debe tener en la higiene de la casa	Por que es importante el orden y la limpieza de la casa, descripción de las normas mínimas de higiene en la casa	60 minutos	-Pizarrón, acetatos, transparencias
Exposición del cuidado de plantas y animales	La higiene en la casa respecto a los animales y las plantas en el hogar	30 minutos	-Pizarrón, acetatos, transparencias
Lluvia de ideas	¿Cómo aplicar el contenido del curso en la empresa? - Reflejo en el orden del lugar de trabajo - Puntualidad -Disminución del índice de incapacidades -Ahorro en el empleo del material de trabajo (Material reutilizable)	30 minutos	

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Para los primeros cursos de capacitación se contrató un despacho externo de capacitación conformado por un grupo de doctores del IMSS que no tenían la ideología que se quería inculcar a los empleados, por tanto impartieron los cursos para los que se les contrató y se retiraron.

Al ver esto se pensó que era conveniente conseguir que gente que tuviera una ideología similar a la que quería difundirse en la empresa. Por tanto se optó por contratar alumnos de la Universidad Panamericana para impartir el resto de los cursos.

Otro error lamentable fue dar un tema de capacitación en varias sesiones, esto en ocasiones aburría a la gente y dificultaba mantener el interés en los cursos, al ver esto se optó por intercalar diferentes actividades como días de campo y convivencias en el caso de los cursos seriados, lo que dio buenos resultados.

La gente se encontraba muy motivada y dispuesta a trabajar, tanto que la producción comenzó a elevarse y ellos mismos proponían mejoras a los procesos de fabricación.

La opinión del asesor externo comenzó a tener peso a la altura del mes de marzo y el sindicato mencionó que era necesaria una capacitación técnica, desgraciadamente en el año de 1995 México cayó en una terrible recesión, la cual dificultó la situación financiera de la empresa y de este modo se optó por reducir gastos y se suspendió el programa de capacitación en el mes de junio.

III.3 DIAGNOSTICO EFECTIVO DEL PROBLEMA PLANTEADO

INTRODUCCIÓN

Ante el problema que enfrentaba la empresa el Gerente de Factor Humano redactó el siguiente documento:

Debido a que la situación económica del país nos ha llevado a tomar la decisión de que la gente operativa trabaje solamente 3 días, se plantea la necesidad de reanudar el programa anual de capacitación, el cual se encaminará a proporcionar a los empleados herramientas para que se desempeñen mejor en su trabajo y aprovechar como área de oportunidad el hecho de haber parado el programa para incluir en éste el enfoque de capacitación técnica comentada ya por el sindicato y en su tiempo por el asesor externo.

A continuación se describe el proceso a seguir para reanudar el plan de capacitación a la brevedad posible:

1. Elaborar un memorándum y un cartel publicitario que se distribuya tanto a las gerencias de la empresa como al personal operativo que colabora en la empresa, con el objetivo de promocionar una junta el día 28 de junio a las 9:00 a.m. en la planta, para sondear esta propuesta de solución.
2. Elaborar un formato de encuesta, que permita sondear las necesidades de capacitación para poder reestructurar el plan.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

3. Aplicar el cuestionario en la junta del día 28 en planta
4. Procesar la información y formular una propuesta de programa para Gerencia General y Gerencia de Producción
5. Una vez autorizada la propuesta, elaborar un calendario de actividades, y proporcionárselo al comité de Educación para que lo difunda e implemente.
6. Supervisar el proceso y darle seguimiento en los cursos de los sábados
7. Elaborar un informe mensual para Gerencia General y Gerencia de Producción
8. Obtener retroalimentación del proceso

Sin más por el momento recibe un cordial saludo.

Atentamente,

Gerencia de Factor Humano

Como respuesta al documento anterior la Gerencia General pidió que se elaborara un documento conforme a las políticas de la empresa respecto a las acciones a llevar a cabo. Un extracto de este documento se detalla a continuación:

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

1. Objetivos

Reactivar las actividades de capacitación en la empresa

Mantener e Incrementar la convivencia de los empleados operativos

Ofrecer alternativas de actividades que pueden desarrollar en sus días no laborales

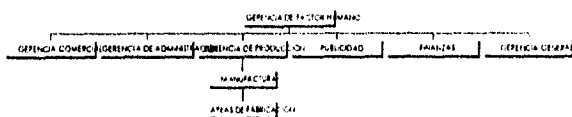
Enseñar oficios como carpintería, herrería, albañilería, capacitación en ventas para que puedan afrontar su situación económica.

Reforzar la enseñanza del sistema de trabajo, y descripción de procesos

2. Planes

Desarrollo de un plan de capacitación emergente que se lleve a cabo los sábados de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. en el salón de clases de la planta. En cuya impartición deberá participar tanto el personal administrativo como operativo de la empresa. Este curso dará inicio en la primera semana de agosto, y será propuesto el día 17 de julio en la fábrica en la junta con los comités.

3. Árbol de Colaboración

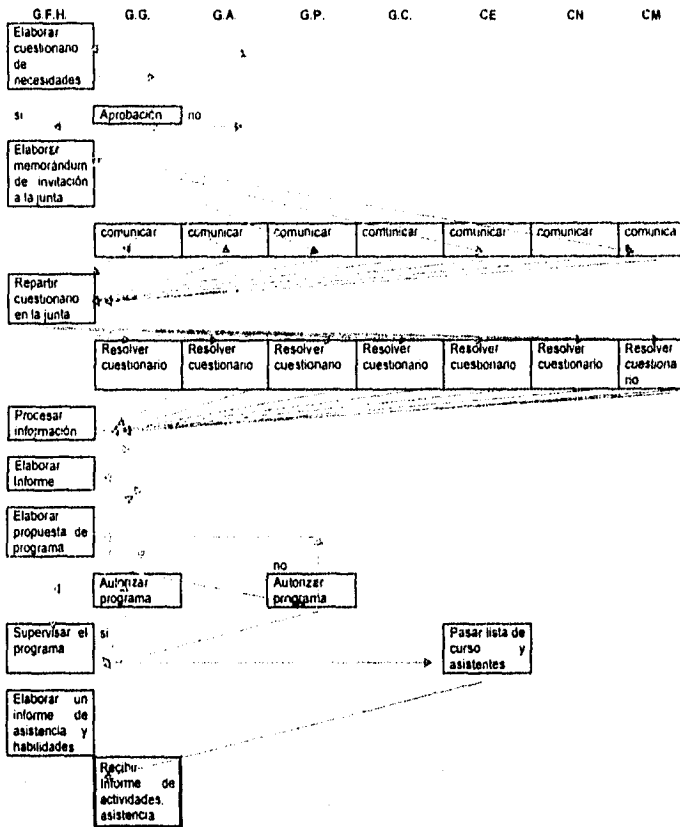


Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

4. Distribución de Funciones

R	C	P	S	FUNCIONES	R	C	P	S
GFH				<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un cuestionario de necesidades. 				
GFH	GFH			<ul style="list-style-type: none"> Convocar a una junta con los representantes de los comités y el personal administrativo 	G.A G.C G.P CM CN CE CHS G.G.			
GFH				<ul style="list-style-type: none"> Procesar los datos del cuestionario 				
GFH	GFH			<ul style="list-style-type: none"> Presentar un informe de necesidades 	GG GP			
GFH		G FH		<ul style="list-style-type: none"> Proponer un programa de cursos 			GP	
			GFH	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar que se lleven a cabo los cursos 	E. P.			
			GFH	<ul style="list-style-type: none"> Pasar lista en cada curso 	C. E.			
GFH	GFH			<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un informe con los asistentes y los oficios que se les enseñaron y habilidades desarrolladas 	CE		G G	

4. Diagrama de Flujo



5. Autorizaciones

Dirección General

Gerencia General

Una vez obtenidas las autorizaciones se inició la preparación del nuevo diagnóstico de necesidades. Se eligió como técnica la encuesta y se elaboró el siguiente formato para implementar la DNC:

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

**1. CUESTIONARIO DE NECESIDADES PARA ELABORAR EL PROGRAMA ANUAL DE
CAPACITACIÓN**

NOMBRE: _____

EDAD: _____ ESCOLARIDAD: _____

PUESTO: _____ ACUDES A CLASES DE:
PRIMARIA SECUNDARIA

COMITÉ EN QUE PRESTAS TUS SERVICIOS: _____

**1. ESCRIBE 3 COSAS QUE CREES QUE PODEMOS MEJORAR RESPECTO A LOS CURSOS DE
CAPACITACIÓN**

**2. ESCRIBE EL NOMBRE DE 3 TEMAS DE CURSOS QUE TE GUSTARÍA RECIBIR PARA SER MEJOR EN TU
TRABAJO**

**3. ESCRIBE EL NOMBRE DE 3 TEMAS DE CURSOS QUE TE GUSTARÍA RECIBIR PARA SER MEJOR COMO
PERSONA**

**4. ESCRIBE EL NOMBRE DE 3 TEMAS DE CURSOS QUE TE GUSTARÍA RECIBIR DE CAPACITACIÓN
TÉCNICA**

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

5. ESCRIBE EL NOMBRE DE 3 TEMAS DE CURSOS QUE TE GUSTARÍA RECIBIR PARA MEJORAR TU RELACIÓN CON TU FAMILIA

6. MENCIONA A CONTINUACIÓN LOS NOMBRES DE LOS 3 CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE HAS RECIBIDO QUE MÁS TE HAN SERVIDO

7. ¿PIENSAS QUÉ SABES TODO LO QUE NECESITAS PARA REALIZAR TU TRABAJO?

SI NO

EN CASO DE QUE NO, ¿QUÉ TE HACE FALTA SABER?

TUS COMENTARIOS SON IMPORTANTES PARA NOSOTROS, MENCIONA A CONTINUACIÓN QUE TE HA PARECIDO LA CAPACITACIÓN HASTA AHORA Y EN QUÉ TE GUSTARÍA QUE CAMBIARA.

El formato anterior se implementó en la planta como se había planeado y se obtuvieron resultados positivos de su implementación.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

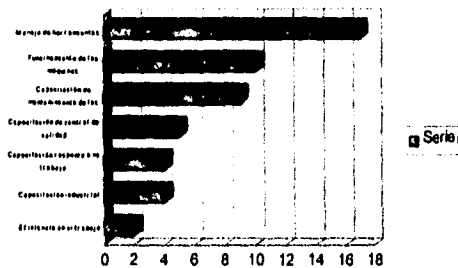
III.4 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Respuesta a las preguntas:

1. Menciona el nombre de 3 temas que consideras que te serían de utilidad para realizar tu trabajo:

TEMAS RESPECTO AL TRABAJO

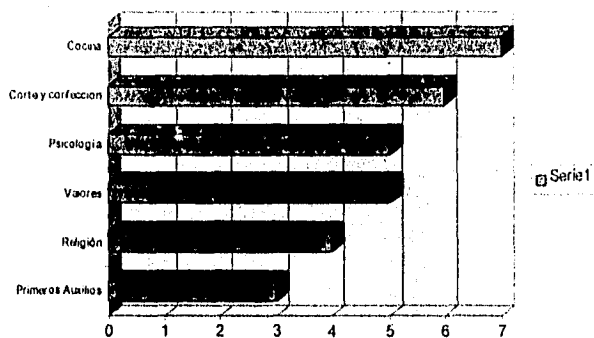
Manejo de herramientas	17
Funcionamiento de las máquinas	10
Capacitación de mantenimiento de las máquinas	9
Capacitación de control de calidad	5
Capacitación respecto a mi trabajo	4
Capacitación industrial	4
Eficiencia en el trabajo	2



2. Menciona el nombre de 3 temas de cursos que consideras que te pueden hacer mejor como persona.

TEMAS RESPECTO A LA PERSONA

Cocina	7
Corle y confección	6
Psicología	5
Valores	5
Religión	4
Primeros Auxilios	3

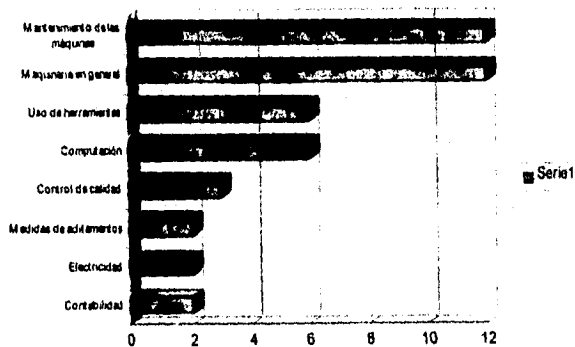


Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

3. Menciona el nombre de 3 cursos de capacitación técnica que te gustaría recibir.

TEMAS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA

Mantenimiento de las máquinas	12
Maquinaria en general	12
Uso de herramientas	6
Computación	6
Control de calidad	3
Medidas de aditamentos	2
Electricidad	2
Contabilidad	2

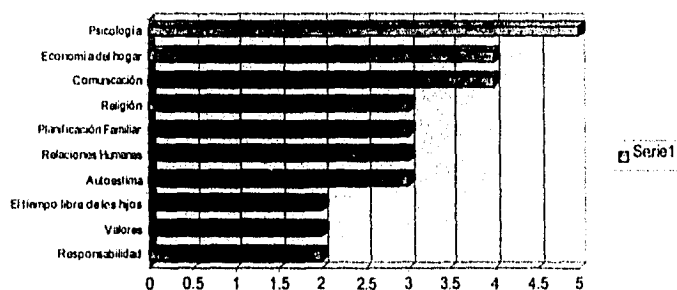


Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

4. Menciona tres temas de cursos que piensas que te ayudarían a mejorar tu relación con tu familia

TEMAS DE FAMILIA

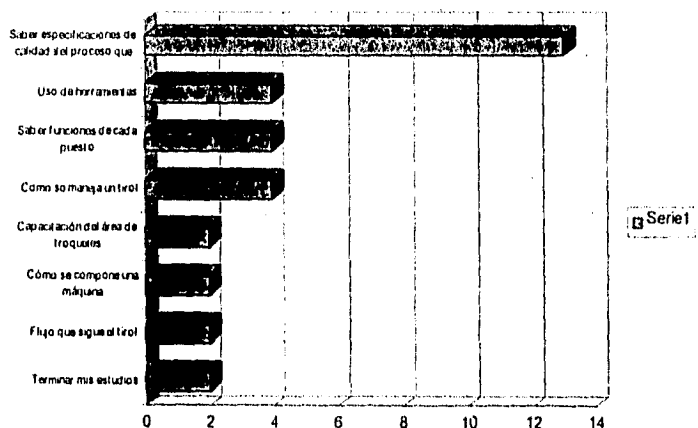
Psicología	5
Economía del hogar	4
Comunicación	4
Religión	3
Planificación Familiar	3
Relaciones Humanas	3
Autoestima	3
El tiempo libre de los hijos	2
Valores	2
Responsabilidad	2



5. ¿Que necesitas saber para realizar mejor tu trabajo?

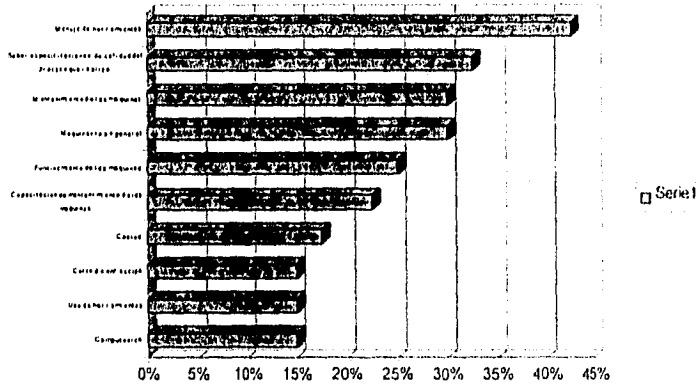
¿QUE NECESITAS SABER PARA REALIZAR MEJOR TU TRABAJO?

Saber especificaciones de calidad del proceso que realizo	13
Uso de herramientas	4
Saber funciones de cada puesto	4
Como se maneja un tiro	4
Capacitación del área de troqueles	2
Cómo se compone una máquina	2
Flujo que sigue el tiro	2
Terminar mis estudios	2



CONCENTRADO DE LAS 10 PRINCIPALES NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Gráfica de concentrado de necesidades respecto al porcentaje de la población



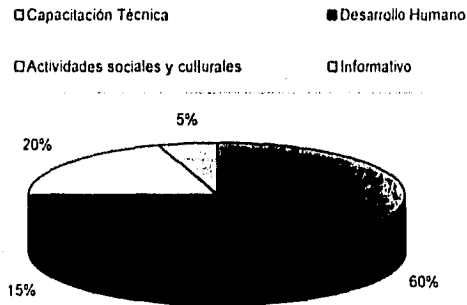
Manejo de herramientas	43%
Saber especificaciones de calidad del proceso que realiza	33%
Mantenimiento de las máquinas	30%
Maquinaria en general	30%
Funcionamiento de las máquinas	25%
Capacitación de mantenimiento de las máquinas	23%
Cocina	18%
Corte y confección	15%
Uso de herramientas	15%
Computación	15%

De acuerdo con los resultados de la DNC puede apreciarse que las seis principales necesidades detectadas se encuentran enfocadas a la necesidad de la capacitación técnica, tanto al manejo de herramientas, y máquinas,

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

como al establecimiento de especificaciones de calidad de las funciones operativas que desempeñan.

De acuerdo con lo anterior, se optó por enfocar el programa de capacitación a lo altamente productivo, ya que en la primera parte del año la capacitación tenía el enfoque a formar lo plenamente humano como pudo apreciarse, sin embargo no quiso dejarse de lado lo plenamente humano, y de este modo se balanceó el programa de capacitación del siguiente modo:



De acuerdo con la DNC y la ponderación anterior se elaboró el siguiente programa de capacitación para la segunda parte del año:

MES	FECHA	CURSO
AGOSTO	02/08/95	PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA
	9/08/95	FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS I
	16/08/95	FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS II
	23/08/95	FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS III
	30/08/95	FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS IV

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

MES	FECHA	CURSO
SEPTIEMBRE	06/09/95	FUNCIONAMIENTO DE HERRAMIENTA I
	13/09/95	FUNCIONAMIENTO DE HERRAMIENTA II
	20/09/95	FUNCIONAMIENTO DE HERRAMIENTA III
	27/09/95	FUNCIONAMIENTO DE HERRAMIENTA IV
OCTUBRE	04/10/95	ESPECIFICACIONES DE CALIDAD DEL PROCESO I
	11/10/95	ESPECIFICACIONES DE CALIDAD DEL PROCESO II
	18/10/95	VISITA A BIMBO
	25/10/95	CAPACITACIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD
NOVIEMBRE	01/11/95	CAPACITACIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD II
	08/11/95	ESQUEMA DE DESARROLLO EN LA EMPRESA
	15/11/95	PSICOLOGÍA Y RELIGIÓN I
	22/11/95	PSICOLOGÍA Y RELIGIÓN II
	29/11/95	ECONOMÍA DEL HOGAR Y COCINA
DICIEMBRE	6/12/95	CLAUSURA DE CURSOS POSADA
		CORTE Y CONFECCIÓN
		COMPUTACIÓN

En el transcurso del proceso, dentro de una de las encuestas de la DNC uno de los encuestados sugirió que ellos mismos podían dar los cursos, lo cual se tomó en cuenta, ya que respecto al conocimiento del funcionamiento de las máquinas las personas expertas eran los trabajadores operativos, por tanto se pidió al Gerente de producción que proporcionara a cada trabajador las especificaciones técnicas de sus máquinas.

Antes de iniciar los cursos se impartió un breve curso de formación de instructores, en el que se presentó la metodología a utilizar en los cursos, así como algunas técnicas didácticas para apoyar la exposición.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Los operadores de las máquinas se mostraron entusiasmados con el hecho de que ellos impartirían cursos, y con el objeto de incentivarlos aún más, se promovió un premio para la mejor exposición, con las bases de claridad de la presentación, material presentado, puntualidad y presentación del expositor.

De este modo comenzó el curso de capacitación con la presentación en la que quedaron asentadas las bases del concurso con las que todos estuvieron de acuerdo. También se definió que la presentación de las máquinas y herramientas se llevaría a cabo en estas directamente, y que el expositor debía elaborar un dibujo de la máquina a exponer.

Adicionalmente se promovió un premio para los mejores apuntes de los empleados administrativos y operativos con el objeto de elaborar un manual de maquinaria y herramienta utilizable para capacitar posteriormente a los empleados de nuevo ingreso.

Respecto a la implementación del programa se puede mencionar que fue un programa exitoso, ya que al integrar tanto a su impartición como a la implementación al personal de la empresa, y al ser adecuado a sus necesidades, contaba con todos los elementos de éxito.

El programa se implementó y cumplió con los objetivos planeados con antelación, sin embargo tuvo que volverse a plantear el diagnóstico de necesidades para poder tener éxito.

Actualmente se encuentra en vigencia este programa y la empresa emplea los mismos formatos para reestructurarlo cada seis meses.

ALCANCES Y LIMITACIONES

La presente investigación cuenta con limitaciones por tratarse de un caso práctico de una empresa en específico, sin embargo puede ilustrar al pedagogo que tome a su cargo un proyecto de capacitación de una empresa, siempre teniendo en cuenta que las circunstancias en las que se desenvuelve son diferentes a las del presentado caso.

En este caso en específico tanto la Dirección General como la Gerencia General de la empresa se encontraban interesados en el desarrollo del Área de Factor Humano, situación que facilitó las labores de esta área. Es bastante frecuente encontrar empresas donde el área de recursos humanos es menospreciada, y por tanto puede no dársele importancia al desarrollo de programas de capacitación.

Puede mencionarse también que el perfil de los empleados es característico de esta empresa, dado que la planta o fábrica se encuentra localizada en una comunidad rural, y no había tenido acceso con anterioridad a ningún programa de capacitación, lo que pudo facilitar el interés de las personas por dicha actividad. En ocasiones puede presentarse una gran resistencia en las empresas a este tipo de programas por contar con una experiencia precedente negativa, lo cual puede dificultar en gran medida la participación del personal y el éxito del programa.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

En este caso en especial el diagnóstico y el programa planteado por el asesor externo y el Área de Factor Humano no fue el adecuado, sin embargo no se realizó ningún esfuerzo por corregir esta situación e hizo falta que la situación del país detuviera el programa para obtener un replanteamiento de éste.

Los conceptos de capacitación y DNC presentados en el presente trabajo, se encuentran apoyados en fuentes bibliográficas diversas, y no existe un formato de DNC óptimo para ser implementado y dar los resultados esperados, dado que las necesidades de capacitación en cada empresa son distintas, de acuerdo con el giro, tamaño y cultura de cada organización. Se sugiere emplear los momentos didácticos como guía en la DNC, los cuales son pasos seguros tanto para diagnosticar la realidad de las necesidades de la empresa, como para la implementación del programa de capacitación.

La presente investigación puede dar una orientación general de los pasos a seguir para elaborar un programa de capacitación y los elementos que pueden intervenir en su desarrollo y desenvolvimiento, sin embargo deben tomarse en cuenta las limitaciones anteriormente mencionadas.

Por otra parte respecto a los objetivos a cumplir del programa de capacitación planteados al inicio del año se puede mencionar que fueron bastante generales, y algunos llegaron a su cumplimiento y otros no.

Por ejemplo iniciar el plan de capacitación se cumplió, pero llevar a efecto todas sus actividades no, por circunstancias externas a la empresa como la devaluación de 1994. Podríamos mencionar que el 80% de las sesiones se llevaron a cabo, sin embargo la reprogramación hizo cambiar incluso el programa inicialmente planteado.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

Otra limitación del caso anterior fue el planteamiento de educar, adiestrar e instruir al 100% del personal de la empresa, dado que algunas personas de los puestos administrativos no mostraron disposición a participar, como por ejemplo la esposa del dueño que colaboraba en el área de crédito y cobranza no acudió a los cursos, como tampoco un integrante del área de ventas hijo del dueño de la empresa. Respecto a lo anterior debe procurarse a la hora de plantear los objetivos tomar en cuenta todas estas circunstancias que son en sí propias de cada organización.

La asistencia a los cursos y la alfabetización fueron objetivos cumplidos, así como el incremento de la productividad ayudado por cambios en los procesos de trabajo, que fueron aportación de los mismos empleados.

CONCLUSIONES

La desvinculación entre la escuela y la empresa abre las puertas de las organizaciones a la colaboración del pedagogo de la Universidad Panamericana, en el área de Factor Humano, ejerciendo la función de Capacitación. El pedagogo debe buscar como objetivo el perfeccionamiento de los individuos que integran la organización,, apoyado en las herramientas didácticas y empresariales que le proporciona la carrera, siempre considerando al hombre integralmente.

Se ve necesaria la participación de la empresa como agente educativo, así como una vinculación de ésta con las instituciones de educación superior, con el objeto de que los egresados de dichas escuelas puedan desempeñar eficazmente una labor profesional. Para conseguir esta vinculación el pedagogo puede aportar soluciones al detectar necesidades en las empresas y elaborar con base en estas planes y programas que se implementen en las instituciones de educación superior, siguiendo un proceso similar a la DNC y a los programas de capacitación.

La función de capacitación en la empresa es un camino para vincular las necesidades de la organización y de la persona. Si la capacitación busca como objetivo el perfeccionamiento de los individuos que colaboran con la organización, entonces, estos individuos adicionalmente de obtener satisfacción en las labores que realizan, realizarán estas labores productivamente, lo que tendrá una recompensa económica para la organización.

Proyecto Pedagógico de la Creación de un área de Recursos Humanos: Análisis de un caso

No hay que perder de vista que el elemento esencial de las empresas, son las personas que colaboran con ella, y en la medida en la que estas personas se encuentren en un proceso de perfeccionamiento constante, la organización en la que participan se encontrará en una mejor posición para satisfacer las necesidades sociales que le dieron origen.

El trabajo y la educación son procesos paralelos y permanentes que acompañan al hombre a lo largo de su vida, la labor del pedagogo debe buscar que el hombre a través del trabajo se perfeccione continuamente, por tanto tiene sentido la capacitación que desarrolla conocimientos y habilidades que permiten al hombre una mayor perfección de las tareas que realiza, y a través de este perfeccionamiento continuo el hombre obtiene una gran satisfacción, que lo motiva a continuar perfeccionándose para llegar a la plenitud.

Otra labor de gran relevancia es la elaboración de la DNC que proporcione resultados adecuados para la elaboración de un plan de capacitación adecuado a las necesidades tanto de la empresa, como de los individuos que la conforman. Dado que si el diagnóstico del problema no es el adecuado, todas las soluciones adoptadas serán inútiles.

Por otra parte, la gente que integra las organizaciones en ocasiones piensa que la capacitación resuelve todos los problemas de una empresa. Sin embargo, es una función limitada a solucionar problemas que tengan que ver con el Factor Humano, no aporta soluciones a procesos administrativos, ni financieros, sin embargo contribuye al logro de los objetivos de la empresa al proporcionar a los individuos que la conforman elementos útiles para desempeñar eficientemente su trabajo y que cuenten con una armonía de vida.

BIBLIOGRAFÍA

1. RODRÍGUEZ Combeler, Carlos., et al., Programas de Capacitación y Desarrollo. Diseño y conducción-. Ed. Diana., México., 1990., 100 p
2. PINTO Villatorio, Roberto., Proceso de Capacitación., Ed. Diana., México., 1992., 193 p.
3. MENDOZA Nuñez, Alejandro., Manual para determinar Necesidades de Capacitación., Ed. Trillas... México-. 1993.,139p
4. RODRÍGUEZ Estrada, Mauro., et al., Administración de la Capacitación., Ed. Mc. Graw Hill ., México., 1990., 123 p.
5. GARCÍA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., Ed. RIALP., Madrid, España., 1985., 684 p
6. ARIAS Galicia, Fernando., Administración de Recursos Humanos., Ed., Trillas., México., 1987., 524 p.
7. RODAS Carpizo, A., et al., Administración Básica., Ed. Limusa., México., 1987., 303 p.
8. KOONTZ., et al., Administración., Ed., Mc. Graw Hill .,México., 1988., 758 p.
9. Internet en @mexico.bussines line.gob.mx., 1996.

10. VON CUBE, Félix., La Ciencia de la Educación .,Ed. CEAC., Barcelona, España., 1991., 192 p.
11. SILICEO, Alfonso., Capacitación y Desarrollo de Personal., Ed. Limusa., México., 1990., 152 p.
12. FERNÁNDEZ Sarramona., Aspectos Diferenciales de la Educación., De. CEAC., Barcelona, España., 1991., 236 p.
13. TRUEBA Urbina, Alberto, et al., Ley Federal del Trabajo., Ed. Porrúa., México., 1992., 915 p.
14. NERICI, Imideo, G., Hacia una Didáctica General Dinámica., Ed. Kapeluz.,Buenos Aires Argentina., 1986., 541 p.