



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

CAMPUS IZTACALA

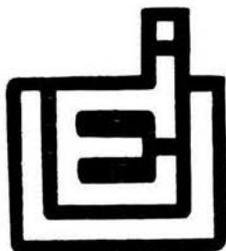
PO 1398/96  
Ej. 1

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA LA  
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
Y SU APLICACION EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
PRODUCTIVO**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N  
ANA MARIA GONZALEZ CASTRO  
JANNETTE MEJIA OLGUIN  
CARLO PEREZ TORRES

ASESORAS: LIC REBECA FLORES DELGADO  
LIC MA ANTONIETA COVARRUBIAS TERAN  
LIC. IRMA DE LOURDES ALARCON DELGADO



LOS REYES IZTACALA, ESTADO DE MEXICO

1996



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.

## **AGRADECIMIENTOS:**

*A Rebeca por brindarnos su conocimiento y respaldo, por su disposición e interés en hacer de esta tesis un trabajo de calidad y una excelente oportunidad de aprendizaje. Gracias por la invaluable formación académica y profesional que hemos recibido.*

*A Luis Ariosto por su respaldo desinteresado.*

*A nuestros asesores por su interés y apoyo.*

*A todos los trabajadores que participaron en esta tesis, a quienes en gran medida pertenece, ya que son fieles representantes de todo este sector humano fuente de gran riqueza y aprendizaje de quienes el psicólogo aún tiene mucho que aprender y aportar.*

## INDICE

---

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo 1. Detección de Necesidades de Capacitación</b> .....	8
A. Capacitación.....	8
a. Delimitación del concepto capacitación.....	8
b. El proceso de capacitación.....	12
B. La detección de necesidades de capacitación.....	15
a. El papel de la DNC en el proceso de capacitación.....	15
b. El concepto detección.....	17
c. El concepto de necesidades de capacitación.....	22
<b>Capítulo 2. Estrategia para la Detección de Necesidades de Capacitación</b> .....	29
A. Métodos utilizados para la detección de necesidades de capacitación.....	29
B. Del contacto inicial al establecimiento de la estrategia.....	32
a. Contacto inicial con los directivos.....	32
b. Sensibilización con el área o departamento a investigar.....	33
c. Reunión con mandos medios.....	34
C. Estrategia de obtención de información.....	35
a. Técnicas más utilizadas.....	35
b. Obtención de información.....	40
D. Aplicación de la estrategia de detección y trabajo de resultados.....	51
a. Aplicación de la estrategia.....	51
b. Análisis de resultados.....	52
c. Elaboración de informe.....	54
d. Presentación y validación de resultados.....	55
<b>Capítulo 3. Diseño de la estrategia de Detección</b> .....	57
A. Objetivo general.....	57
B. Objetivos particulares.....	57
C. Población.....	57
D. Estrategia de trabajo.....	61

<b>Capítulo 4. Resultados y análisis</b> .....	77
A. Tarjeta de presentación .....	77
B. Servicio es.....	82
C. Autopista.....	88
D. Serpientes y escaleras.....	90
E. Maratón.....	95
F. Entrevista.....	97
<b>Capítulo 5. Discusión</b> .....	105
A. Tarjeta de presentación .....	106
B. Servicio es.....	107
C. Autopista.....	108
D. Serpientes y escaleras.....	109
E. Maratón.....	110
F. Entrevista.....	110
G. Programa de capacitación .....	111
<b>Conclusiones</b> .....	113
<b>Bibliografía</b> .....	117

## RESUMEN

---

Se presenta el desarrollo y aplicación de una nueva estrategia para la Detección de Necesidades de Capacitación en una empresa del sector productivo. Por un lado, se buscó involucrar en el proceso a los directivos, mandos medios y personal operativo; por otro lado, crear espacios de participación, interacción y confianza mediante actividades vivenciales y participativas en grupos, a partir de los cuales se obtuvo la información necesaria para la detección.

La estrategia implicó también una reconceptualización de los términos Detección, Necesidades y Capacitación, que viene a ser el sustento teórico de la propuesta.

Los resultados y su análisis indican que la estrategia aplicada permitió desarrollar un estudio de la situación real de la empresa de manera integral, esto es, abarcando aspectos individuales, grupales y organizacionales a los diferentes niveles, lo cual interviene directamente en el nivel productivo.

Finalmente se concluye que es posible indagar en la aplicación de estrategias nuevas de Detección de Necesidades de Capacitación y obtener resultados que enriquezcan el trabajo en el ámbito de la capacitación. La propuesta permitió alcanzar, además de los objetivos, beneficios para la empresa, los trabajadores e incluso para la labor del psicólogo y su quehacer profesional dentro de las empresas e industrias.

## INTRODUCCIÓN

---

La capacitación es un tarea prioritaria dentro de las labores empresariales. Si bien puede ser o no una actividad administrativa de moda<sup>1</sup>, la realidad es que en la actualidad la mayoría tiene interés por ésto y tiene establecido un departamento de capacitación o por lo menos a una persona responsable de ello.

Dicha capacitación se imparte por diferentes factores e intereses y finalmente son éstos los que determinan su calidad.

Para algunos, este interés responde a las necesidades de los individuos y las organizaciones públicas y/o privadas, donde la capacitación más que moda es un "verdadero signo de los tiempos"<sup>2</sup>, sin embargo, son las disposiciones legales las que lo determinan.

En la práctica actual <sup>en la mayoría de los casos</sup> la capacitación se limita solo a los aspectos técnicos y en el mejor de los casos de personalidad pero de manera segmentada. En algunas empresas ese "interés" por la capacitación de sus empleados se traduce solo en la búsqueda de cumplir o cubrir los requerimientos que la ley laboral marca. En menor medida la capacitación obedece a que las empresas encuentran en ésta una alternativa para el mejoramiento productivo que conlleva el desarrollo integral de su personal.

Sin embargo, frecuentemente la capacitación termina siendo una actividad administrativa y burocrática, desorganizada y carente de fundamentos teóricos y metodológicos, que finalmente se encuentra desligada tanto de los individuos como de los objetivos de la empresa.

Consideramos grave que ésto suceda cuando dicha labor de capacitación está a cargo de un psicólogo, siendo que así su papel en este ámbito difícilmente se encuentra diferenciado de la capacitación que llevan a cabo otras profesiones como administradores, ingenieros, contadores, etc.; gravedad que recae en el hecho de que el psicólogo cuenta con herramientas teóricas y metodológicas que pueden hacer de la capacitación un espacio de preparación

---

<sup>1</sup> Mora, C. (1985) Capacitación sobre capacitación. p. 13.

<sup>2</sup> Rodríguez, E. y Ramírez-Buendía (1991) Administración de la capacitación. p. 1.

y formación extraescolar, que les permita a los trabajadores desarrollarse no solo en el ámbito técnico sino en general dentro de un espacio de enriquecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades, actitudes, etc., es decir, una oportunidad de desarrollo integral como individuos colaboradores de una empresa, de tal manera que esta formación dé respuesta directa a las demandas de quién la recibe.

La experiencia y el conocimiento de diferentes empresas nos indican que el desarrollo de la capacitación es, en muchos casos, deficiente tanto teórica como metodológicamente. Teóricamente porque los conceptos como individuo, trabajo y capacitación son manejados de tal manera que no son representativos de las necesidades reales de los individuos y las empresas; y metodológicamente porque la forma en que se lleva a cabo es limitada y segmentada. Lo cual finalmente se ve reflejado en la actitud que tienen los empleados hacia ésta, ya que la viven como obligatoria, sin sentido, como instrumento de explotación por parte de la empresa, etc.

Esta situación de la capacitación, la hemos vivido directamente al insertarnos como psicólogos en este ámbito industrial, donde nos ha surgido el interés de buscar alternativas que favorezcan esta tarea y a los que intervienen en ella: los empleados y su empresa.

La capacitación, como un proceso, presenta dichas dificultades en todas o algunas de sus etapas, sin embargo consideramos que un punto de partida para proponer alternativas es el principio mismo del proceso: la Detección de Necesidades de Capacitación.

Etapas que busca identificar aquello, a quién y en lo que se requiere capacitar. En muchas ocasiones los cursos que se dan surgen no de una necesidad sino de una petición de los directivos de la empresa, de la negociación con algún consultor externo o simplemente de algún requisito o compromiso de la empresa con sus clientes. Y aún cuando la detección de necesidades es llevada a cabo, ésta se realiza con instrumentos y técnicas tradicionales como la entrevista, cuestionario, etc., y de manera general y parcializada por lo que la información que ofrecen es limitada tanto en cantidad como en los objetivos que se pretenden alcanzar.

Por lo que se puede señalar que en la actualidad no ha habido una evolución o desarrollo de nuevas metodologías; esto dicho bajo el sustento de una previa revisión bibliográfica de la capacitación tanto teórica como aplicada.

Como respuesta a esto consideramos oportuno diseñar una estrategia metodológica que dé una nueva respuesta a la Detección de Necesidades de Capacitación. Estrategia que se aborda y se desarrolla en el presente trabajo el cual consta de los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Detección de Necesidades de Capacitación; en donde se hace una revisión y delimitación de los conceptos de capacitación y detección de necesidades, así como la descripción del proceso y específicamente del papel que juega la detección de necesidades en dicho proceso de capacitación.

Capítulo 2: Estrategia de Detección de Necesidades de Capacitación. En él se señalan algunos de los métodos que han sido utilizados, y al final se describen los fundamentos que sustentan la propuesta en este trabajo.

Capítulo 3: Diseño de la estrategia de Detección; en donde se hace la descripción de la población con la que se trabajó y de los pasos de la estrategia que se diseñó y aplicó en una empresa particular.

Capítulo 4: Resultados y análisis; se presenta el análisis de los datos e información obtenida.

Capítulo 5: Discusión; en éste se presenta un análisis específicamente de la metodología a partir de su aplicación

Finalmente el capítulo 6 muestra las conclusiones del presente trabajo.

## CAPÍTULO 1    DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

---

Para llegar a definir qué es la detección de necesidades de capacitación, debemos comenzar por delimitar que es la capacitación, éste como el campo general que la incluye, definiendo cual es la perspectiva teórica y metodológica que la sustenta. A su vez, también se debe delimitar tanto el concepto detección, como el de necesidades de capacitación, para llegar al final a dar una definición de todo el concepto.

### A. CAPACITACIÓN

#### a. Delimitación del concepto capacitación

Hasta la fecha aún no existe un acuerdo en cuanto a las palabras que definen a la educación extraescolar que se da en el medio laboral, manejando las palabras capacitación, adiestramiento, entrenamiento, instrucción, desarrollo, como sinónimos o en ocasiones como conceptos complementarios u opuestos. Aún cuando se han dado intentos por definir cada uno de estos términos y dar finalmente un lugar a cada uno de ellos, los resultados distan mucho de dar una delimitación única y final.

Más aún, la tarea de buscar términos únicos y generales puede ser pretenciosa e inútil, ya que esto implica directamente conciliar las distintas nociones y enfoques teórico-metodológicos que existen sobre la materia.

Sin embargo, al revisar a diversos autores<sup>1</sup>, se encuentra que es posible agrupar en tres rubros generales los diferentes términos que a la educación laboral se refieren: adiestramiento, capacitación y desarrollo. Pudiendo así identificar la existencia de una determina-

---

<sup>1</sup> Barrera, C. (1995) Propuesta de modificación al plan de capacitación...; Mora, C. (1985) Capacitación sobre capacitación.; Nava, C. y Figueroa, S. (1978) Determinación de necesidades...; Rodríguez, E. y Ramírez-Buendía (1991) Administración de la capacitación; Santos J. (1992) Detección de Necesidades...

da perspectiva que hila a diversos autores aún cuando sus diferentes enfoques teórico-metodológicos parecen ser distintos.

Esta perspectiva identificada se condensa y expone en el siguiente cuadro en donde se han caracterizado los tres conceptos en cuanto a: su aspecto práctico con el que se les asocia, su enfoque, el área al que están dirigidos, su objetivo, el personal al que está dirigido y el momento en el que se proporciona; todo ello a partir de las propuestas y definiciones de diversos autores<sup>2</sup>.

	ADIESTRAMIENTO	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
ASOCIADO CON	Hacer	Saber	Querer
ENFOQUE	Técnico	Humanista	Humanista
DIRIGIDO AL ÁREA	Psicomotriz	Cognoscitiva	Actitudinal
OBJETIVO	Que el individuo adquiera o desarrolle habilidades físicas o psicomotrices.	Que el individuo adquiera conocimientos.	Que el individuo modifique sus actitudes o desarrolle nuevas.
DIRIGIDA A	Trabajadores no calificados, operarios que realizan labores meramente prácticas, manuales o físicas.	Trabajadores calificados, técnicos o supervisores, personal encargado de tareas que implican conocimientos especiales.	Mandos medios y directivos.
MOMENTO EN QUE SE PROPORCIONA	Cuando ya se está en el puesto.	Antes de que se ocupe el puesto.	Cuando ya se está en el puesto.

Al adiestramiento, que está asociado a términos como instrucción o entrenamiento<sup>3</sup>, se le ubica en un primer nivel o un nivel básico, en cuanto a lo que se espera que los individuos desarrollen: habilidades prácticas. Por ende se encuentra destinado al personal que se considera que en sus funciones sólo necesita de habilidades físicas o psicomotrices. En un segundo nivel ubican a la capacitación, diferenciada de la anterior en que ésta, al implicar un

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Los cuales tienen que ver con su referente en el idioma inglés: *training*.

nivel ya de tipo cognoscitivo, está dirigida a un nivel superior del operativo. Finalmente, el desarrollo, o desarrollo personal, que por estar enfocado a la "personalidad" o lo actitudinal solo accederían aquellos que se encuentran en los mandos medios y superiores.

Enrique Mora Carrillo, señala que el *hacer* corresponde a: "bajos sueldos, poca influencia en los resultados, relación directa con el producto, la máquina y el qué hacer, es fácil aprender, se relaciona con la parte animal del ser humano y casi cualquiera puede enseñara a adiestrar" (*sic.*). Concibe que el saber: "se paga un poco mejor, influye más en los resultados, se relaciona con las ideas, la administración y el cómo hacer, su aprendizaje es más difícil y se requiere de profesores o instructores". En cuanto a las actitudes dice que esta área: "no tiene precio, influye directamente en los resultados, su aprendizaje es más difícil, se relaciona más con la dirección y para su enseñanza se requieren de facilitadores".<sup>4</sup>

Así, dentro de esa perspectiva, la delimitación conceptual de dichos términos supedita la educación en el trabajo a las jerarquías, estatus, o niveles escalafonarios en las empresas. Concibe que los diferentes niveles laborales poseen diferentes alcances de saber y por tanto sus necesidades y requerimientos de aprendizaje son diferentes. Pudiéndose entender, a su vez, que tras esta perspectiva no sólo se involucra aprendizaje, sino también implica aspectos sociales y psicológicos, entre otros<sup>5</sup>.

La delimitación anterior de los conceptos adiestramiento, capacitación y desarrollo, es una perspectiva que segmenta tanto a la educación como a los individuos y sus capacidades, a partir de las características de su actividad y por lo tanto de su puesto. Por ende las habilidades, conocimientos y actitudes se visualizan como independientes y segmentadas en los individuos.

No es posible considerar que en el individuo y en la aplicación de sus tareas estos elementos no se encuentren en unidad. Por lo tanto es necesario entender que el trabajador no es sólo habilidad o cognición, como tampoco tiene por un lado la habilidad, por otro el conocimiento y por otro una cierta actitud; el trabajador es un ser integral.

---

<sup>4</sup> Op. cit. pp 31-32. Cabe señalar que el autor es expresidente de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP).

<sup>5</sup> Lo cual hablaría de que esa postura tiene un importante trasfondo ideológico clasista.

Ahora, es importante considerar que de alguna manera este modelo es el que ha prevalecido y ha tenido una funcionalidad para las empresas. Sin embargo, debe entenderse que, independientemente de su efectividad, su vigencia obedece a las características de las empresas en las que éste opera.

El tipo de estructura que predomina en las empresas es el de forma piramidal donde existe una sobreposición de niveles jerárquicos en cuanto a grados de autoridad y a número de personas. Se cuenta con una base que representa al mayor número de personas y las cuales no tienen autoridad sobre ningún nivel, después viene un segundo nivel con menor número de personas y que tiene autoridad sobre el nivel inferior base y sobre este segundo nivel existen otros con las mismas características, hasta llegar a la cúspide de la pirámide en donde se encuentra una o algunas personas que tienen autoridad sobre toda la estructura.

Este tipo de empresa implica que cada nivel se supedita por un nivel superior y que entre nivel y nivel no exista una interacción en cuanto a un trabajo en equipo, además de que cada nivel es dependiente de otro.

Entonces, esta forma de empresa genera determinados requerimientos los cuales tienen que verse satisfechos por un modelo de capacitación específico. El cual se orienta a lo que la empresa necesita que sus empleados sepan, esto dependiendo de los diferentes niveles que ocupen y al trabajo que estén destinados: los del nivel más bajo son los que hacen las cosas (adiestramiento); los siguientes son los que dicen qué y cómo se hace y/o supervisan su realización (capacitación) y finalmente están los que dirigen a todos (desarrollo).

Sin embargo, limitar a los individuos a un sólo tipo de enseñanza o saber, es tanto desperdiciar las potencialidades de los empleados y sus posibles aportaciones a la producción, como dejar de lado elementos tan importantes que en muchas ocasiones son los que más se pueden relacionar con una necesidad de aprendizaje para la realización efectiva del trabajo.

Se vea desde los intereses y necesidades de la empresa o de los individuos, la enseñanza en el trabajo debe entenderse como un todo. El cual considere el hecho de que los trabajadores en la realización de sus labores, cualquiera que éstas sean, involucran habilidades, conocimientos y actitudes.

Por lo tanto resulta útil contar con un concepto único. Adoptándose, al menos para los fines de este trabajo, un concepto que engloba a la capacitación, adiestramiento y desarrollo, como un todo y que se denominará: *capacitación*. Tomando éste término por ser el más utilizado tanto a un nivel institucional y académico, como en la práctica cotidiana.

Entendiendo que **capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que se da en las empresas u organizaciones y que tiene como objetivo desarrollar en los individuos las habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan tener un crecimiento y desenvolvimiento personal que sea integral que les facilite y mejore su vida laboral y no laboral**; donde la capacitación obedecerá a los intereses de la empresa y de los individuos, conjuntando y enfocando ambos intereses hacia uno solo, el cual repercuta tanto en la productividad de la empresa como en la vida cotidiana de los trabajadores.<sup>6</sup>

#### **b. El proceso de capacitación**

La capacitación no se limita solo a la aplicación de cursos, es todo un proceso que implica diferentes pasos o etapas que varían de un autor a otro. Para ejemplificar esas diferencias se presenta el siguiente cuadro que muestra solo algunos ejemplos<sup>7</sup> de sistemas de capacitación.

---

<sup>6</sup> Galván, C. (1982) Detección de necesidades de adiestramiento....

<sup>7</sup> Solo se presentan estos autores al considerarse representativos, ya que, en general, no se encontraron diferencias importantes entre otros. Entonces, estos tres modelos pueden ser considerados como una muestra.

	Rodríguez y Ramírez <sup>8</sup>	Mora <sup>9</sup>	Miller <sup>10</sup>
DETECCIÓN DE NECESIDADES	1. Identificación y definición de necesidades de capacitación.	1. Detectar necesidades. 2. Hacer un diagnóstico. 3. Determinar las necesidades.	1. Análisis de necesidades de capacitación.
DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	2. Fijación de objetivos a partir de las necesidades detectadas. 3. Elaboración de un plan general de capacitación. 4. Elaboración de programas.	4. Elaborar objetivos. 5. Hacer el temario o programa. 6. Elegir la metodología.	2. Planeación o elaboración del programa de capacitación.
EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	5. Organización de los eventos de capacitación.	7. Impartir el programa.	3. Aplicación.
EVALUACIÓN	6. Evaluación del plan y de los programas.	8. Evaluar los resultados.	4. Evaluación.
SEGUIMIENTO	7. Seguimiento.		

Cada uno de los diferentes sistemas de capacitación están en función del enfoque teórico y metodológico del autor, sin embargo, puede distinguirse una similitud entre las fases de los diferentes procesos. Así, siendo que las diferencias entre los autores no son sustanciales, es posible destacar un solo proceso con las siguientes etapas:

1. **Detección de necesidades de capacitación.** Es la primera etapa y consiste en la identificación de aquellos grupos, áreas y/o individuos que requieren capacitación en determinados aspectos.
2. **Diseño o planeación.** Etapa en la que se especifican las acciones concretas de capacitación que son requeridas, para lo cual se desarrolla un programa específico.

<sup>8</sup> Op. cit.

<sup>9</sup> Op. cit.

<sup>10</sup> (1978) The guide book for international trainers...

3. **Ejecución de la capacitación.** Es la aplicación del plan de capacitación y que implica tanto la labor administrativa o logística de la organización de aulas, asistentes, etc., como la acción propiamente de capacitación.
4. **Evaluación.** Etapa que consiste en saber cuáles son los resultados de la capacitación, si se alcanzaron los objetivos y cuál fue su impacto en la empresa.
5. **Seguimiento.** Es la etapa que permite la continuidad del proceso, ya que en ésta se mantiene en revisión el programa de capacitación y aquellas tareas que surgen de éste.

Aún cuando los diferentes pasos se pueden agrupar en un sólo proceso o sistema, ésto no implica que sean propiamente iguales. Cada enfoque se diferencia de otro, no precisamente en las etapas del proceso, sino en la forma en que se realiza cada una de éstas. Así, las diferencias no radican en el qué, sino en el cómo. Por ejemplo, se puede considerar que los tres autores inician el proceso de capacitación con una detección de necesidades, sin embargo, un autor habla de identificarlas y definir las; el otro detecta, diagnostica y determina y el último las analiza.

No obstante, estas diferencias teórico-metodológicas se utilizarán en el sistema de capacitación identificado y descrito anteriormente. Ya que para los objetivos del presente trabajo el enfoque se centrará sólo en la que es considerada como la primera fase del proceso: la detección de necesidades de capacitación.

Si bien, no se describirán y analizarán las diferentes etapas de la capacitación, si se puede señalar la importancia que existe de contar un sistema de capacitación, ya que entendida y llevada a cabo como un proceso continuo y constante puede originar problemas como los que señalan Nava y Figueroa<sup>11</sup>:

- ♦ Los trabajadores se ven imposibilitados para aplicar en sus labores lo aprendido en los cursos.
- ♦ Los cursos se desvinculan de los objetivos de la empresa.

---

<sup>11</sup> Op. cit., p.30.

- Se genera un desconocimiento y desvinculación entre el responsable y sus subordinados en cuanto a lo que éstos aprenden o revisan en los cursos, lo cual implica que se obstaculiza la aplicación de esos conocimientos en el trabajo cotidiano.

## **B. LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

### **a. El papel de la DNC en el proceso de capacitación**

En muchas empresas la capacitación carece de sistematización: no existe una continuidad en programas o cursos, las temáticas que se abordan se encuentran descontextualizadas de los intereses y requerimientos de la empresa, no se evalúa ni se da seguimiento a los programas. Más aún, en muchas ocasiones no existe una programación y los cursos que se dan están determinados por los intereses de un directivo, por una moda o tendencias entre las empresas de capacitación.

En ocasiones, son las obligaciones o normas internas y/o externas las que determinan a la capacitación, como es el caso de los concursos internos o inter-empresas, calificaciones de parte de los clientes o los estándares internacionales de calidad como actualmente se está dando<sup>12</sup>. Sin embargo, los cursos de capacitación deben partir de un antecedente fundado y no sólo de las decisiones arbitrarias o determinaciones de directivos o consultores externos.

La detección de necesidades de capacitación se constituye como el primer paso de la capacitación que puede evitar los problemas anteriores, ya que es la base sobre la que se desarrolla todo el proceso. En primera instancia, se puede decir que esta etapa es la que permite responder a las preguntas: ¿en qué, a quién y cómo se capacitará?<sup>13</sup>. Así, la importancia de esta etapa radica en ser el soporte y principio del proceso.

---

<sup>12</sup> Un ejemplo de como una norma o estándar de calidad llega a determinar el trabajo de capacitación dentro de una empresa es el trabajo de Alicia Barrera C. (1995) Propuesta de modificación al plan de capacitación como un modelo real de detección de necesidades de capacitación dentro de una embotelladora mexicana a partir de la implementación de normas internacionales de calidad ISO9000. Tesis UNAM.

<sup>13</sup> Miller, V., op. cit.

Para subrayar la importancia de ésta primera etapa, se pueden señalar algunas consecuencias de no establecer o identificar necesidades reales, antes de llevar a cabo un proyecto de capacitación:<sup>14</sup>

- Faltá de compromiso con la gerencia y con los intereses y prioridades de la empresa. Al estar desvinculadas las necesidades identificadas, de los objetivos, necesidades y perspectivas de la empresa; la directiva percibe a la capacitación como algo que sólo está cumpliendo con horas capacitación o con intereses internos del departamento, pero que en realidad no beneficia en nada.
- Desinterés por parte de los trabajadores. Ellos son los que experimentan directamente las fallas en la detección de necesidades, ya que viven los cursos como algo que no tienen ninguna relación con sus intereses personales ni con el desenvolvimiento de su trabajo. Lo que a su vez subraya su percepción de la capacitación como horas aburridas y obligatorias.
- En general se vive a la capacitación como ajena a la compañía. Se considera al departamento encargado de ello como una área que cumple un papel más burocrático que benéfico, más aún cuando la tendencia en la empresa es ver los resultados sólo en términos económicos

Así entonces, podemos reafirmar que el elemento antecedente para un programa de capacitación resulta ser la detección de necesidades; pero, antes de describir qué se entiende por detección de necesidades de capacitación, se realizará una revisión y delimitación conceptual de los términos *detección* y *necesidades*. Delimitación que permitirá a su vez hacer una primera demarcación del esquema metodológico que se muestra en el presente trabajo.

---

<sup>14</sup> Applegarth, M. (1992) Programas de capacitación.

### b. El concepto detección.

De igual manera como existen diferentes concepciones sobre lo que es la capacitación, existen diversos sistemas para desarrollar la detección de necesidades. Una primera forma en que se pueden identificar diferencias entre ellos es a partir de cómo es denominado.

Así, en la literatura que existe al respecto se pueden observar básicamente tres definiciones:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Determinación de necesidades de capacitación.
- Detección de necesidades de capacitación.

El término utilizado en cada una de ellas no solo marca diferencias a nivel denominativo; atrás de cada concepto está toda la perspectiva metodológica y conceptual de cada modelo.

El término **diagnóstico**, no solo académica o formalmente sino hasta en un nivel cotidiano, está asociado a las prácticas médicas. Los diccionarios lo definen como la identificación de enfermedades según los síntomas<sup>15</sup>, como “los signos que permiten reconocer las enfermedades”<sup>16</sup>.

Este concepto, al surgir de un enfoque médico, remite directamente a una postura muy específica en cuanto a la percepción que se tiene del fenómeno que se pretende detectar; ya que desde ésta visión lo que se detecta son *enfermedades*, lo que implica un juicio previo de aquello que se pretende observar. Más aún, ese juicio tiene una connotación negativa en tanto que se entiende que una enfermedad es la “alteración en la salud... anomalía en el funcionamiento”<sup>17</sup>.

Así, desde esta visión, se está sobre entendiendo que lo que se investigará en la empresa para definir los programas de capacitación, son enfermedades. Aspectos anormales o fallas dentro de la organización que tendrán como remedio o *medicamento* a la capacitación.

---

<sup>15</sup> Rosselló, G. (1980) Diccionario de Psicología.

<sup>16</sup> Pequeño Larousse Ilustrado, (1990) p. 356.

<sup>17</sup> *Idem*. p. 398.

Como lo señalan Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez-Buendía, para ellos la tarea consiste en “localizar las áreas críticas que más a fondo reflejan las enfermedades de la organización”<sup>18</sup>.

Esto implica depositar en los participantes de los cursos un carácter de provocadores de la enfermedad, tal y como si fuesen los virus que lo originan. Postura que coincide, en lo psicológico, con lo que se entiende por *psicodiagnóstico*, como la identificación de determinadas características de un individuo con ayuda de métodos o técnicas especiales<sup>19</sup>, en donde la actividad de investigación consiste en detectar aquellas personas que por falta de enseñanza están afectando a la empresa.

Algunos de los que realizan el diagnóstico de necesidades, no le atribuyen un carácter de enfermedad a aquello con lo que trabajan, por lo menos no a un nivel manifiesto u objetivo. Sin embargo, la postura médica si se aplica, ya que el modelo metodológico y los resultados que arrojan obedecen a dicha postura.

Como señala la definición de diagnóstico: “Parte de la medicina que se ocupa en la determinación de las enfermedades según los síntomas de las mismas... Calificación que el médico da de una enfermedad”<sup>20</sup>, la acción de diagnosticar necesidades de capacitación es realizada y terminada en un dictamen de aquellos aspectos, que según sus síntomas, representan un problema para la empresa y pueden ser resueltos mediante capacitación. Así, desde éste enfoque, la investigación de las necesidades de capacitación “desemboca *naturalmente* en un diagnóstico”<sup>21</sup>.

Ahora, por otra parte se encuentra el concepto **determinar** (determinación de necesidades de capacitación), el cual como el concepto de diagnóstico, implica una postura muy específica. Por determinar se entiende el acto de “indicar con precisión... hacer tomar una resolución... señalar, fijar”<sup>22</sup>, lo cual habla de una acción unidireccional de autoridad.

<sup>18</sup> Op. cit., p. 25.

<sup>19</sup> Arnold, W.; Eysenck, H. & Meili, R. (1971) Encyclopedia of Psychology.

<sup>20</sup> Idem. p. 398.

<sup>21</sup> Applegarth, Op. Cit., p. 35.

<sup>22</sup> Pequeño Larousse Ilustrado. Op. cit., p. 354

Una determinación que implica una autoridad, más allá del sentido de la *autoría* de tomar la decisión de quién y en qué se va a capacitar, ya que en esencia todos los modelos de investigación de necesidades de capacitación es lo que realizan. La diferencia radica en la postura teórica y metodológica que se tiene ante lo que serían necesidades de capacitación.

La postura se caracteriza desde su lugar de aproximación al objeto de estudio, ya que existe una clara diferencia entre una posición de *investigar* o *conocer* necesidades de capacitación y el hecho de *determinarlas*. En la primera, la acción consiste en aproximarse al objeto con el fin de conocerlo, de obtener información sobre él, mientras que en la segunda la acción se ubica después de que se obtiene una información sobre el objeto, y a partir de la cual se da una resolución o determinación. Resolución que adquiere un carácter de dictamen o calificación.

Entonces, metodológicamente la parte fundamental de la determinación de necesidades de capacitación descansa en la etapa misma de determinación. Víctor M. Nava y Oscar L. Figueroa<sup>23</sup> destacan en su metodología dos etapas que implican esta acción:

a) Determinación de las causas que pueden eliminarse total o parcialmente con capacitación. Donde se entiende que de los problemas que se identificaron, no todos tienen su origen en la falta de capacitación, sino que muchos de ellos pueden deberse a otras causas muy diversas, de ahí que la tarea consista en hacer una clasificación de las causas-soluciones de dichos problemas, en los que ameritan o necesitan capacitación, los que necesitan capacitación más otra solución y aquellos que tiene que ver con soluciones ajenas a la capacitación.

b) Determinación de quiénes, en qué y con qué prioridad necesitan capacitación. Aquí en esta etapa se identifican las personas que necesitan capacitación y las deficiencias en el desempeño de sus labores, y que por lo tanto se entiende que influyen para que el problema este presente.

Así, como se puede observar en esta metodología, la *determinación* implica que la tarea fundamental de la investigación de necesidades se reduce a una labor "de escritorio", y con ésto el trabajo se centraliza en el investigador (en el *determinador*). Ya que es en él, en

---

<sup>23</sup> Op. cit., pp. 32-40

quien recae la decisión de quiénes serán capacitados y en qué y en un momento y espacio posterior a un trabajo de investigación con los directamente afectados.

Por su parte, Enrique Mora da una definición sobre la determinación que no se aleja mucho de la anterior. Para él es “hacer tomar una resolución (sinónimo de decidir o de sentenciar) significa hacer tomar la resolución de capacitarse voluntariamente”<sup>24</sup>. Es decirle a los directivos de la empresa y a los que serán objeto de la capacitación, en que serán capacitados y *convencerlos* de su importancia.

Finalmente, se puede señalar que tanto la perspectiva de diagnóstico como la de determinación se igualan en cuanto a la postura y papel del investigador básicamente en dos aspectos:

- Se hace una investigación unidireccional.
- Se asume un papel de “saber” ante el objeto de estudio y los involucrados.

En ambas perspectivas, la investigación se realiza desde la postura del investigador que se acerca al fenómeno, obtiene información de éste y a partir de ello da una conclusión o diagnóstico. En este esquema los involucrados no participan o sólo lo hacen pasivamente<sup>25</sup>, y su papel se reduce a ser objeto de estudio, inclusive en muchas ocasiones ni siquiera directamente, por lo tanto se encuentran ajenos a la determinación de aquello en lo que serán posteriormente capacitados.

El investigador asume un papel del saber, quien tiene la autoridad y poder de decidir en qué y quiénes serán capacitados. Acción y autoridad que, paradójicamente, se reduce a realizar un análisis a nivel de escritorio u oficina, en donde a partir de la información que se recolecta se elaboran una serie de listados.

Ahora, la postura metodológica que se propone en el presente trabajo parte del concepto *detección*. El cual remite al latín *detectum*, que significa descubrir, como lo significa el verbo inglés *to detect*: “descubrir el carácter verdadero de algo, percibir alguna presencia o

---

<sup>24</sup> Op. cit., p. 49.

<sup>25</sup> Aspecto que será desarrollado posteriormente en el siguiente capítulo cuando se analice la parte metodológica de la detección de necesidades de capacitación.

hecho".<sup>26</sup> Entendiéndose entonces, que es la acción de "poner de manifiesto... algo que no puede observarse"<sup>27</sup>.

( ( Visto desde esta definición, la detección de necesidades de capacitación es entendida como un acción de investigación o conocimiento. En tanto que ésto implica una búsqueda de información a partir de la cual se concluye o se desarrolla algo. | |

Postura en la cual, la parte principal de la metodología radica en cómo se obtiene la información. Un *cómo* que involucra todo un proceso, desde la planeación hasta la conclusión y que destaca la importancia de definir de quién y para quién se obtendrá la información y fundamentalmente la o las técnicas que se utilizarán para ello. Destacando la participación en este proceso al trabajador mismo, que es finalmente el sujeto de la capacitación.

Por otra parte, en esta perspectiva no existe un concepción predeterminada de lo que se va a investigar, en tanto que no se conceptualiza al objeto de estudio como problema o enfermedad organizacional. Lo que se busca es conocer las necesidades, no calificarlas, ya que esto último implica más una labor de evaluación que de detección o investigación.

El no calificar previamente al objeto de investigación, no sólo repercute en el análisis y conclusión de la información que se obtiene, sino marca significativamente la visión con la que se obtiene dicha información. Ya que esto, permite tener una visión más amplia de lo que se está estudiando, porque al no estar buscando sólo problemas, permite reconocer otros elementos.

Tradicionalmente se realiza la detección de necesidades de capacitación para identificar en la empresa aquellos problemas que están directamente relacionados con la capacitación. Sin embargo, si se parte de una concepción más amplia y sin prejuicios, se pueden encontrar:

- Aspectos presentes que favorecen el desenvolvimiento y los resultados de la empresa.
- Aspectos que obstaculizan o dificultan su desenvolvimiento y resultados.
- Aspectos que representan un oportunidad de desarrollo para la empresas.

<sup>26</sup> Shaw, J. & Shaw, S. (ed.). (1990) The new horizon ladder dictionary of English language. p. 164.

<sup>27</sup> Gran Enciclopedia Larousse. (1992)

Este tipo de acercamiento a las necesidades de capacitación, en lugar de orientarse a conocer los aspectos negativos en cuanto a faltas de capacitación y su efecto negativo sobre la empresa, detecta las habilidades, conocimientos y/o actitudes del personal que tienen un efecto favorable en su persona, trabajo y en la empresa. Pero además, posibilita la identificación de áreas de oportunidad o áreas potenciales de desarrollo que, de atenderse con capacitación, pueden representar resultados favorables para la empresa.

Lo que implica que desde ésta postura no sólo se buscan y se pueden observar aquellos aspectos negativos que se pueden solucionar con la capacitación. Se puede obtener información que permita tener un imagen o mapa más amplio de la empresa en cuanto aquellos aspectos de capacitación que están o pueden repercutir directamente en ella.

### **c. El concepto de necesidades de capacitación.**

De igual forma que los conceptos detección, determinación y diagnóstico, la forma en que se entienda el concepto de necesidad, determinará y dará cara al modelo metodológico que cada autor presenta.

Así, por ejemplo, Alejandro Mendoza N. parte de identificar como necesidad una carencia o falta de algo. En donde al traducirlo a la capacitación se entiende la necesidad como: "la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes".<sup>28</sup>

Este es el que podría considerarse como modelo predominante dentro de la detección de necesidades: identificar una diferencia entre el "ser" y el "deber ser". Enfoque que habla de una postura que concibe el trabajo de un empleado como limitado a lo que indica un documento, el cual señala lo que el trabajador debe hacer. En donde si el trabajador tiene definidas determinadas tareas, pero no cuenta con las habilidades, conocimientos y/o actitu-

<sup>28</sup> (1993) Manual para determinar necesidades de capacitación, p. 17-19, 31-34. Autor y material citado en la mayoría de las tesis de licenciatura en psicología, y otras carreras, que abordan el tema.

des para desempeñarla o para realizarla correctamente, entonces ahí se encuentra una necesidad de capacitación.

Esta perspectiva limita el concepto de necesidades de capacitación a aquello que oficialmente se debe hacer pero que no se está realizando, y que es por causa de una carencia de capacitación.<sup>29</sup> Lo cual habla de que la capacitación se limitará a la enseñanza de aquello que no se sabe pero se *supone*, debe saberse para el desarrollo de las labores, haciendo así a un lado la enseñanza de aspectos que pueden fortalecer a la persona y a su trabajo.

Esta concepción está directamente relacionada con la visión parcial que segmenta en capacitación, adiestramiento y desarrollo; ya que, como se señaló, cada uno de éstos niveles está dirigido a un objetivo y personal en particular. Así por ejemplo si se trata de personal operativo se entiende que sus necesidades son sólo del nivel de adiestramiento, ya que difícilmente en el *deber ser*, estarán estipulados aspectos cognitivos o actitudinales como necesarios para el desempeño de sus tareas.

Por su parte Nava y Figueroa definen las necesidades de capacitación como las “carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes indispensables, para que las personas cumplan eficientemente las responsabilidades de su puesto de trabajo”<sup>30</sup>, las cuales pueden satisfacerse con la capacitación.

Esta definición ya involucra un concepto de necesidad más extenso en tanto que reconoce aspectos prácticos, cognitivos y actitudinales; sin embargo, se sigue manejando conceptos como *deficiencia* y *eficiencia* que trae consigo la visión de que la capacitación es sólo para eficientar el trabajo y favorecer sus resultados.

Resulta más conveniente, tanto para los individuos como para la empresa, entender que **las necesidades de capacitación son aquellas áreas o aspectos en que los individuos y/o empresa se verían beneficiados mediante la capacitación, en tanto su repercusión positiva en el desempeño de sus tareas y actividades cotidianas.** Positiva en términos de

---

<sup>29</sup> Aún cuando es un hecho frecuente que en las empresas no exista una alta correspondencia entre lo que se determina que se debe hacer y lo que en la práctica cotidiana se lleva a cabo. Situación que no solo tiene que ver con la capacitación, sino también con aspectos administrativos, productivos y circunstanciales.

<sup>30</sup> Op. cit. p. 32

que la capacitación puede favorecer el crecimiento y desarrollo de los individuos y empresa, y con ello favorecer los resultados que éstos obtienen.

Como lo señala Alejandro Mendoza, las necesidades de capacitación no son:<sup>31</sup>

- Las peticiones de directivos, jefes de área y/o supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.
- Las lista de temas que proporcionan los directivos para que se impartan en capacitación
- Información que dista mucho de ser competente a la capacitación y que ha sido obtenida a través de espiar y curiosear en las distintas áreas de la empresa.
- Los niveles escolares de los empleados.

Ahora, diversos autores señalan varios tipos de necesidades de capacitación, cada una de las cuales implica diferentes formas de aproximación.

Applegarth habla de dos tipos de necesidades<sup>32</sup>:

- **Reactivas o correctivas.** Es la identificación de una necesidad que tiene que ver con la solución a un problema que se está presentando y que está siendo generado por una carencia de capacitación.
- **Proactivas o preventivas.** Es cuando existe la creación de nuevos métodos de trabajo, nuevas herramientas o equipos o cuando el personal será promovido a otro puesto y entonces resulta necesario capacitar a ese personal antes de que realice sus nuevas funciones o tareas.

A su vez, identifica cuatro niveles de necesidades:

1. **Corporativas u organizacionales**, cuando la empresa necesita un cambio y piensa promover nuevos sistemas de trabajo y modificar sus objetivos.
2. **Divisionales o departamentales**, aquellas necesidades que tiene que ver solo con las tareas que en éstas se realizan.

---

<sup>31</sup> Op. cit. pp.33-34.

<sup>32</sup> Applegarth, *op. cit.*

3. **Ocupacionales o del puesto**, cuando el problema radica en el puesto y no en el o los individuos que lo ocupan.
4. **Individuales**, cuando existe una necesidad de entrenamiento en ciertas personas, inclusive independientemente de su puesto.

Por su parte Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez-Buendía señalan tres tipos de necesidades al tiempo en que se deben atender éstas:

- Necesidades urgentes.
- A corto plazo.
- De desarrollo a largo plazo.<sup>33</sup>

Richard B. Johnson señala necesidades en cuanto a la forma de capacitación que se requiere:

- Las que requieren actividades informales de capacitación.
- Las que requieren actividades formales de capacitación.
- Las que requieren capacitación en el área de trabajo.
- Las que requieren capacitación en aulas.
- Las que requieren de capacitación por parte de externos a la empresa.<sup>34</sup>

Como se puede observar, existen diferentes enfoques en cuanto a la identificación de tipos de necesidades. Cada uno de ellos desde una postura teórica y metodológica diferente, que sin embargo coincide en tanto que todas hablan de tipos de necesidades desde una visión correctiva. Es decir, a partir de los problemas que se detecten o se busquen detectar, se definen los tipos de necesidades.

Así por ejemplo, si se encuentra un problema que involucra a toda la empresa entonces se habla de necesidad organizacional, o si el problema requiere una pronta asistencia, entonces se habla de necesidad urgente.

---

<sup>33</sup> *Op. cit.*

<sup>34</sup> Determinación de las necesidades de entrenamiento, en Craig, R. (1980) Manual de entrenamiento... p. 33.

Por lo tanto, ninguna de estas caracterizaciones de necesidades aporta elementos para la realización concreta del proceso de detección de necesidades de capacitación. Ya que estas definiciones sólo aterrizan al final del proceso, cuando a partir de la información se da una conclusión.

Sin embargo, Alejandro Mendoza describe dos tipos de necesidades en cuanto a su accesibilidad<sup>35</sup>:

- **Necesidades manifiestas:** aquellas que a “simple vista” muestran o indican el área o problema, y al ser evidentes no requieren de trabajos de investigación “profundos”.
- **Necesidades encubiertas:** aquellas que no son evidentes, aun para los mismos individuos, y por lo tanto requieren de una investigación sistemática y profunda.

Clasificación que permite plantear una base diferenciada y previa para la investigación de necesidades en la etapa específica en que se recolecta la información. Debido a que la estrategia de investigación que se plantee, variará si se trata de una necesidad manifiesta o encubierta.

Las necesidades manifiestas no representan o implican una labor profunda y sistemática de investigación, ya que éstas, por ejemplo, se definen a partir de las características del puesto que va a ocupar el personal o del nuevo método que se pretenda poner en operación. En tanto que las necesidades encubiertas, requieren un trabajo más profundo en cuanto a los medios necesarios para obtener la información respectiva y la tarea de análisis de los mismos.

En tanto que las necesidades encubiertas requieren un trabajo propiamente de investigación, que exige aplicar habilidades y técnicas más dentro del orden de lo psicológico, en el presente trabajo, al hablarse de necesidades se deberá entender que se refiere a necesidades *encubiertas* de capacitación.

---

<sup>35</sup> Mendoza, E. *op. cit.* pp. 37-38.

Para los fines del presente trabajo la **detección de necesidades de capacitación** se definirá como **la identificación de aquellas áreas o aspectos en que los individuos y empresa se verían beneficiados mediante la capacitación, en tanto su repercusión positiva en el desempeño de sus tareas, así como en su vida personal.**

Actividad que implica entonces buscar la suficiente información que permita identificar aquellas necesidades encubiertas, para lo cual se tendrá que hacer uso de una metodología particular que permita alcanzar este objetivo.

Así, coincidiendo con lo que señala Nava y Figueroa<sup>36</sup>, esta labor de investigación debe permitir conocer:

- ♦ Aspectos presentes que favorecen el desenvolvimiento y los resultados de la empresa.
- ♦ Aspectos que obstaculizan o dificultan su desenvolvimiento y resultados.
- ♦ Aspectos que representan un oportunidad de desarrollo para la empresas.
- ♦ Identificación del personal, puestos o áreas que se involucran con éstos aspectos.

Además, a partir de la información obtenida y su análisis, se pueden obtener resultados adicionales como:<sup>37</sup>

- ♦ Jerarquización del plazo que se requiere para la capacitación.
- ♦ Precisión de las características y datos administrativos de las personas que se capacitan.
- ♦ Precisión de las funciones que requiere realizar la población objeto de capacitación.
- ♦ Establecimiento de la situación administrativa y de proceso que guarda la empresa o área.
- ♦ Definición del marco de referencia que permita precisar las acciones de capacitación.
- ♦ Especificación de la medida en que se cumplirán los objetivos del área o empresa para que sean la referencia para la evaluación de la capacitación.
- ♦ Concientización de los afectados acerca de sus necesidades de capacitación.
- ♦ Determinación de la forma en que los problemas del área afectan a otras
- ♦ Facilitación de la toma de decisiones sobre la distribución y asignación de recursos disponibles para la capacitación.

---

<sup>36</sup> *Op. cit.*, pp. 30-32.

<sup>37</sup> *Idem.*; Rodríguez, E. y Ramírez-Buendía, op. cit.

Finalmente, concluyendo la definición de lo que se entiende por detección de necesidades de capacitación, podemos señalar algunos de los aspectos que esta tarea implica.<sup>38</sup>

- ♦ La vinculación entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación .
- ♦ El fundamento y principio sistemático de los programas y acciones de capacitación.
- ♦ El conjunto de datos que deben estar presentes en las etapas siguientes de la capacitación, ya que es una guía de éste.
- ♦ El reflejo de los intereses de los trabajadores y empresa.
- ♦ Información de la que en ocasiones trabajadores y superiores desconocen o tienen pocas ideas precisas.
- ♦ El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo.

---

<sup>38</sup> Idem.

## CAPITULO 2      ESTRATEGIA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

---

Una vez identificada la postura teórica en la que se basa la detección de necesidades de capacitación, pasaremos a analizar su aspecto metodológico: se revisarán los métodos y técnicas que se utilizan comúnmente para esta tarea y posteriormente se describirá en forma amplia la estrategia que se propone en el presente trabajo.

### **A. MÉTODOS UTILIZADOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Así como hay una variedad de modelos o procesos de capacitación, de igual manera existen diferentes métodos de detección de necesidades.

Por ejemplo la U.C.E.C.A. Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social señalaba el siguiente:<sup>1</sup>

**1.** Definir la *situación idónea*, que se realiza en base a:

- Recursos materiales.
- Actividades que debe realizar el personal y que se encuentra en manuales de procedimientos y en descripción de puestos.
- Requerimientos mínimos del puesto (escolaridad, edad, experiencia, etc.)
- Análisis de eficiencia.
- Ambiente laboral físico necesario.
- Medidas de seguridad.

**2.** Identificar la *situación real*, mediante técnicas como cuestionario, entrevista, encuesta, etc.

**3.** *Análisis comparativo* de la situación idónea contra la real.

---

<sup>1</sup> Cit. pos. García, R. y Sánchez, R. (1987) Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento..., pp. 60-63.

4. *Determinar* las necesidades de capacitación, donde se identifica de los resultados cuáles se refieren a necesidades de: la empresa, el trabajador y/o la empresa y el trabajador.

Por su parte el I.N.C.A.F.I., Instituto Nacional de Capacitación Financiera, define el siguiente:<sup>2</sup>

- 1) *Detección* y análisis de problemas: se ubica el problema, se cuestiona su impacto y se ubica su relación con determinados puestos.
- 2) *Descripción de actividades* sustantivas de la función, actividades y jerarquización: se identifican las actividades de cada puesto y sus estándares de producción.
- 3) *Descripción y evaluación del puesto*: se describe la actividad que en términos reales u observables realiza cada puesto.
- 4) *Determinación de discrepancias* entre actividad real y estándares de producción fijados:
  - Sin discrepancia entre ejecución y estándares.
  - Discrepancia positiva, donde el nivel de ejecución rebasa al estándar.
  - Discrepancia negativa, donde ésta es intrascendente y por ende no requiere solución
  - Discrepancia negativa notoria, que requiere solución inmediata.
- 5) *Análisis* causal de discrepancias y canalización de aquellas que son de capacitación.

Estos dos sistemas (U.C.E.C.A e I.N.C.A.F.I) obedecen a la perspectiva que concibe como necesidad de capacitación a la discrepancia entre el *deber ser* y el *ser*. De ahí que se entienda más como un proceso de evaluación de las actividades productivas y las condiciones en que éstas se dan, de donde a partir de los resultados (o "calificaciones") que se obtengan se determinan las áreas donde habrá de incidir la capacitación.

Por otra parte, el procedimiento fue definido y utilizado en el Servicio Nacional ARMO, contiene las siguientes etapas:<sup>3</sup>

- 1) *Identificar los problemas* presentes y futuros de la empresa o área a investigar:

---

<sup>2</sup> Idem. pp. 63-66.

<sup>3</sup> Nava, C. y Figueroa, S. (1978) Determinación de necesidades .... pp. 40-56.

- Identificar los objetivos generales de la empresa a corto y largo plazo.
  - Identificar las metas operacionales derivadas de aquellos objetivos.
  - Identificar aquéllas metas que no se están logrando.
  - Determinar las áreas de la empresa que están obstaculizando el logro de metas.
  - Relacionar los recursos disponibles para alcanzar las metas a largo plazo para así prevenir problemas futuros.
  - Concentrar problemas presentes y futuros.
- 2) *Estimar la repercusión* de los problemas en los objetivos del sistema a investigar:
- Analizar cualitativa y cuantitativamente los problemas.
  - Jerarquizar los problemas.
- 3) *Identificar las causas* de los problemas:
- Obtener y analizar la información sobre lo que origina los problemas.
  - Listar los problemas y sus causas.
- 4) *Determinar* las causas que pueden eliminarse con capacitación , sea total o parcialmente:
- Determinar la posible solución para los problemas.
  - Clasificar las causas de acuerdo al tipo de solución.
  - Jerarquizar solo los problemas que se solucionan con capacitación .
- 5) *Determinar* quiénes tienen necesidad de capacitación, en qué y con qué prioridad:
- Identificar la población que será objeto de capacitación .
  - Determinar las actividades en las que se requiere capacitación .
  - Jerarquizar las necesidades de capacitación .

Este procedimiento propuesto por ARMO, aún cuando no tiene la postura evaluativa del *deber ser* y el *ser*, sigue teniendo esa perspectiva *determinista*, en el sentido de que es el investigador o capacitador el que determina en qué y quiénes serán capacitados.

Los procedimientos de detección de necesidades de capacitación presentados, son algunos ejemplos de las metodologías que se han diseñado para ese fin. Los cuales derivan y obedecen a la postura y visión particular que se tenga hacia las necesidades de capacitación.

Sin embargo, ninguno de ellos satisface una perspectiva que entienda a la capacitación como se ha hecho en el presente trabajo. De ahí que la propuesta sea desarrollar una

estrategia metodológica surgida en gran medida de la experiencia en la aplicación de diferentes formas de detección, derivados de ese interés por encontrar una nueva metodología de detección de necesidades de capacitación.

A continuación se presentan las diferentes etapas de la metodología propuesta y cada una de ellas serán descritas y analizadas:

1. Contacto inicial con los directivos.
2. Sensibilización con el área o departamento con el que se trabajará.
3. Reunión con mandos medios.
4. Diseño de la técnica o estrategia de obtención de información.
5. Aplicación de la estrategia de investigación.
6. Análisis de resultados y elaboración del informe.
7. Presentación y validación de resultados.

## **B. DEL CONTACTO INICIAL AL ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA**

### **a. Contacto inicial con los directivos.**

Es la primera etapa de la detección de necesidades de capacitación y tiene como fin el conocer las metas y objetivos de la empresa o sistema a investigar, así como las condiciones que está viviendo (mercado financiero y comercial, clientes, etc.) y los recursos con los que cuenta.

Se utiliza ésta información para relacionarla con el trabajo de investigación, ya que de lo contrario, tanto la realización de la determinación de necesidades, sus resultados y los cursos de ahí derivados, no responderán tanto a los intereses de la empresa como a sus necesidades globales, mediatas e inmediatas.

Coincidiendo así con lo señalado al respecto, por Víctor M. Nava y Oscar L. Figueroa, en cuanto a que "es conveniente realizar la investigación partiendo de los objetivos y

metas que no se cumplen y considerar los planes a futuro de la empresa. De esta manera podremos tener un marco de referencia para evaluar las acciones... que se realicen... ya que de no tomarse en cuenta, los resultados que se obtengan... pueden resultar de poco valor y poca ayuda para los objetivos, metas y planes de la empresa".<sup>4</sup>

Además, otro aspecto muy importante que se da en esta etapa es la posibilidad de involucrar y comprometer a los niveles directivos con el proceso de detección que se planea llevar a cabo en la empresa. Lo cual puede beneficiar al proceso, ya que al estar informada y comprometida la directiva con dicho proyecto, éste puede reducir considerablemente obstáculos administrativos o actitudinales.

#### **b. Sensibilización con el área o departamento a investigar.**

Resulta indispensable que durante las tareas en que se tiene que trabajar con otras personas, buscar de inicio una presentación mutua y una sensibilización hacia el trabajo que se realizará. Como es señalado, uno de los primeros pasos de toda investigación y aproximación al objeto de estudio, es la sensibilización y empatía con aquellos individuos con los que se trabajará.<sup>5</sup> Esto implica un acercamiento que conlleva una presentación mutua del investigador y los individuos, un conocimiento o reconocimiento.

Esta etapa consiste en un primer sondeo mutuo, el cual permite:

- a) Al investigador: tener una primera impresión del objeto de estudio, empresas, área, o departamento y los individuos que lo componen; hacer una primera y, en cierto sentido, superficial detección de las necesidades de capacitación.
- b) A los individuos: conocer a los investigadores y tener una primera idea de lo que implicará la detección de necesidades de capacitación, así como tener explicitado la forma en que se verán involucrados.

---

<sup>4</sup> Idem., p. 53.

<sup>5</sup> Taylor, S. y Bogdan, R. (1992) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. pp. 50-58.

La sensibilización puede implicar una presentación general de quiénes y cómo se llevará a cabo la investigación. Esta se puede llevar a cabo en forma de plática al personal de la empresa o departamento que estará participando.

A su vez, y en el caso de que la investigación sea llevada a cabo por un externo a la empresa, un grupo de representantes realizará un recorrido en el que presente y describa a los investigadores, las características de la empresa o departamentos con los que se trabajará.

### **c. Reunión con mandos medios.**

Una vez que ya se ha tenido un primer contacto con los directivos y con la o las áreas con las que se trabajará, teniendo también identificadas los objetivos y necesidades de la empresa y relacionados con la detección de necesidades de capacitación, el siguiente paso sería empezar a obtener información más directamente sobre la población en cuestión.

El trabajar con los directivos y realizar una visita y presentación con las áreas de la empresa, permite obtener una noción preliminar de la población, sin embargo ésta noción puede considerarse que es indirecta. Esto en el sentido de que la primera información que se tiene de la población es de inicio general, cuántos empleados son, qué hacen, etc., toda esa información de forma no específica.

Con esta información básica de la población pasar directamente a trabajar con ella, de alguna manera implicaría dar un salto en el que se pasaría por alto la información que podría proporcionar el personal que cumple una función de dirección o supervisión directa del personal con el que se realizará la detección.

Los mandos medios, como el término lo indica, generalmente ocupan un lugar intermedio entre los directivos y el personal operativo o de piso. Lugar que, en muchas ocasiones, sirve de vínculo y vía de comunicación entre ambos. Pero lo que resulta más importante para la detección de necesidades de capacitación, es el hecho de que estas personas son las que tienen un contacto directo con el personal y un contacto desde un lugar especial, como lo es el de coordinación o supervisión.

Desde ese lugar que ocupan los mandos medios, les permite tener un conocimiento particular de la gente que esta bajo su dirección y desde esa perspectiva tienen, en su medida, un conocimiento sobre sus necesidades de capacitación. Es precisamente esa información la que se plantea recuperar del personal de mandos medios, todo su conocimiento que tienen sobre su gente, sobre sus conocimientos, habilidades, actitudes, particularidades, etc.

### **C. ESTRATEGIA DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.**

#### **a. Técnicas más utilizadas**

Las técnicas o estrategias de obtención de información para la detección de necesidades de capacitación, son seleccionadas generalmente a partir de las posibilidades y recursos con que se cuenta. Así por ejemplo, si se dispone de poco tiempo, se elige la aplicación de una entrevista breve a un reducido número de personas.

Otro aspecto que determina la selección de técnicas son los conocimientos o habilidades con que cuenta el investigador o capacitador; por ejemplo, si sólo se conocen o se saben utilizar los cuestionarios, entonces la metodología de detección se verá limitada a las posibilidades de este instrumento.

Esta forma de selección de las técnicas, se ve reflejada (u originada) en la literatura que existe al respecto. En diversos materiales se presentan un sin número de técnicas y estrategias, por ejemplo:<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Johnson, R. en Craig, R. (1980) Manual de entrenamiento..., pp. 35-49; Mendoza, N. (1993) Manual para determinar necesidades..., pp. 69-128; Boss, B. y Vaughan, J. (1971) Entrenamiento en la industria... pp. 103-150; Fernández P. y Lardizabal L. (1984) Diagnóstico de necesidades de capacitación..., pp. 19-52; Reyes D.: Propuesta para la detección de necesidades...

- Comités
- Corrillos
- Cuestionario
- Documentos
- Encuesta
- Entrevista
- Estudio de casos
- Evaluación de méritos
- Inventario de habilidades
- Lista de verificación (*check list*)
- Observación
- Periodo de actuación
- Planeación de carrera
- Problemas en charola de entrada
- Pruebas de desempeño
- Pruebas estandarizadas o *test*
- Representación de papeles
- Reunión de grupo o creativa
- Simulación
- Tarjetas (TKJ)
- Tormenta de ideas
- Centros de evaluación
- Matriz ocupacional

Estas técnicas son descritas en cuanto a sus ventajas, desventajas y formas de aplicación, sin embargo, el manejo que se hace de ellas es a un nivel muy “técnico”, como “recetario”. Cayendo así en la tendencia de adaptar el problema de investigación a la técnica y no a la inversa.

Dándose entonces, un manejo estereotipado de las técnicas de investigación donde para su aplicación no se cuestionan su fundamentos, sus posibilidades ni sus desventajas; ya que, como lo señala Madeleine Grawitz<sup>7</sup>, “El dominio de una técnica, tras un aprendizaje más o menos largo, lleva a la creencia en sus posibilidades”. El uso de la técnica obedece a una tendencia funcional o pragmática, más que a un uso razonado y sistemático.

Por ejemplo, el uso del cuestionario obedece a que es económico, ya que puede aplicarse en una misma sesión a muchos individuos y su administración es relativamente sencilla; sin embargo, no puede utilizarse con aquellos que tienen problemas de lectura y escritura y principalmente sus dificultades radican en la veracidad de las respuestas que se obtienen.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> (1975) Métodos y técnicas de las ciencias sociales. Tomo II, p. 9.

<sup>8</sup> Duverger, M. (1981) Métodos de las ciencias sociales.

En la elección de la técnica también van incluidos aspectos teóricos y metodológicos. La persona que va a realizar una investigación, en el momento en que elige una técnica, sea considerando sus particularidades y límites, a su vez está eligiendo por adelantado los materiales que recogerá. Hace una selección previa del tipo de respuestas, lo cual a su vez tiene que ver directamente con la forma en que visualiza su investigación en su metodología. Por ejemplo, si se aplica un inventario de habilidades se está eligiendo obtener información de tipo cuantitativo, en tanto que se obtendrá como resultado una cuantificación de las tareas que realizan correctamente los trabajadores, más no la calidad con la que lo realizan.

Más aún, Grawitz señala que “las técnicas, símbolos de la mentalidad científica por su rigor, son no solo susceptibles de ocultar unas ideologías, sino más inconscientemente aún, de traducir, unos supuestos previos, de dividir de antemano la realidad”<sup>9</sup>. Lo que implica que la selección y aplicación de cualquier tipo de técnica, lleva consigo, obligadamente, un trasfondo teórico y metodológico en cuanto a su concepción particular de lo que es su problema de estudio o investigación.

Para seleccionar una técnica, en éste caso para la detección de necesidades de capacitación, se deben de considerar entonces al menos tres elementos:

- a) El marco teórico y metodológico de la investigación.
- b) La información que se busca obtener y
- c) La situación de los individuos ante la técnica, ya sea por su reacción ante ésta o su efecto sobre los individuos.

Ahora, ¿cuáles son las técnicas que son más frecuentemente utilizadas?. Según una encuesta en la que participaron 66 organizaciones del D.F. se encontró que el 98% de ellas realizaban procesos de detección de necesidades de capacitación y las técnicas que más utilizaban para obtener información eran:<sup>10</sup>

1. Entrevista a jefes,
2. Análisis de puestos,

---

<sup>9</sup> *Op. cit.*, p. 8.

<sup>10</sup> Galvan, C. (1982) Detección de necesidades de adiestramiento..., pp. 74-76.

### 3. Análisis de problemas y

#### 4. Cuestionario.

Tanto la entrevista como el cuestionario son dos de las técnicas que igualmente son de las más utilizadas en la investigación social<sup>11</sup>. Sin embargo, como ya se señalaba, frecuentemente no se toman en cuenta sus debilidades metodológicas, como la creación de actitudes al tiempo que se investiga, producen roles y respuestas atípicas, se limita a personas que pueden y desean cooperar, etc.

Pero lo más grave es que estas técnicas sean utilizadas como herramienta única e infalible, lo que implica que al momento de analizar los resultados obtenidos con ellas, no se consideren sus debilidades en cuanto a su efecto en la información obtenida.<sup>12</sup>

Por ejemplo, es común que si no se cuenta con un cuestionario correctamente diseñado, se obtiene información confusa y en muchas de las preguntas la población responde dentro de los márgenes de la deseabilidad social.<sup>13</sup>

Imaginemos que se desea saber la actitud que se tienen hacia un nuevo método de trabajo que ha sido implantado y para ello se elabora y aplica un cuestionario en donde se pregunta a cerca de cómo se considera que ha sido establecido el nuevo método. Al finalizar podemos encontrar que la actitud es muy desfavorable, sin embargo esto pudo deberse a que el responsable del nuevo método de trabajo es el directivo más impopular entre los operarios, con lo que su respuestas al cuestionario se dieron a partir de su antipatía por el directivo, no a si con su percepción objetiva del desarrollo de la implementación del método.

Lo cual tiene que ver directamente con el sentimiento de evaluación que generan los cuestionarios, ante los cuales los individuos tienden a responder en base a lo que socialmente es deseable, considerando que mediante esto el resultado de su evaluación será más favorable.<sup>14</sup>

Ahora por su parte, las entrevistas como otras de las técnicas más utilizadas en detección de necesidades de capacitación, también cuenta con sus debilidades y dificultades

<sup>11</sup> Webb, E. J., *et al.* (1981) Nonreactive measures in the Social Sciences.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Campos, C. (1994) Diagnóstico organizacional de una distribuidora automotriz. pp. 167-169.

<sup>14</sup> Webb, E. J., *et al.*, *op. cit.*

particulares. El objetivo de la técnica es conocer algún aspecto del entrevistado mediante una serie de preguntas y respuestas verbales, buscándose así, de alguna manera, entrar directamente en contacto con el pensamiento del individuo en cuanto a algún aspecto en particular.<sup>15</sup>

Sin embargo, éste objetivo se enfrenta principalmente a dos problemas, en cuanto al entrevistado y al entrevistador. El individuo que es entrevistado puede ocultar o distorsionar la información, a partir del efecto particular que la situación de entrevista produce en éste, por ser una "situación interpersonal 'cara a cara'"<sup>16</sup>, en donde directamente observa que el entrevistador busca obtener información de él. Otro aspecto es el que tiene que ver con la memoria y la disponibilidad del entrevistado, ya que en el preciso momento de la entrevista el individuo puede no tener presente o haber olvidado la información a la que se le hace cuestión; así como el estado de ánimo del entrevistado y su actitud ante la entrevista, puede determinar la calidad de sus respuestas.<sup>17</sup>

Estas son algunas de las principales dificultades que existen en cuanto al uso de la entrevista y el cuestionario como técnicas para recolectar información. Sin embargo, el aspecto más importante a cuestionar en ambas es la correlación que existe entre lo que el o los individuos responden a una u otra técnica y el comportamiento o cogniciones reales de éstos. Más aún, dentro del contexto que se pretende, la detección de necesidades de capacitación, en donde se busca que los individuos expliciten sus necesidades e intereses en cuanto a los conocimientos y actitudes que se involucran con su trabajo diario.

---

<sup>15</sup> Patton, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. pp. 278-280.

<sup>16</sup> Kerlinger, F. (1990) *Investigación del comportamiento*. p. 499.

<sup>17</sup> Schwartz, H. y Jacobs, J. (1984) *Sociología cualitativa*. pp. 90-95.

## **b. Obtención de información.**

Aún cuando la técnica de entrevista y la de cuestionario pueden ser aplicadas grupalmente, en esencia éstas son de carácter individual ya que las respuestas son elaboradas por cada persona independientemente una de otra.<sup>18</sup>

Grawitz señala que “las técnicas individuales no pueden captar procesos sociales [o psicosociales] mientras se producen... indudablemente, el individuo puede revelar mediante unos *test* ciertas aptitudes, pero no es percibido mientras hace uso de ellas en sus relaciones sociales.”<sup>19</sup> Mediante *esas* técnicas no se obtiene una información directa, se observa al individuo directamente, pero no así lo que se desea saber de él.

Esta es una primer premisa bajo la que se desarrolla la propuesta metodológica aquí presentada, ya que se parte de la idea de obtener la información a partir del trabajo en grupos. Donde se empezará por definir lo que es un grupo, al menos lo que se entenderá por esto en el presente trabajo.

El término “grupo” ha sido un concepto que en ocasiones no ha sido correctamente delimitado, ya que no cualquier reunión o agrupación de un determinado número de gente puede ser considerado como tal.<sup>20</sup> Básicamente lo que define a un grupo no es la cantidad ni el objetivo esencial de su reunión, sino la interacción que existe entre varias personas con el fin de lograr un objetivo común.<sup>21</sup>

Existen una serie de características de los grupos que los convierten en un elemento posible y adecuado para la obtención de información. Algunas de éstas son las siguientes: a) el grupo es donde el adulto se pone a prueba en cuanto a sus capacidades y limitaciones; b) es una fuente intensa de estimulación interpersonal que lleva al individuo a socializarse y

---

<sup>18</sup> Sellitz, C., et al. (1970) Métodos de investigación en las relaciones sociales. pp. 355-384. 1970.

<sup>19</sup> Op. Cit., p 59.

<sup>20</sup> De Brasi, C. “Algunas reflexiones sobre los grupos de formación”. En Bauleo, A., et al. (1983) La propuesta grupal. pp. 18-20.

<sup>21</sup> Predvechni, G. P., et al. (1992) Psicología social. pp. 53-57.

ubicarse dentro del contexto social; c) es el lugar donde puede librarse tanto de la “masificación” como de la soledad y d) es el terreno de la colaboración y cooperación.<sup>22</sup>

Además que en el grupo se pueden satisfacer necesidades psicológicas como: la de afiliación, autoestima, establecer y comprobar la realidad social, reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia y como un medio para resolver problemas.<sup>23</sup>

Si aceptamos estas características, posibilidades y riquezas que tiene un grupo, entonces podemos considerarlos como un espacio en donde se obtengan resultados más efectivos y enriquecedores en relación a las necesidades de capacitación que los participantes tengan en lo individual y grupal.

Así entonces, aun cuando la investigación pueda llevar implícitas la utilización de técnicas individuales, los individuos son estudiados como miembros del grupo, de acuerdo con su papel e importancia. Ya que un aspecto muy importante de la propuesta radica en el hecho de que la información que se obtenga no sólo provendrá de respuestas individuales, sino también grupales, pudiendo contar así con información tanto de los individuos como de los grupos.

Inclusive se señala que cuando se utilizan técnicas que implican actividades en grupo, se obtiene información no sólo de necesidades de capacitación sino también del clima organizacional.<sup>24</sup>

Ahora, otro elemento que caracteriza a esta estrategia es el de la observación, ya que se propone como una de las medidas para obtener información sobre detección de necesidades de capacitación, la observación de los grupos.

La observación es la técnica básica de investigación y permite, entre otras cosas:

- a) Obtener información de hechos en el preciso momento en que ocurren.
- b) Conocer aspectos que son desapercibidos por los individuos. Muchas acciones o conductas son consideradas sin importancia por los individuos observados, son tan comunes a

<sup>22</sup> Rodríguez, E. (1993) Integración de equipos, p. 17.

<sup>23</sup> Schein, E. (1982) Psicología de la organización cap. 4.

<sup>24</sup> Siliceo, A. (1982) Capacitación y desarrollo de personal.

ellos que escapan a su atención, por lo que es difícil que estas acciones sean traducidas en palabras por ellos mismos. Por lo que la observación puede registrar éstas conductas, ya que el que la realiza se mantiene externo a ellas.

- c) Obtener información incluso de individuos que no están en posibilidades de ofrecer respuestas verbales o escritas.

En el caso de observación de grupos se considera que ésta es directa y multidimensional, ya que se realiza en el momento y espacio en el que el grupo interactúa y además se hace sobre diversos aspectos como: sus intercambios, comunicaciones, productos, organizaciones, etc.<sup>25</sup>

Sin embargo, la observación, especialmente en la de grupos, presenta una particularidad. Lo que es directamente observable dentro de un grupo no constituye en su totalidad la realidad del mismo, es decir, no todo lo que pasa dentro de un grupo es directamente observable.<sup>26</sup>

En este sentido José Bleger<sup>27</sup> señala dos tipos de observaciones, una desde el punto de vista naturalista en donde la descripción y observación de un objeto se da “desde afuera”; es decir, como un objeto que existe en el espacio y que es ajeno al observador. Mientras que por otra parte existiría otro punto de vista, en el cual la observación se realiza “desde el interior”.<sup>28</sup>

Para ilustrar estos dos enfoques de observación, se puede citar el siguiente ejemplo del autor:

“En una habitación se halla una madre leyendo... en la misma habitación se halla su hijo concentrado y aislado en su juego.

Si nos guiamos por los niveles de interacción no vamos a encontrar comunicación entre estas personas: no se hablan, no se miran, cada uno actúa independientemente en forma aislada y podemos decir que no hay interacción o que están incomunicados.

<sup>25</sup> Grawitz, M., op. cit., p. 59.

<sup>26</sup> Zarzar, C. (1988) *Grupos de aprendizaje*, p. 77.

<sup>27</sup> Bleger, J. (1983) *Temas de psicología, entrevista y grupos*, pp. 90-95.

<sup>28</sup> Como el mismo autor lo señala, ambos modelos corresponderían a dos enfoques epistemológicos: el positivismo y la fenomenología.

Esto es cierto si consideramos solo los niveles de interacción. Sigamos con el ejemplo. La madre, en un momento dado, deja lo que estaba haciendo y sale de la habitación; el niño cesa de inmediato su juego y sale corriendo para estar con ella<sup>29</sup>

Como se ve en ejemplo, se podría decir que en un principio la madre y el niño no interactuaban, ésto desde categorías objetivas como la comunicación verbal y no verbal entre otras conductas observables, sin embargo, como lo señala Bleger, la interacción se da a un nivel más *profundo*, un nivel que implicaría incluso una comunicación "pre-verbal".<sup>30</sup>

Así, el cerrar la observación en categorías tradicionales como las de interacción, encasilla forzosamente al fenómeno observado dentro de éstas; mientras que mantener otra visión de los hechos permite identificar elementos que van más allá de lo observable "objetivamente".

Este enfoque de observación *profunda* y *no profunda*, se puede traducir en términos de observación de lo explícito y lo implícito. Como se señalaba en el capítulo anterior, las necesidades de capacitación se presentan en éstas dos formas, donde las implícitas o encubiertas son las que revierten mayor interés y a su vez mayor dificultad en cuanto a su conocimiento. Así, la observación del grupo buscará poner atención principalmente a todo aquello que permita identificar necesidades encubiertas de capacitación, revelando aquello que se mantienen oculto incluso al mismo grupo.

Carlos Zarzar menciona que el nivel de lo encubierto se encuentra constituido por todos los elementos o factores que se encuentran presentes, tanto en los individuos como en el grupo, pero que no son manifestados o expresados directamente.<sup>31</sup>

Imaginemos que un individuo de un grupo puede calificar sus relaciones interpersonales en el trabajo como favorables, pensando incluso que lo puede hacer a través de una escala o cuestionario; esto es una explicitación o manifestación del individuo, sin embargo, existe todo un componente encubierto que no es directamente observable, en éste caso conocer lo encubierto sería saber en realidad que entiende él por favorable o hasta que punto

---

<sup>29</sup> Idem, p. 93.

<sup>30</sup> Idem.

<sup>31</sup> Op. cit., pp. 77-86. Cabe señalar que el autor no maneja específicamente el concepto de "encubierto". sino el de "latente", sin embargo se considera que existe una similitud entre ambos.

son favorables en el trabajo. Puede ser que la persona entienda por favorable el no tener problemas o conflictos con los compañeros de trabajo sin embargo, en realidad puede carecer de relaciones en el sentido de no tener una buena comunicación y lazos afectivos, lo cual finalmente repercute en su trabajo.

Pero ahora la pregunta es ¿cómo se observa lo que se encuentra encubierto?. Este mismo autor, Zarzar, señala que “el camino, pues, para llegar a lo latente, será a través de lo manifiesto: a través de lo que veo puedo llegar a descubrir lo que no veo, pero se que está ahí. En un primer momento lo que puedo hacer es elaborar una hipótesis sobre el significado de los contenidos latentes. A esta hipótesis le llamamos interpretación.”<sup>32</sup>. Su propuesta es llegar a lo encubierto vía interpretación, sin embargo manejarlo de esta manera implica, hasta cierto punto, trabajarlo desde un marco teórico específico: el psicoanálisis.

Ya que el presente trabajo no se encuentra bajo éste enfoque teórico, sólo se coincide con la idea de llegar a lo encubierto mediante lo manifiesto. En donde, la opción no es llegar a lo encubierto a través de lo que ya se encuentra manifiesto, sino de buscar la forma de que se haga explícito, se manifieste. Pero la forma en que ésto se realiza tiene que ver directamente con la forma en que se acerca al grupo y cómo éste lo recibe y responde.

Rodney y Gershen mencionan la importancia de considerar la forma en que se acercará al grupo y se obtendrá información de éste, más aún cuando se opta por el camino de la observación, ya que frecuentemente los grupos viven cualquier tipo de observación como amenazante. Por ejemplo, en el ambiente laboral, al observar al grupo o individuos en la situación habitual en la que realizan su tarea o actividades, éstos tienden a sentirse acosados.<sup>33</sup>

Gaona, Ortiz y Villanueva coinciden y señalan algunas de las dificultades que se presentan cuando se le pide información a los empleados sobre las actividades que realizan, por ejemplo: resistencia al cambio, desconfianza e inseguridad, apatía, nerviosismo y finalmente dificultad para responder, por las cargas de trabajo entre otras cosas. Lo que reditúa en una falsedad en las respuestas, que finalmente resulta en que se obtiene información que carece de veracidad y con ello puede verse frustrada la detección de necesidades de capacitación.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Idem, p. 80.

<sup>33</sup> (1975) Grupos: teoría y experiencia. p. 313.

<sup>34</sup> (1981) Un modelo para determinar necesidades de capacitación. Pp.135-140.

No obstante, Rodney y Gershen señalan que cuando la observación u obtención de información se realiza dentro de un contexto diferente ese tipo de sentimientos y actitudes disminuyen.<sup>35</sup>

Coincidiendo con esto último, la propuesta entonces consiste en que los individuos expliciten las necesidades de capacitación gracias a su participación en determinadas actividades diseñadas para ese fin, y que se desarrollarían en un contexto de grupo y en un espacio destinado exclusivamente para ello. Con lo cual se buscaría que por el espacio, condiciones y las actividades, los participantes se manifiesten desde una posición diferente que finalmente repercuta en esa explicitación.

Así pues, el personal con el que se realizaría la detección de necesidades de capacitación se integraría en grupos y con ellos se trabajaría en un espacio apropiado (como puede ser un aula de capacitación) a través de diferentes tareas o actividades que los participantes tendrían que desarrollar de diferentes maneras.

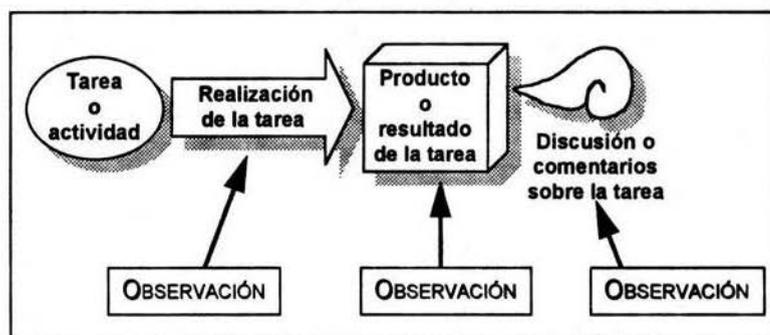


Figura 1

La figura 1 muestra esquemáticamente la forma propuesta en que se obtendría información sobre necesidades de capacitación: se le plantea al grupo una tarea o actividad a realizar, el grupo la lleva a cabo, la tarea culmina en un producto o resultado determinado y al final se discute o comenta grupalmente lo sucedido con la actividad, y a través de todo el proceso se va realizando la obtención de información vía observación.

<sup>35</sup> Op. Cit., p. 313-314.

Ahora, tratemos de describir y analizar las características de cada uno de los elementos señalados.

En cierta forma las técnicas de investigación, que permiten obtener información de los individuos, son en su esencia preguntas que se busca sean contestadas directa o indirectamente por el sujeto. En el tipo de actividades que aquí se proponen, también implicarían preguntas, la diferencia radica en la forma en que las establece el investigador y la forma en que las responde el individuo.

Supongamos que se tiene por objetivo saber el nivel que tiene el personal en cuanto al conocimiento de su área de trabajo, entonces la tarea indicada al grupo puede ser de realizar en equipos una representación tridimensional o una maqueta de su área de trabajo. Esta actividad implicaría las preguntas *¿cómo es tu área de trabajo?*, *¿cuáles son sus características?*, *¿cómo está estructurada?*, entre otras.

Así, las actividades involucran un cuestionamiento en forma de tarea, lo que implica que para responderla, los individuos no sólo tienen que pensar la respuesta, sino tienen que elaborarla. Elaboración que lleva consigo que el individuo ponga en juego cuatro cosas: habilidades, conocimientos, actitudes e interacciones.<sup>36</sup>

Cuatro aspectos que al ser observados permiten obtener información no sólo de la respuesta que se busca, ya que: a) se pueden conocer las *habilidades* que aplican para desarrollar la actividad o el problema que se plantea, las cuales pueden tener que ver o no con la "pregunta" planteada, pero arrojan información sobre los individuos y grupos; b) se puede observar el nivel y manejo de conocimientos para resolver la tarea; c) se observan las actitudes individuales o grupales que surgen en el transcurso de la actividad; y d) se observan aspectos que tienen que ver con la interacción que se da entre los participantes.

Pero lo fundamental es que a partir de las características señaladas, las actividades permiten que los individuos expliciten sus necesidades e intereses. Esto se logra a partir de que la actividad viene a ser, en cierta forma, una pregunta abierta, en el sentido de que se establece un cuestionamiento general a los individuos, lo que implica que éstos respondan

---

<sup>36</sup> Incluso pone en juego un aspecto que generalmente es desatendido en la capacitación: la creatividad.

más desde ellos mismos y no tanto por la especificidad que establecería una pregunta concreta. Es decir, la actividad al ser abierta permite que el grupo tenga un mayor margen de respuesta y con ello mayores opciones y posibilidades para responder.

En éste sentido la actividad que realiza el grupo cumple, en cierta forma, un papel de cuestionamiento proyectivo. Aunque hay que considerar que en este caso el concepto "proyección" no es manejado en términos psicoanalíticos, sino como es tratado por Fred Kerlinger, más en términos de "explicitación", partiendo del hecho de que los individuos proyectan, plasman o explicitan parte de sí mismos en todo aquello que realizan.

"Si se quiere saber acerca de la gente, entonces se puede estudiar *lo que hace* y la forma en que lo hace... Los valores, las actitudes, las necesidades y los deseos, así como los impulsos y los motivos, son proyectados sobre objetos y comportamientos externos al individuo. Una persona hambrienta puede dar propiedades comestibles a objetos no comestibles... Cada persona, entonces, ve al mundo a través de sus propios 'anteojos' proyectivos"<sup>37</sup>

Dicho autor considera viable llegar a obtener información de los individuos a partir de conseguir que éstos expliciten sobre aspectos u objetos externos lo que se desea conocer de ellos. Parte del principio de que entre más ambiguo y desestructurado sea un estímulo o tarea, los individuos tendrán mayores oportunidades para explicitar.<sup>38</sup> En el caso de un cuestionario, como ejemplo de un estímulo muy estructurado que da poco margen de elección, las personas se encuentran delimitadas por la pregunta que tiene un margen de respuesta determinado.

En cambio, las actividades propuestas se llevan a cabo en forma de una tarea que se presenta ante los participantes como algo que básicamente no tiene que ver con el tema que se trabaja, ya que es una actividad informal y no estructurada. Esto permite que los participantes no se dirijan hacia una respuesta predeterminada, sino que responden más desde sí mismos, como individuos y como grupo. Como lo señala Kerlinger, al tener poca estructura se ofrece un amplio rango de elecciones alternativas.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Op. cit., p. 535.

<sup>38</sup> Idem, pp. 535-543.

<sup>39</sup> Idem.

Entonces las actividades implican la explicitación de necesidades, intereses, etc. y la involucración en su realización y resultados de aspectos psicológicos, sociales y psicosociales, mismos que permiten obtener una respuesta más completa, que aquella que sólo involucrara una actividad cognitiva y verbal de forma individual, como por ejemplo la de una entrevista individual. Por lo tanto, la actividad debe diseñarse considerando que mediante ella se obtenga información de los diferentes elementos señalados.

Edith Chehaybar indica que las técnicas grupales sólo son un medio para conseguir lo que se busca, éstas no tienen valor *per se*; por lo tanto para su diseño o selección se debe considerar: los objetivos que se persiguen, el proceso que está viviendo el grupo y el momento que está pasando, el tamaño del grupo, los recursos disponibles (lugar, tiempo, mobiliario, materiales) y las características de los participantes (edad, nivel académico, experiencia, intereses, etc.).<sup>40</sup>

Pero fundamentalmente el diseño obedecerá al objetivo de lograr que los participantes logren explicitar lo que se busca conocer de ellos, teniendo en cuenta que en la actividad deben involucrarse activamente habilidades, conocimientos y actitudes dentro de un trabajo grupal.

Ahora, las actividades desarrolladas por los grupos finalmente desembocarán en un resultado, en una “respuesta”. En ésta metodología se considera que los participantes pueden responder en diferentes niveles o mediante diferentes medios:

- ♦ Verbales
- ♦ No verbales
- ♦ Motrices
- ♦ En productos

Durante y al finalizar una actividad los participantes pueden estar expresando diferentes aspectos, en tanto que la tarea es realizada mediante una acción conjunta, lo que permite observar es lo que los participantes dicen y expresan, ya sea sobre la actividad misma, sobre sus compañeros, sobre el problema o tema en cuestión, sobre sí mismos, etc.

---

<sup>40</sup> (1989) Técnicas para el aprendizaje grupal..., pp. 13-20.

También es posible obtener información a partir de aspectos motrices como la forma en que se desenvuelven con determinados materiales y actividades.

El obtener información a partir de los resultados o productos del grupo, remite en cierto sentido a la noción de *documento*, en tanto que éste sería aquel objeto que guarda información sobre algún hecho o aspecto.

Tradicionalmente se considera que un documento es aquel objeto o material que registra hechos y en su producción no interviene la mano del investigador.<sup>41</sup> Sin embargo, pensar que un documento se limita a aspectos temporales (¿en qué momento un objeto o registro pasa a ser ya un documento?) o que su elaboración depende de su espontaneidad (si el investigador solicita que se registre una información, ¿eso ya no puede ser un documento?), limita las posibilidades para obtener información de los objetos usados o producidos por el ser humano. Se considera más conveniente pensar que las fuentes de información son infinitas y sólo se limitan por la creatividad del investigador. Es en este sentido, que los productos elaborados por los participantes son tomados como objetos que documentan guardan información sobre aspectos que se desean conocer.

Así entonces, la propuesta también consiste en realizar una observación de los documentos o productos de la actividad, ya que pueden ser estos en donde se guarde la mayor información de interés.

Entonces, finalmente se tiene una actividad o tarea la cual es realizada por los participantes y culmina en un determinado producto. Pero también se propone que al finalizar la actividad y ya con los productos, se obtenga información a partir de una discusión grupal sobre la actividad misma y la temática que en ésta se abordó.

En este sentido, esta etapa se podría emparentar con la técnica de grupos focales, en donde se lleva a cabo una discusión grupal para obtener percepciones sobre un aspecto específico.<sup>42</sup> Sin embargo, la diferencia radica en que en esta propuesta, la discusión se lleva a cabo a partir de un trabajo previo que ha permitido "sacar a flote" el tema que se analiza, así

<sup>41</sup> Angell, R. y Freedman, R. (1979) *El uso de documentos, registros, materiales censales e índices*. En Festinger, L. y Katz, D.: Los métodos de investigación en las ciencias sociales, Pp. 286-309.

<sup>42</sup> Morgan, D. (1988) Focus groups as qualitative research.

se discute no sólo sobre lo manifiesto, sino también sobre lo encubierto y que ya se encuentra explicitado por y durante la actividad.

Finalmente tenemos que la metodología permite obtener información sobre necesidades de capacitación a partir de la observación de una tarea, los resultados de ésta y de la discusión que se genera. Observación que permite cruzar y complementar información sobre un mismo aspecto, pudiéndose quizás hablar de una observación multidimensional.

Podemos resumir entonces, que la propuesta de obtención de información sobre detección de necesidades de capacitación consiste en **obtener información que indique necesidades de capacitación a partir de actividades en grupos, a fin de que éstas les permitan explicitar dichas necesidades y así sean observadas, tanto en su acción, en sus productos y en sus opiniones.**

Además se puede agregar que la metodología no sólo permite obtener información de los individuos, sino que también les otorga a cambio algo. Como lo señala Salazar Montes, independientemente de la técnica que se utilice siempre existe una repercusión sobre el individuo, así por ejemplo, aún cuando se aplica una prueba psicológica o cuestionario, que en esencia no tiene la intención de modificar al individuo, si llega a producir un efecto o cambio sobre éste por mínimo que sea. Pudiéndose señalar que se establece así una relación de investigación-modificación.<sup>43</sup> En donde con la metodología y técnicas utilizadas no sólo se obtiene algo de los sujetos, sino también se tiene una repercusión sobre éstos.

La forma en que se propone que se lleve a cabo la investigación de los individuos, en grupo y a través de actividades, permite que se obtenga información sobre necesidades de capacitación, pero además se genera un aprendizaje en los participantes. Al momento en que se provoca que el individuo, en equipo o en grupo, manifieste todo aquello que tiene que ver

---

<sup>43</sup> (1994) El clima organizacional: los equipos de trabajo... p. 100.

con sus necesidades, paralelamente se está logrando que éste, mediante el repaso de conocimientos, intercambio de información, etc., desarrolle o fortalezca ciertos conocimientos.

Por ejemplo, si se solicita a los participantes que en equipos escenifiquen la forma en que realizan determinada operación de su trabajo, en ese momento los investigadores podrán ver como se desenvuelven los participantes, pero también éstos a su vez, podrán observar a su compañeros y así mismos en acción. Esto les permitirá corroborar sus conocimientos y además conocer algunos aspectos que sobre dicha actividad desconocían o tenían dudas.

Así, en el diseño y aplicación de la metodología de detección de necesidades se pueden contemplar dos objetivos que llegan a ser complementarios: los que tienen que ver con la investigación y los que tienen que ver con el aprendizaje de los participantes<sup>44</sup>. Lo cual fortalece a la metodología, en el sentido de que si se está haciendo un trabajo sobre capacitación, resulta muy provechoso que los trabajadores aprendan o se desarrollen en cualquier aspecto.

## **D. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DETECCIÓN Y TRABAJO DE RESULTADOS**

### **a. Aplicación de la estrategia**

Dadas las características de la estrategia de obtención de información que se propone, existen dos elementos que tienen gran importancia en la etapa de aplicación: el aspecto logístico y el papel del investigador.

Al plantearse que la obtención de información se obtendrá a partir del trabajo con grupos de trabajadores o empleados, es necesario considerar el tiempo y espacio en el que se llevará a cabo. Se debe programar la detección de necesidades en sesiones, que pueden ser de dos o tres horas, en las cuales se lleven a cabo las actividades; ya que, debido a sus carac-

---

<sup>44</sup> Aspecto que, dentro de sus márgenes respectivos, tendría cierta similitud con la metodología de investigación participativa. La cual tienen entre sus objetivos que los participantes se involucren como agentes activos, en donde a la vez de que son integrantes de la investigación, también desarrollan conocimiento. Demo, P. (1985) Investigación participante. Mito y realidad.

terísticas, desarrollarlas por ejemplo una sola sesión de una hora, impediría que se obtuviera la suficiente información.

De ahí, que previo al trabajo con el o los grupos, se debe de planear y programar las aulas o espacios propicios, considerando también los tiempos tanto del lugar como del personal participante. Por lo cual resulta indispensable la coordinación con los responsables del personal con el que se trabajará, para establecer cada uno de los grupos y acordar los días y horas.

En lo que respecta al papel de la o las personas que estarán al frente de los grupos, éstos desarrollarán dos funciones: la coordinación de actividades y la observación. La estrategia propone la realización de actividades específicas que les permita a los participantes explicitar las necesidades de capacitación, lo cual requiere que la persona que esté al frente del grupo asuma una función de coordinación.

La coordinación tendrá como objetivos: a) que las actividades se desarrollen de acuerdo a lo planeado y b) facilitar el trabajo de los participantes de forma tal que se involucren con la actividad y el trabajo del grupo; y simultáneamente obtener información a partir de una observación detallada.

Así, para la aplicación de la estrategia de obtención de información, se debe prever el tiempo y espacio en el que se llevará a cabo, considerando para ello una planeación que puede realizarse en conjunto con los directivos del personal con el que se trabajará. También se debe preparar todo lo necesario para que el responsable de cada uno de los grupos con los que se trabajará, desarrolle de manera adecuada sus funciones de coordinación y observación.

#### **b. Análisis de resultados.**

Cada técnica aporta resultados particulares y a su vez, determina el tipo de análisis que se llevará a cabo. Se puede obtener información con un cuestionario, una entrevista o con una observación; sin embargo, la forma en que se obtiene no es igual y por lo tanto la

información recaba tampoco lo es. Esencialmente la diferencia radica hacia dónde apunta ésta, hacia lo cuantitativo o lo cualitativo. Por ejemplo, en el caso de la aplicación de un cuestionario y dependiendo del diseño del mismo, los datos que se obtienen básicamente son del tipo cuantitativo, y desde ahí el tipo de análisis posible está dentro de los márgenes que este tipo de información permite.

La metodología propuesta arroja información y resultados que tienen que ver más con lo cualitativo, ya que la información obtenida mediante observación arroja respuestas amplias y diversas que requieren y ameritan tanto un análisis cualitativo como cuantitativo. El cual puede desarrollarse a partir de una estrategia particular de análisis.

Desde la visión experimental, se dice que para llevar a cabo la observación se deben asignar previamente los aspectos a observar dentro de categorías, las cuales deben ser exhaustivas y mutuamente excluyentes<sup>45</sup>, lo que implica que se categoriza de antemano las conductas a observar; con lo cual la observación se realiza como un registro de aquellas conductas que se presentan. De esta forma la observación, en cierto sentido, busca datos que sean analizables dentro del marco cuantitativo.

En tanto que la postura de la metodología propuesta está más dentro de una observación cualitativa, se propone que la categorización de respuestas se realice a *posteriori*; es decir, una vez realizada la observación y con toda la información recopilada, se busca, a partir de las respuestas, elaborar las categorías de análisis.

Por ejemplo, supóngase que una de las cuestiones es “¿de qué te ha servido trabajar en esta empresa?”, al ser un planteamiento o pregunta abierta, las respuestas que se pueden obtener son diversas. Sin embargo, es posible, encontrar ciertas categorías que permitan agrupar todos esos datos a partir de analizarlas. En el ejemplo, pueden encontrarse un cierto número de respuestas que tiendan a hablar o responder en términos de los beneficios económicos, materializados en la adquisición de bienes, que han obtenido por el trabajo en la empresa, “ya me pude comprar mi casa”, “puedo darme ciertos lujos” o “puedo darle a mi familia lo que necesita”. En ese caso, dichas respuestas pueden agruparse en una categoría que tendría como nombre: “beneficios económicos”. Así, se establecen categorías que

---

<sup>45</sup> Dalen y Meyer (1990) Manual de técnica de la investigación educacional. Pp. 351-354.

permitan concentrar y analizar la información tanto de forma cualitativa como cuantitativa, posibilidad que brinda la cantidad y calidad de información que se recopila, así como la estrategia de análisis planteada.

### **c. Elaboración del informe**

Los resultados obtenidos y su respectivo análisis deben de culminar en un informe, el cual no sólo debe señalar las necesidades de capacitación detectadas, sino también describir las etapas y características de todo el proceso.

En este aspecto, Alejandro Mendoza indica que un informe de detección de necesidades de capacitación debería de contener los siguientes puntos:<sup>46</sup>

- a) *Datos de identificación.*- Empresa, fecha de inicio y conclusión de la detección de necesidades de capacitación, departamentos, áreas, equipos o puestos investigados.
- b) *Procedimiento.*- Los pasos que se siguieron en la recopilación de información.
- c) *Técnicas.*- Los medios particulares con los que se obtuvo la información.
- d) *Actitud de trabajadores.*- La forma en que reaccionaron ante la detección de necesidades.
- e) *Análisis de la información recabada.*- La interpretación que se dió a los datos.
- f) *Resultados.*- Trabajadores, características de los mismos, tareas con necesidades de capacitación y justificación.
- g) *Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación.*- otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.
- h) *Observaciones.*

Solo cabría señalar que en cuanto al punto “problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación”, en la presente propuesta, éste no llevaría el término *problema*, ya que como se ha señalado esto obedece a una postura muy particular. Además de que a partir

---

<sup>46</sup> Op. Cit., pp. 39-45.

de la metodología propuesta, se obtiene, además de las necesidades de capacitación, una cantidad de información diversa, que habla del personal, su trabajo, la empresa, etc.

Por lo tanto, hablar de *problemas que no tienen que ver con la capacitación*, es descalificar y desaprovechar la información que se obtiene y sus posibles usos. Ya que a partir de los elementos conseguidos, se puede reportar inclusive aspectos como áreas de oportunidad, condiciones laborales, e inclusive, dentro de sus límites y clima organizacional.

#### **d. Presentación y validación de resultados.**

La presentación de resultados está ligada a la perspectiva y metodología que se realiza; desde una postura de determinación o de diagnóstico de necesidades de capacitación, el informe es visto como algo acabado y determinista, y como tal es presentado. Los resultados se exhiben con un informe de lo que se hizo, lo que se encontró y una determinación al respecto: "el problema es éste y la solución de capacitación ésta", no dando lugar a que estos resultados sean validados. Esa perspectiva implica el desconocimiento y/o negación del saber de todo aquel que no sea el investigador o capacitador, sólo él ocupa el lugar del saber.

Contrario a esto, se propone que una vez que se tienen los resultados en un informe, éstos no solos sean presentados, sino también validados por los supervisores o directivos del personal estudiado. Con esta estrategia se pueden obtener dos cosas: 1) que el personal directivo de la empresa se involucre en el proceso de detección de necesidades de capacitación y en la capacitación misma, y 2) que esta investigación se vea fortalecida en sus resultados por la opinión de éstos.

Así, considerando que dichos directivos ocupan un lugar estratégico en cuanto al conocimiento del personal en cuestión, pueden, a partir de la revisión y análisis del informe, contrastar o confirmar lo que ellos saben de su personal. Implicando que, hasta ese momento del informe, la detección de necesidades de capacitación no es un proceso acabado, y que por lo tanto está en la posibilidad de enriquecerse con sus opiniones.

Con lo que puede decirse que el papel del investigador o consultor consiste en organizar y sistematizar la información que el personal no puede. En cierto sentido, en el informe

no se les muestra nada “nuevo” pero si organizado y sistematizado, resultando así en una recuperación de sus preocupaciones y percepciones al respecto de su personal.

Es así como en el presente capítulo se han descrito las características teórico-metodológicas de la estrategia de detección de necesidades de capacitación que se ha propuesto en este trabajo. En los siguientes capítulos se presenta el método, resultados y discusión de la aplicación de esta propuesta que fue aplicada en una empresa del sector productivo.

## CAPÍTULO 3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DETECCIÓN

---

### A. OBJETIVO GENERAL:

Probar una estrategia diseñada para la Detección de Necesidades de Capacitación en una empresa del sector productivo.

### B. OBJETIVOS PARTICULARES:

- Involucrar a los directivos, mandos medios y operarios en el proceso.
- Crear espacios de confianza e interacción en los cuales haya una libre expresión de necesidades e ideas.
- Lograr que los participantes expresen y compartan conocimientos, experiencias, inquietudes e intereses.

### C. POBLACIÓN

La investigación reportada se realizó en una empresa dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de cristal templado de seguridad principalmente para la industria automotriz .

La planta está situada en el centro del país y abastece la demanda nacional y la exportación indirecta a través de las armadoras de vehículos.

La empresa surge, hace más de 40 años, con la producción de vidrio templado y laminado para vehículos automotores. Conforme transcurre el tiempo se adicionan procesos

como la aplicación de desempañante, encapsulado, subensamble, cristal de línea blanca y cristal arquitectónico.

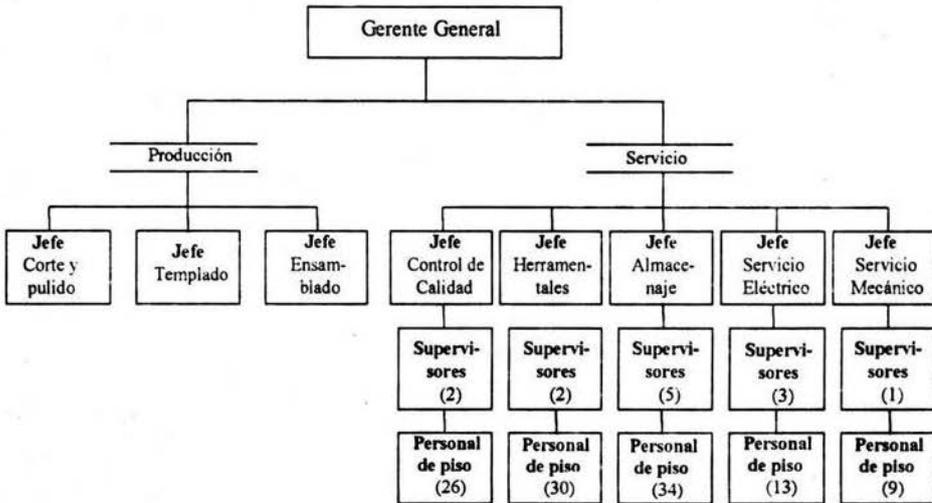
La planta productora está conformada por dos departamentos principales: el primero es el departamento de producción integrado por tres procesos generales: corte y pulido, templado y ensamblado.

El segundo, el departamento de servicio, integrado por cinco áreas que ofrecen servicio al de producción: Control de calidad, Herramientales, Almacenaje, Servicio eléctrico y Servicio mecánico. En éste departamento se llevó a cabo la investigación con un total de 112 personas.

La siguiente tabla indica la distribución del personal y los datos particulares por área.

AREA	NÚMERO DE PERSONAS	PROMEDIO DE EDAD	PROMEDIO DE ANTIGÜEDAD	PROMEDIO DE ESTUDIOS
CONTROL DE CALIDAD	26	35	6	Preparatoria
HERRAMENTALES	30	39	9	Secundaria
ALMACENAJE	34	26	5	Secundaria
SERVICIO ELÉCTRICO	13	36	7	Preparatoria
SERVICIO MECÁNICO	9	31	4	Preparatoria

A continuación se presenta el organigrama que muestra de manera general la distribución operativa y administrativa de la empresa, detallando el Departamento de Servicio en el cual se realizó la investigación:



La función que ofrece cada área de servicio al departamento de producción es la siguiente:

*Area 1 (Control de Calidad)* se dedican a la asesoría y certificación de la calidad de la producción; es decir, son los responsables de verificar que el terminado de las piezas que se producen en las diferentes líneas de producción cumplan con los requerimientos especificados por el cliente y las normas de calidad establecidas por la empresa.

*Area 2 (Herramientales)* se dedican a elaborar algunos accesorios de la maquinaria que se utilizan en el departamento de producción. Se caracteriza por un trabajo manual, casi artesanal y de alta precisión; de ello depende la calidad de las piezas que se producen en el departamento de producción.

*Area 3 (Almacenaje)* se dedican al abastecimiento, distribución, traslado y almacenamiento de la materia prima, material en proceso y producto terminado que generan

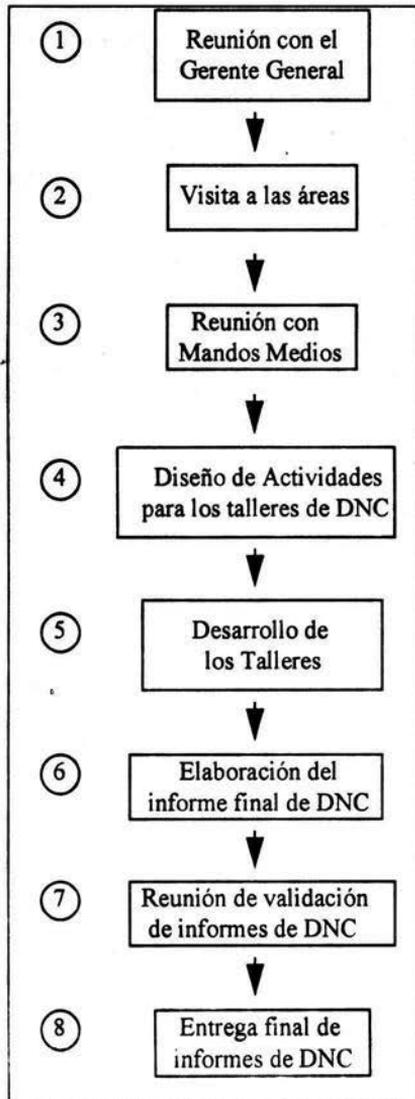
las líneas de producción. Aquí el uso de inventario es de vital importancia para el control de entradas, salidas, rechazos y desperdicios que generan las líneas de producción. También se encargan del abastecimiento y control de los contenedores, accesorios e implementos que se utilizan para el empaque de la producción.

*Area 4 (Servicio Eléctrico)* se dedican al mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas eléctricos de las máquinas que constituyen las líneas de producción; es decir, el mantenimiento se basa en programas temporales que indican la maquinaria a la que corresponde verificar para evitar fallas durante los procesos y/o corregir aquellos que han ocurrido. Su importancia radica en que son los responsables de mantener en funcionamiento la maquinaria, en lo que respecta a las instalaciones y equipos de las áreas eléctricas (de fallar alguna máquina los índices de producción decrementarian).

*Area 5 (Servicio Mecánico)* se dedican al mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas hidráulicos, neumáticos y mecánicos de los equipos instalados en las áreas de producción; es decir, el mantenimiento se basa en programas temporales que indican la maquinaria a la que corresponde verificar para evitar fallas durante los procesos y/o corregir aquellos que han ocurrido. Su importancia radica en que son los responsables de mantener en funcionamiento la maquinaria, en lo que respecta a los sistemas mecánicos, hidráulicos y neumáticos instalados en las áreas (de fallar alguna máquina los índices de producción decrementarian).

## D. ESTRATEGIA DE TRABAJO

A continuación se muestra un diagrama de flujo en donde se indica el proceso que se diseñó para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación en las áreas de servicio de esta empresa. Cada punto se detallará en seguida de éste.



### ***1. Reunión con el Gerente General***

Se realizó para conocer cuál es la planeación estratégica para la empresa; es decir, cuáles son los objetivos y metas a corto y mediano plazo para identificar qué es lo que corresponde hacer en el campo de los recursos humanos.

En esta reunión de 2 hrs., participaron el Gerente General de la planta y los consultores, la cual se fue desarrollando en la medida en que el Gerente comentaba la situación de la empresa y los consultores precisaban sobre ello con observaciones y señalamientos que se anotaban en el momento. Finalmente se planteó la metodología la cual fue avalada por él.

En esta reunión se identificaron los siguientes aspectos:

- Trabajo bajo autocontrol.
- Estandarización de métodos de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Establecimiento del sistema Cliente-Proveedor.
- Vinculación con la empresa.
- Fortalecimiento de la gente a nivel personal.

### ***2. Visita a las áreas***

Esta recorrido tuvo como propósito precisar y constatar los objetivos de cada área y de esta manera obtener una visión general de las mismas; esto es, conocer e identificar las funciones que se realizan, la gente que labora y los puestos que se manejan; así también, tener un primer acercamiento con la gente y ésta a su vez sensibilizarse e involucrarse al trabajo de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en marcha.

En este recorrido por cada área participaron los supervisores y sus jefes, los consultores y algunos trabajadores que se encontraban laborando en el momento.

Dichas visitas se realizaron en un tiempo promedio de 3 hrs. cada una en días alternados y se trabajó buscando que el recorrido llevara una secuencia de acuerdo al proceso.

### **3. Reunión con mandos medios**

La reunión fue dirigida por los consultores y con la participación del jefe y supervisores del área en cuestión, se ratificaron los objetivos de la planeación estratégica de la Dirección General y se exploró en relación a los objetivos particulares del área. Se recogieron comentarios generales en torno a su percepción del área y de la gente a su cargo. Tuvo una duración aproximada de 2 hrs.

Aquí se precisó un punto coincidente entre todas las áreas como problema fundamental: la necesidad de fortalecer la cuestión de servicio.

El desarrollo y los comentarios que se tuvieron hasta este momento fueron marcando los temas a abordar y profundizar que dependían de las demandas manifestadas directamente por ellos y de un trabajo de análisis de la información obtenida, de tal manera que ello fue dando las pautas hacia los aspectos en los que se enfatizaría la observación durante los talleres de DNC.

Los puntos que aparecieron como importantes fueron la necesidad de que el personal tenga mayor compromiso con la empresa. Cuando se abordaron los conocimientos técnicos, en todos los casos se precisó la necesidad de incidir sobre la aplicación y estandarización de los métodos de trabajo, maquinaria y equipo, condiciones de control y medidas de seguridad. En cuanto a características personales se tocaron aspectos como valores y expectativas con respecto al trabajo, la familia y en lo personal como habilidades para la coordinación de grupos, formación de personal y liderazgo. Finalmente, hubo la preocupación por el trabajo en equipo, nivel de discusión y consenso que responde a habilidades de desenvolvimiento grupal.

### **4. Diseño de actividades**

A continuación se presenta cada una de las actividades que se diseñaron para la Detección de Necesidades de Capacitación a partir de los aspectos antes mencionados. Cada una con objetivos de la actividad que indican lo que se pretende identificar en los participantes, objetivos de aprendizaje que indican la utilidad o beneficios para los

participantes, el desarrollo de la misma que se refiere a las indicaciones de aplicación y la justificación que son los criterios que acreditan su selección.

## **ACTIVIDADES:**

### **◆ Tarjeta de presentación**

#### *Objetivos de la actividad*

- Obtener una primera impresión o imagen del grupo y de cada uno de sus integrantes en cuanto a sus características, gustos e intereses.
- Establecer el rapport con los participantes.
- Sensibilizarlos a las actividades del taller.

#### *Objetivos de aprendizaje*

##### **Que los participantes:**

- profundicen el nivel de conocimiento que tienen de sus compañeros de trabajo.

#### *Desarrollo:*

De manera individual, los participantes contestan a las siguientes preguntas en una tarjeta dividida en cuatro espacios utilizando sólo dibujos, palabras o frases cortas y anotando su nombre al centro:

- ¿Cómo soy?
- ¿Qué me gusta de mi trabajo?
- ¿Cómo me veo a mí y a mi familia en el futuro?
- ¿De qué me ha servido trabajar en esta empresa?

Al finalizar cada participante muestra su tarjeta y comenta al grupo sus respuestas.

*Instrucciones:*

“La tarjeta que les acabo de entregar la van a dividir en cuatro espacios y en cada uno van a responder cada una de las preguntas que les acabo de anotar en el rotafolio, sólo mediante dibujos, palabras o frases cortas. En el centro de la tarjeta van a escribir su nombre”.

*Justificación:*

- Permite sensibilizarse a nivel personal más que a nivel institucional.
- Permite que la gente de pocas habilidades de escritura, adquirir seguridad y confianza para hablar de si mismo a partir de dibujos e ilustraciones.
- Permite a la gente sensibilizarse cada vez más a la expresión al no atarse a un discurso escrito, y puede ser más expresivo.
- Permite a la gente profundizar aspectos de su vida al nivel que ellos decidan.

◆ **Servicio es...**

*Objetivos de la actividad*

Identificar en los participantes:

- cómo conciben el servicio,
- qué adjetivos asocian al servicio,
- qué factores intervienen en el servicio.

*Objetivos de aprendizaje*

Que los participantes:

- clarifiquen a quién le dan servicio y de quién lo reciben,
- precisen qué les significa la palabra servicio,
- identifiquen qué dan y qué reciben como servicio.

*Desarrollo:*

En trabajo de equipo, los participantes elaboran un *collage* con recortes de revistas y dibujos, respecto a lo que les representa el concepto de servicio en términos generales, sin particularizar situaciones y precisando los aspectos que consideran importantes.

En un segundo momento cada equipo presenta al resto del grupo su representación gráfica, mientras tanto el coordinador escribe en hojas de rotafolio las palabras o frases clave que se van enunciando.

Finalmente, mediante una plenaria, se comentan las aportaciones de los participantes y se elabora una conclusión final.

*Instrucciones:*

“En esta cartulina van a representar gráficamente lo que representa el servicio para ustedes, esto es, van a elaborar un *collage* con recortes de revistas, de tal manera que identifiquen las características comunes, conceptos, elementos que intervienen, etc. Pero sin ejemplificar casos particulares”.

*Justificación:*

- La gente tiene que representar lo que entiende por servicio y no repetir el concepto que se pide de manera institucional.
- Permite identificar que tan interiorizado tienen el concepto de servicio, qué tanto y cómo lo utilizan de manera cotidiana.

➔ **Autopista**

*Objetivos de la actividad*

Identificar en los participantes

- qué conocen del método de trabajo,

- el nivel de especificación de la herramienta y equipo, medias de seguridad y medias de control.

#### *Objetivos de aprendizaje*

Que los participantes:

- reconozcan el método de trabajo,
- identifiquen cada uno de los pasos de las actividades que realizan, las cuales componen el método de trabajo,
- identifiquen sus dudas en cuanto al método de trabajo,
- socialicen el conocimiento que poseen.

#### *Desarrollo:*

En equipos elaboran una carretera indicando desde la salida hasta la meta de ésta, cada uno de los pasos que siguen para llevar a cabo un método de trabajo y las señales de alerta que deben cuidar en cada uno de éstos respecto a la seguridad del personal, del material y del equipo.

Al finalizar, por equipos se juegan cada una de las autopistas y por turnos se van planteando preguntas en cuanto al método de trabajo en cuestión.

#### *Instrucciones:*

“En esta hoja de rotafolio que les acabo de dar van a dibujar una autopista (carreterita o meta) y en ella van a detallar la secuencia de un método de trabajo, indicando las alertas que deben tener presentes durante el proceso o los peligros que pueden ocurrir en el desarrollo de éste, de tal manera que quede como una carretera real con los debidos señalamientos. Háganla de tal manera que al finalizar podamos jugar la meta”.

#### *Justificación:*

- Permite a la gente explicitar los pasos que conocen de los métodos de trabajo sin que se sientan evaluados
- No se sienten obligados a expresar más de lo que saben

- El juego en sí les permite plantear la secuencia natural del proceso.
- Permite manejar aquello que tienen más presente.
- Permite aclarar dudas relativas a los métodos de trabajo (equipo de seguridad, uso de equipo y herramienta, etc.).

#### ♦ Serpientes y escaleras

##### *Objetivos de la actividad*

Identificar en los participantes:

- qué aspectos consideran que se deben reconocer y cómo,
- qué aspectos consideran que se deben sancionar y cómo,
- hacia dónde dirigen sus intereses,
- qué tanto reconocen lo que no es conveniente hacer en el contexto de trabajo.

##### *Objetivos de aprendizaje*

Que los participantes:

- reconozcan y expresen sus necesidades con respecto al tipo de reconocimientos que les son significativos,
- identifiquen necesidades similares entre sus compañeros,
- puedan diferenciar los reconocimientos de las sanciones como consecuencia de sus acciones,
- se sensibilicen entre lo que la empresa les solicita y el beneficio que les puede redituarse a ellos mismos en el caso de cumplir con esas demandas.

##### *Desarrollo:*

En equipos elaboran un tablero tradicional de Serpientes y Escaleras, en donde las serpientes son las acciones concretas que ameritan sanción y cuál, y las escaleras las acciones que requieren reconocimiento y cuál.

Al finalizar, todo el grupo juega cada uno de los tableros y simultáneamente el equipo que lo elaboró va explicando los estímulos y las sanciones que propusieron.

*Instrucciones:*

Cada equipo va a elaborar su tablero de Serpientes y Escaleras para identificar cuáles son las conductas que ustedes consideran que ameritan una sanción y cuál sería esa sanción; y cuáles son las conductas que consideran deben premiarse y con qué. En el caso de las serpientes la cola representará las malas acciones que ameritan sanción y la cabeza representará el castigo o sanción a recibir. Y en el caso de las escaleras la parte baja representa la conducta o acción a premiar y la parte alta significa el premio o estímulo ante dicha conducta. Cada equipo elaborará mínimo 5 serpientes y 5 escaleras”.

*Justificación:*

- Permite la identificación de las acciones que benefician y las que obstaculizan el desarrollo de su trabajo.
- Facilita la explicitación de necesidades y compromisos con la empresa ya que es un juego conocido para los participantes.
- El juego en sí permite manifestar la magnitud de las sanciones o reconocimientos de las acciones de manera espontánea.
- El tipo de reconocimientos y sanciones revelan la madurez del grupo, disponibilidad y responsabilidad con ellos mismos.

✦ **Maratón**

*Objetivos de la actividad*

Identificar en los participantes:

- los conocimientos técnicos, normativos y conceptuales que poseen en relación al desempeño de las funciones del área,
- los conocimientos técnicos que requieren fortalecer y/o precisar,

- los conocimientos técnicos de los que carecen,
- las dudas que tienen con respecto al área y a la empresa y,
- el nivel de estandarización de dichos conocimientos y/o procesos.

#### *Objetivos de aprendizaje*

Que los participantes identifiquen:

- qué conocen de su trabajo en el área,
- qué requieren conocer,
- qué dudas tienen con respecto a su trabajo y,
- expliciten inquietudes en cuanto a los aspectos: administrativos, de supervisión y superintendencia

#### *Desarrollo:*

Cada participante elabora 5 preguntas con su respectiva respuesta, o bien dudas en cuanto a su trabajo en el área y/o empresa; cada pregunta es escrita en una tarjeta con su respuesta al reverso.

El coordinador recoge las tarjetas y las revuelve, mientras tanto los participantes se distribuyen al rededor del tablero de maratón con una ficha de avance cada uno.

El coordinador lee una pregunta la cual responde el participante en turno, si la respuesta es acertada, avanza en el tablero; y así consecutivamente hasta que se agoten las tarjetas. El primero que llegue a la meta o se acerca más a ella es el ganador.

#### *Instrucciones:*

“De manera individual van a identificar 5 preguntas con respecto a su trabajo diario. Cada una la van a notar en una tarjeta y al reverso de ésta su respuesta correcta (tratando de hacer las preguntas difíciles pero claras y respuestas concretas)”.

#### *Justificación:*

- Permite hacer una evaluación de los aspectos técnicos, normativos y conceptuales sin que los participantes se sientan evaluados

- Al darse en un contexto de juego se elimina en los participantes la angustia que se genera al sentirse evaluado.
- La gente reconoce su propio nivel de conocimientos y el de sus compañeros de grupo.

#### ✦ **Entrevista**

##### *Objetivos de la actividad*

Identificar en los participantes:

- la percepción de su trabajo en el área,
- cuáles son sus necesidades explícitas de capacitación,
- su opinión sobre los aspectos en que se debe capacitar a supervisores, personal de nuevo ingreso y personal operativo.

##### *Objetivos de aprendizaje*

Que los participantes:

- reconozcan su opinión con respecto a su trabajo, la empresa y la capacitación,
- confronten su opinión con la de los demás compañeros,
- mejoren y fortalezcan su autoestima al sentir que su opinión es importante.

##### *Desarrollo:*

Los participantes forman equipos y un integrante de cada uno pasa a otro equipo a ser entrevistado y así sucesivamente hasta ser entrevistados todos.

Cuando cada equipo tiene las entrevistas de todos los integrantes de otro equipo, integran esa información para presentarla a manera de noticia de radio, televisión o periódico y además, a partir de esta plantean un programa de capacitación para supervisores, para personal de nuevo ingreso, para personal operativo.

Al finalizar, cada equipo hace su presentación y plantea conclusiones, las cuales se retoman en el momento de la plenaria que se realiza cuando todos los equipos han presentado su trabajo.

*Instrucciones:*

“Durante esta actividad cada equipo se convertirá en una empresa de reporteros que tendrán la misión de ir a entrevistar a trabajadores de una determinada empresa, y a su vez serán invitados para conceder una entrevista (de manera similar a un programa de t.v., de radio o noticia de periódico). Durante 5 minutos cada equipo se distribuirá el trabajo para entrevistar a los participantes del equipo que se le asigne, las entrevistas serán de manera individual de tal forma que cada participante sea entrevistado una sola vez y éste a su vez sea reportero”.

Una vez realizadas las entrevistas:

“Cada empresa de reporteros hará su trabajo de redacción para presentar dicha información, un equipo a manera de noticia de radio, otro de noticia de televisión y otro de periódico. Una vez que tengan la noticia, van a montar un escenario para difundirla lo más real posible”.

Una vez realizadas las presentaciones:

“Nuevamente se reunirán en equipos para elaborar una propuesta de un Programa de Capacitación para el personal de nuevo ingreso, operarios y supervisores; ésto será a partir de la información que surgió de las tres presentaciones”.

*Justificación:*

- La actividad ofrece un espacio para la expresión de sus intereses e inquietudes con respecto a su trabajo, a la empresa y a la capacitación.
- Al no comprometerse personalmente, permite desinhibir la participación y llevar a cabo la entrevista con respuestas más reales.
- Es mayor la confiabilidad de sus respuestas mediante la entrevista informal de compañero a compañero.
- Posibilita ampliar y complementar sus respuestas al momento de ser entrevistados a partir de escuchar y compartir la opinión de los compañeros que entrevistan.

-Facilita a los participantes la interacción a partir de compartir aspectos que difícilmente se hacen en situaciones laborales.

En la siguiente tabla se sintetiza el nivel de trabajo al que se involucraron los participantes en cada una de las actividades, ya sea a nivel individual, por equipo y/o grupal; los productos o información que se generó en cada una de ellas y los temas trabajados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>NIVEL DE TRABAJO</b>	<b>PRODUCTOS OBTENIDOS</b>	<b>TEMAS TRABAJADOS</b>
<i>TARJETA DE PRESENTACIÓN</i>	Individual Grupal	- Tarjetas individuales	Presentación individual. Integración del grupo. Vinculación con la empresa. Expectativas a futuro. Gustos y desagrados por su trabajo.
<i>SERVICIO ES...</i>	Por equipo Grupal	- Collages - Historietas - Planos -Representaciones físicas del equipo	Conceptualización del Servicio. Actitud ante el servicio. Autopercepción como cliente-proveedor.
<i>AUTOPISTA</i>	Por equipo Grupal	- Carreteras en rotafolios	Métodos de trabajo. Estandarización. Medidas de seguridad. Manejo de herramientas y equipo
<i>SERPIENTES Y ESCALERAS</i>	Por equipo Grupal	- Tableros en rotafolios	Revisión y evaluación del sistema actual de incentivos y sanciones. Responsabilidad ante la empresa, trabajo y compañeros
<i>MARATÓN</i>	Individual Grupal	- Tarjetas con preguntas individuales	Evaluación y reafirmación de métodos de trabajo. Conocimientos técnicos, normativos, operativos y de la empresa.
<i>ENTREVISTA</i>	Individual Por equipo Grupal	- Tarjetas con respuestas individuales -Rotafolios con reportaje	Vinculación y actitud hacia su trabajo y la empresa. Conocimientos de intereses individuales y grupales. Programa de Capacitación.

### 5. Desarrollo de los talleres.

Para la impartición de los talleres se formaron de 1 a 3 grupos por área de servicio con un promedio de 10 personas cada uno, dando así un total de 112 personas distribuidas en 10 grupos. A continuación se presenta una tabla en donde se detalla el número de grupos por área de servicio y el número de participantes que los integraron.

AREA	GRUPO	NO. DE PERSONAS
CONTROL DE CALIDAD	A	13
	B	13
HERRAMENTALES	A	10
	B	10
	C	10
ALMACENAJE	A	20
	B	14
SERVICIO ELÉCTRICO	A	7
	B	6
SERVICIO MECÁNICO	A	9
<b>TOTAL</b>	<b>10 grupos</b>	<b>112 personas</b>

La secuencia y desarrollo de las actividades fue en el orden como se presentaron anteriormente.

El coordinador de cada grupo fue el responsable de dar cumplimiento a las siguientes funciones:

- ♦ Preparar material necesario para el desarrollo de las actividades (pinturas de agua, palos de madera, botones, alfileres, resistol, telas, sopas, hilos, botes, botellas, tarjetas, cartulina, cartón, hojas de rotafolio, etc.).
- ♦ Coordinar el desarrollo de las actividades bajo los objetivos establecidos.
- ♦ Promover el trabajo de grupo.
- ♦ Identificar los obstáculos y facilitadores en el grupo
- ♦ Identificar las actividades y características individuales que permitieran la integración de equipos de trabajo.
- ♦ Hacer señalamientos en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes; así como del desenvolvimiento de cada uno de los individuos y del grupo en general.

- ♦ Asignar roles.
- ♦ Llevar un registro anecdótico del trabajo individual, por equipos y grupal.
- ♦ Al final de cada sesión, comentar y discutir las notas de los registros con los demás coordinadores como retroalimentación.
- ♦ Llevar un control de asistencia de los participantes.

### ***6. Elaboración del informe final de DNC***

Tuvo como objetivo presentar por escrito una descripción y análisis de los productos que resultaron de cada una de las actividades; a nivel individual, por equipo y grupal. Se realizó un informe por grupo al final de cada taller, el cual consistió de una transcripción textual de los productos obtenidos de cada actividad (rotafolios, tarjetas, etc.) y un análisis (reportado a manera de observaciones) de los mismos, con ayuda del registro anecdótico y de los objetivos establecidos.

### ***7. Reunión de Validación de informes de DNC***

Tuvo como objetivo confrontar la información obtenida contra la percepción que el jefe y supervisores de área poseen tanto de cada participante como del grupo en general, ampliando así el conocimiento de su grupo de trabajo; ya que este informe les dio a conocer una serie de habilidades, conocimientos y actitudes que la gente a su cargo posee y que en algunas ocasiones ellos no han detectado o bien el informe reafirma de manera sistemática sus apreciaciones.

Esta reunión se realizó de manera independiente para cada área con el personal de jefatura y supervisión de la misma con una duración de 2 ½ hrs. promedio.

Se facilitó una copia del informe a cada participante en la reunión para que leyeran detalladamente la información a la vez que fueran expresando sus acuerdos y desacuerdos.

En el caso de que los resultados no coincidieran con la percepción de los presentes se amplió la información de cada situación y/o persona. Con apoyo de los registros anecdóticos se llegó a un acuerdo de cómo acentarlo en el informe.

#### ***8. Entrega final de informes de DNC***

Una vez validados los informes por el personal de jefatura y supervisión de cada área, se convocó una reunión con el Gerente General a quien se le entregó una copia de todos los informes por grupo como respuesta a su demanda; en dicha reunión se le detalló la estructura y contenido.

## CAPÍTULO 4 RESULTADOS Y ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se presentan por cada una de las actividades realizadas. En principio se muestra una tabla que contiene las categorías de análisis que se plantearon a partir de éstos; seguida del análisis cuantitativo elaborado en base a dichas categorías. Finalmente se muestra una presentación gráfica de los mismos.

Es importante señalar que las gráficas muestran el número de menciones que acumuló cada categoría de análisis, independientemente del número de personas.

### A. TARJETA DE PRESENTACIÓN

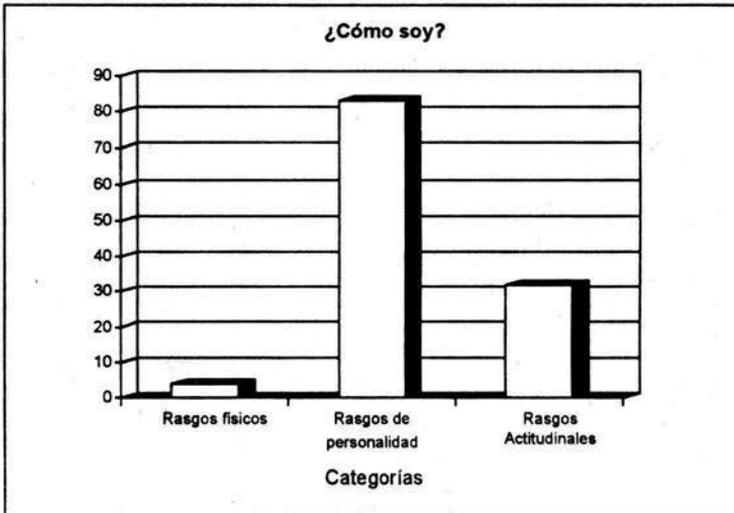
Las respuestas obtenidas a cada una de las cuatro preguntas planteadas en la actividad se agruparon en las siguientes categorías de análisis.

Categorías de análisis:

PREGUNTA	CATEGORÍA	EJEMPLOS
¿CÓMO SOY?	♦ <b>Rasgos físicos.</b> Cuando en su respuesta hace referencia a características físicas	“Chaparrito” “Grande y gordo”
	♦ <b>Rasgos de personalidad.</b> Descripción que van desde estados de ánimo hasta comportamientos	“Alegre y dinámico” “Hosco” “Serio e inquieto”
	♦ <b>Rasgos actitudinales.</b> Sean intereses, posturas o gustos por alguna cosa	“Un ser con una meta” “Persistente en mi trabajo” “Busco el lado bueno de todo”
¿QUÉ ME GUSTA DE MI TRABAJO?	♦ <b>Operación específica.</b> Se señala una actividad particular o función relativa al puesto que se desempeña.	“El trabajo con la computadora” “Ajustar moldes” “Inspección”

PREGUNTA	CATEGORÍA	EJEMPLOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Ambiente laboral.</b> Cuando se habla de aspectos referentes a la convivencia con los otros, sean compañeros o superiores.</li> </ul>	"Convivir" "La armonía del trabajo con los compañeros" "Su camaradería"
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Condiciones de trabajo.</b> Aspectos como: normas de trabajo, horarios, prestaciones y herramientas o equipos de trabajo.</li> </ul>	"Los eventos deportivos" "La variedad de equipos de medición" "Los cursos"
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Oportunidad de desarrollo personal.</b> Cuando se señala al trabajo como un medio de superación personal y laboral.</li> </ul>	"Las cosas por aprender" "Hay oportunidades para sobresalir"
¿CÓMO ME VEO A MÍ Y A MI FAMILIA EN EL FUTURO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Incierto.</b> Se percibe al futuro difícil o con pocas oportunidades de desarrollo.</li> </ul>	"Por lo menos conservo mi trabajo" "Está fuerte la crisis"
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Estable.</b> Se habla de que no habrá en el futuro grandes dificultades pero tampoco amplias oportunidades de desarrollo, sino que se podrá mantener el nivel alcanzado hasta ese momento.</li> </ul>	"Un poco cansado pero feliz por mi familia" "Poder darle lo necesario a los hijos"
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Óptimo.</b> Se pronostican oportunidades de crecimiento en lo personal y familiar.</li> </ul>	"Mas seguro y emocionalmente estable" "Con proyectos y superación"
¿DE QUÉ ME HA SERVIDO TRABAJAR EN ESTA EMPRESA?	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Medio de aprendizaje y satisfacciones.</b> Se habla de las oportunidades de aprendizaje y de las satisfacciones personales por trabajar en la empresa.</li> </ul>	"Satisfacciones personales, conocimientos nuevos"
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Obtención de ingresos.</b> Se habla exclusivamente del salario y los ingresos económicos.</li> </ul>	"El medio de obtener un ingreso económico para solventar mi situación de vivir"
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Oportunidad de desarrollo personal.</b> Cuando se señala al trabajo como un medio de superación personal y laboral.</li> </ul>	"Superación personal" "Experiencia"

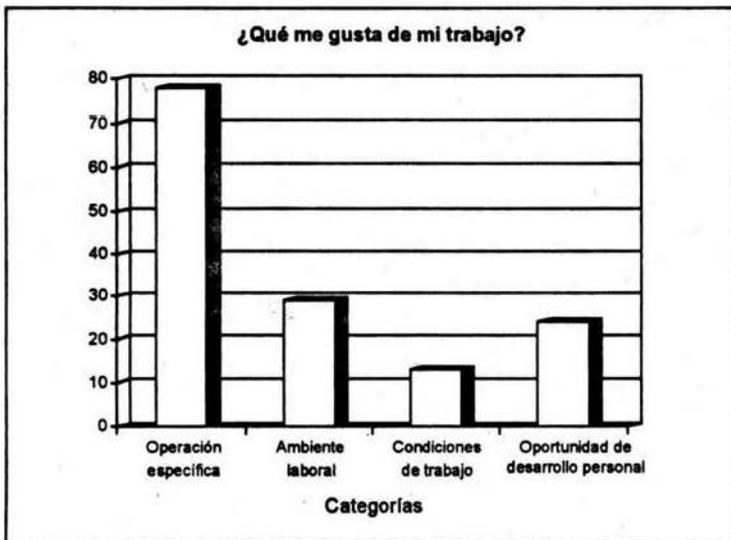
A continuación se presentan las gráficas que muestran los resultados obtenidos en cada una de las preguntas planteadas y en base a las categorías respectivas.



Gráfica 1

En la gráfica 1 se puede observar que los participantes se describen a sí mismos principalmente en términos de rasgos de personalidad y en donde es casi nula la descripción a nivel de rasgos físicos.

Mostrando con ello que la descripción que hacen de sí mismos se realiza en un nivel de mayor profundidad, en tanto que rebasa una descripción física que puede considerarse como superficial ya que no dice más de lo que se puede percibir a simple vista. Así los resultados indican que la población logró manifestarse en términos de mayor apertura y confianza, ya que se expresaron de sí mismos y ante los otros, en términos de su personalidad y actitudes y no sólo al nivel de los rasgos físicos.

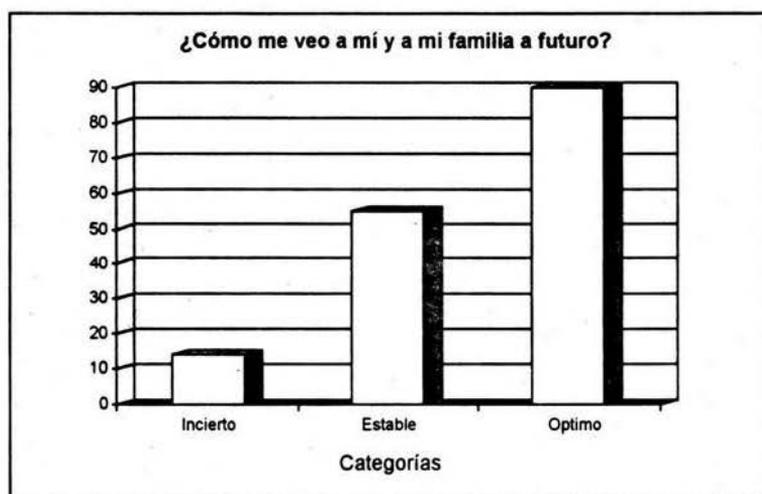


**Gráfica 2**

La gráfica 2 destaca que en su mayoría lo que les gusta de su trabajo son las cuestiones referentes a la actividad específica que desempeñan, y en menor medida el resto de las categorías.

Esto indica que el personal que participó en la detección de necesidades se encuentra satisfecho con las actividades de trabajo que realiza, en este sentido podría hablarse que el personal muestra un nivel considerable de satisfacción laboral en cuanto a las tareas que se desempeñan. Lo que puede indicar vínculo con el puesto y sus funciones, aspecto que destaca ya que en gran parte el personal realiza actividades operativas o físicas, lo que podría pensarse que generarían cierto descontento.

También destaca el hecho de que se mencione el ambiente laboral como uno de los aspectos que más agradan del trabajo en la empresa.



Gráfica 3

Por otro lado, se identifica en la gráfica 3, que su visión a futuro corresponde a una perspectiva más optimista, en contraste con un futuro incierto.

Los participantes manifiestan que el panorama futuro que les brinda su estancia en la empresa es prometedor debido a que tienden a mirar su propio futuro como próspero, lo cual también da ciertos indicios de su satisfacción personal y laboral.



Gráfica 4

La gráfica 4 muestra que la mayor parte de los participantes consideran a la empresa como un medio de aprendizaje y en menor medida consideran el sustento económico como lo más importante.

Lo que implica que existe un mayor vínculo con la empresa cuando los lazos que unen al empleado están más allá de la remuneración económica por el trabajo que se realiza. Como lo indican los resultados, el trabajo y particularmente la empresa, es vista como un espacio que permite o ha permitido un desarrollo personal, ya que ha sido un medio de aprendizaje.

Finalmente, los resultados arrojados por la actividad “Tarjeta de presentación” dan pautas para detectar aspectos de vinculación con la empresa y satisfacción laboral, dentro del contexto de las necesidades de capacitación.

## **B. SERVICIO ES...**

Las respuestas que se dieron a la frase “El servicio es...” se clasificaron de acuerdo a su contenido en los siguientes tres rubros:

1. Las que hacen referencia al servicio centrado en...
2. Las que hablan del servicio asociando adjetivos
3. Las que incluyen factores que intervienen en el servicio

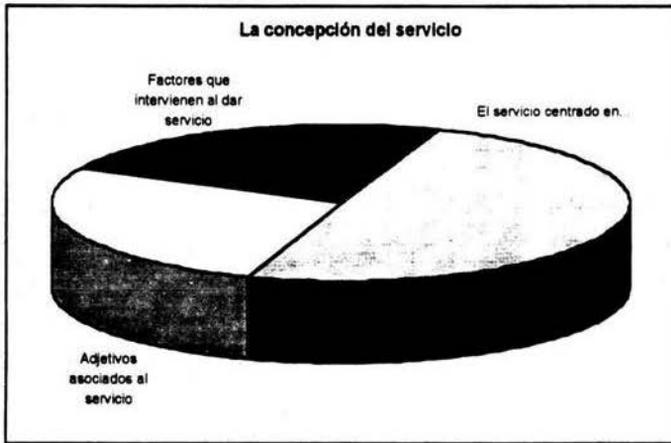
A su vez, para mayor precisión, cada una de éstas se subdividió en las subcategorías de análisis que se indican a continuación:

## Categorías de análisis:

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	EJEMPLOS
EL SERVICIO CENTRADO EN...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Las necesidades del cliente.</b> Cuando hacen referencia a que su trabajo responde a las peticiones, bienestar y satisfacción de otros.</li> </ul>	<p>“Dar lo mejor y que el cliente quede satisfecho”</p> <p>“Es ayudar en alguna necesidad dentro de la sociedad”</p> <p>“Se termina el servicio con satisfacción al cliente”</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La satisfacción personal.</b> Como la oportunidad de obtener un beneficio y satisfacción propio.</li> </ul>	<p>“Mejorar, crecer y corregirnos”</p> <p>“Satisfactorio y necesario”</p> <p>“El servicio es sentirse bien con cada actividad”</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Las obligaciones.</b> Como cumplimiento a imposiciones.</li> </ul>	<p>“Cumplir los reglamentos y evitar sanciones”</p> <p>“Mantener la productividad y conservar el trabajo”</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El intercambio de beneficio mutuo.</b> La acción de servicio bajo la consigna de recibir bienestar a cambio de ofrecerlo.</li> </ul>	<p>“Dar respeto para poder recibir”</p> <p>“Del servicio depende la satisfacción mutua”</p> <p>“Dar servicio me ayuda a ser mejor cada día”</p>
ADJETIVOS ASOCIADOS AL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De calidad.</b> Cuando hacen mención de éste en su discurso.</li> </ul>	<p>“Para que sea servicio de calidad”</p> <p>“Disponibilidad a satisfacer la necesidad con calidad y mejora continua”</p> <p>“Brindando un mejor servicio y calidad podremos tener la confiabilidad del cliente”</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Económico.</b> Si hacen referencia al ahorro y aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.</li> </ul>	<p>“Dar el mantenimiento adecuado y además económico”</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Puntual.</b> Que debe estar listo en el menor tiempo posible después de su solicitud para que su entrega sea en la fecha estipulada.</li> </ul>	<p>“Rápido, si no se pierde el tiempo en la corrida”</p> <p>“Excelente y rápido”</p> <p>“Realizar entregas puntuales”</p>

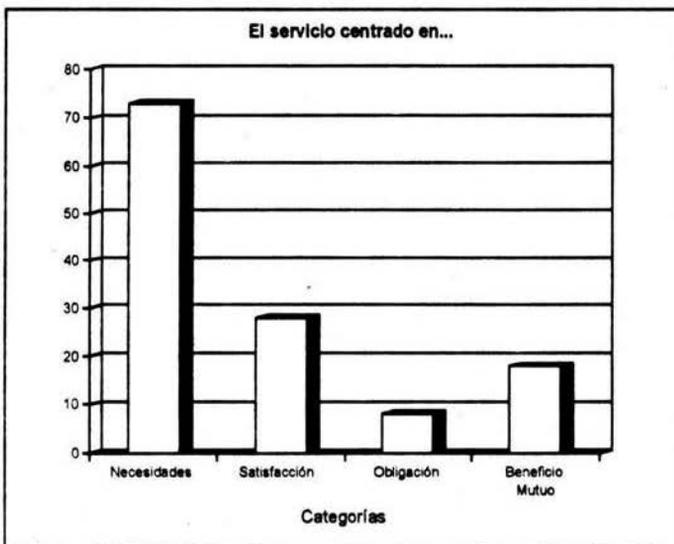
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	EJEMPLOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Eficiente.</b> Que debe cumplir con las normas de calidad y las que el cliente solicita.</li> </ul>	“Eficaz y bueno” “Eficiente y rápido”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Con atención.</b> La visita directa y personalizada al cliente.</li> </ul>	“Negociación cliente proveedor en base a lo requerido” “Visitar periódicamente al cliente”
FACTORES QUE INTERVIENEN AL DAR SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Proactividad.</b> Referente a la iniciativa y/o actitud al cambio.</li> </ul>	“Trabajar cada vez mejor” “Mejora continua”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Preparación.</b> Se refieren a la educación y/o capacitación.</li> </ul>	“Capacitarme cada día más” “Es la enseñanza” “Tener más interés y aprender más de lo que se relaciona con el vidrio”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Planeación.</b> Se refieren a un programa que indique las acciones a seguir.</li> </ul>	“Planeación” “Administrar y hacer buen uso de todo tipo de materiales y herramientas” “Usar el equipo especializado”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Trabajo en equipo.</b> Cuando hacen mención de los esfuerzos conjuntos para lograr un mismo fin.</li> </ul>	“Aprender de tus compañeros” “Cooperación”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Comunicación.</b> Manifestar verbalmente los acuerdos y desacuerdos.</li> </ul>	“Informar a los supervisores de producción la forma de operar correctamente el equipo”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Responsabilidad.</b> Comprometerse y llevar a cabo su trabajo bajo los lineamientos establecidos.</li> </ul>	“Responsabilidad. Responder por cada uno de los actos realizados” “Más responsable y comprensivo”

A continuación se presenta una gráfica que concentra los resultados de las tres categorías de análisis de esta actividad. Posteriormente se presentan las gráficas respectivas a cada categoría y sus subcategorías.

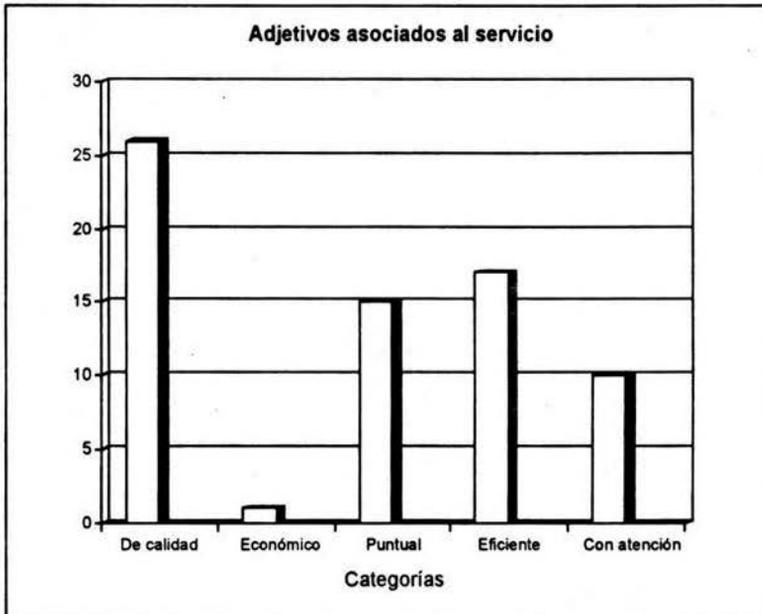


Gráfica 5

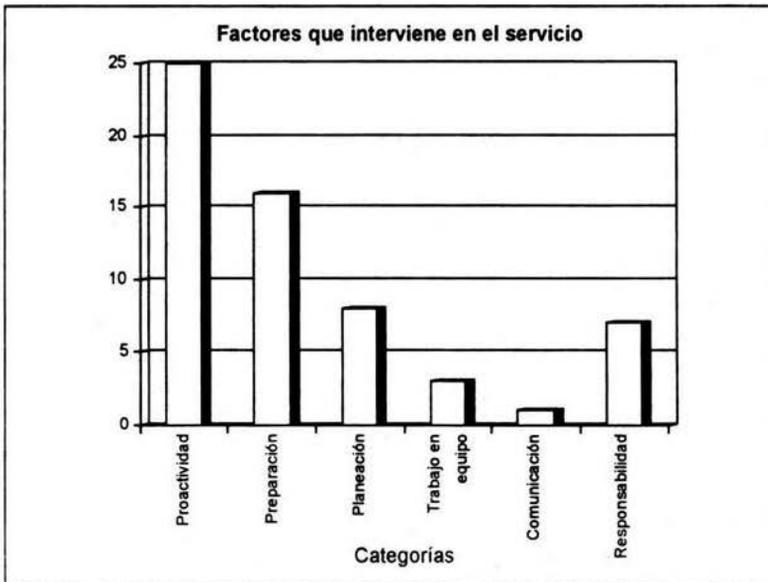
En la gráfica anterior se observa que existe una diferencia notoria que favorece a la categoría "servicio centrado en...", la cual abarca casi la mitad del total, la otra mitad se distribuye en las dos categorías restantes que se refieren a los adjetivos asociados al servicio y los factores que intervienen al darlo.



Gráfica 6



Gráfica 7



Gráfica 8

Los resultados muestran que la gente ofrece servicio respondiendo básicamente a las necesidades del cliente y en el menor de los casos ofrecen el servicio por obligación (gráfica 6); dicho servicio es ofrecido bajo un enfoque de calidad principalmente, aunque también consideran importante la puntualidad, eficiencia y atención (gráfica 7); en donde interviene la proactividad como factor principal en contraste con la comunicación (gráfica 8).

Es notorio que la gente no aprecia su trabajo de servicio como algo agradable o satisfactorio en términos propios de desarrollo personal, en su gran mayoría operan bajo las necesidades de otros; de tal manera que se refleja la preocupación por la proactividad traducida en mejora continua y trabajo cada vez mejor en función de la satisfacción del cliente, factores que igualmente responden a un lenguaje meramente institucional que difícilmente pueden traducir dicha mejora continua en acciones prácticas que repercutan en su propia satisfacción y la mayoría deja de lado los aspectos que les pueden ayudar a conseguirlo como la planeación, preparación, responsabilidad que ellos mismos citan pero en su minoría. Por consiguiente, difícilmente pueden aterrizar sus acciones concretas en un resultado particular que les defina su desempeño, para ellos el servicio se limita a ofrecer "calidad", concepto que registran poco en términos prácticos reduciéndolo a la puntualidad y eficiencia, por su puesto a las necesidades del cliente.

De tal manera que existe una consistencia en cuanto a la concepción de servicio pero en términos estrictamente institucionales "Dar servicio de calidad buscando siempre trabajar cada vez mejor, respondiendo a las necesidades del cliente"; frase que pareciera ser el *slogan* de la empresa y que ha sido efectivamente transmitida y repetida por el personal, pero sin efectos reales en términos prácticos y aplicables de lo que significa su trabajo, bajo qué enfoque, los factores que dan lugar a su éxito y los adjetivos que califican sus resultados; lo que denota una baja internalización de sus funciones y una alta insatisfacción.

Bajo estos términos, la actividad permitió identificar que existe una fuerte necesidad de reconceptualizar el término "servicio" y traducirlo a las acciones concretas que realizan a diario y que reconozcan que eso responde a aquello que llaman calidad, de tal manera que

recuperen y revaloren su función como proveedores, aún cuando no obtengan resultados concretos por su desempeño como en el caso de producción, que es a quien le ofrecen el servicio.

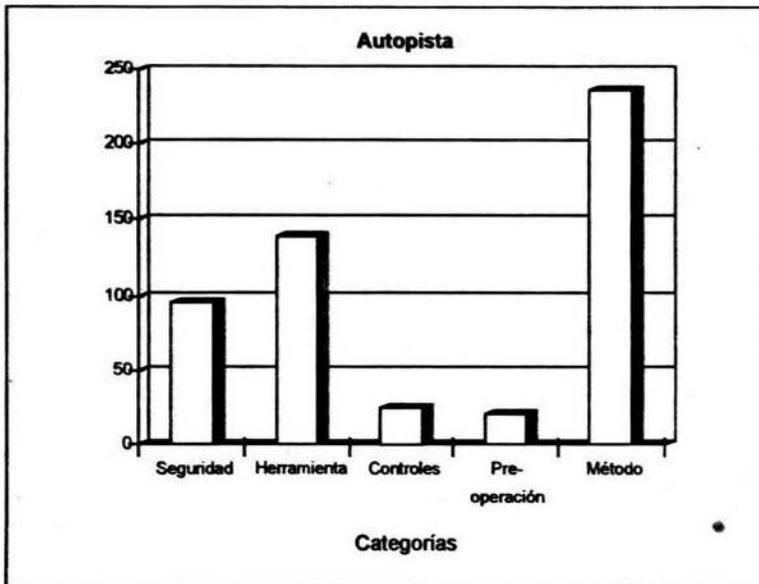
### C. AUTOPISTA

Para el análisis de los métodos de trabajo se desglosaron los componentes de las autopistas en función de cinco categorías que se muestran en la siguiente tabla:

#### Categorías de análisis

CATEGORÍA	EJEMPLOS
♦ <b>Medidas de seguridad.</b> Si refieren el uso del equipo de seguridad, recomendaciones, acciones inseguras.	“¡Recuerda debes tener puesto tu equipo de seguridad!” “¡Peligro escalera en mal estado!”
♦ <b>Herramienta.</b> Cuando hacen referencia a la maquinaria, herramienta, material.	“Utilizar el estetoscopio” “Presa hidráulica” “Poner el gancho a 360°”
♦ <b>Controles administrativos.</b> Referencia a los documentos de control que utilizan en el área como reportes, informes, bitácoras.	“Entregar el reporte del día” “Revisar la orden de trabajo” “Anotar actividades a realizar”
♦ <b>Pre-operación.</b> Si hacen referencia a las actividades de preparación a realizar antes de comenzar la operación.	“Antes de iniciar checar las condiciones del montacargas” “Visualizar el lugar, y retirar obstáculos”
♦ <b>Pasos del método.</b> Acciones u operaciones de algún método de trabajo.	“Medir distancias” “Checar visualmente las conexiones” “Despegar la charola de la mesa”

De acuerdo a las categorías definidas anteriormente, los resultados se concentran en la siguiente gráfica.



Gráfica 9

En la gráfica 9, se observa que los participantes hacen mayor énfasis en cuanto al método de trabajo. Se muestra un manejo adecuado de los métodos de trabajo, tanto al nivel de las etapas que lo constituyen, como los aspectos de seguridad y atención que se deben de considerar para llevarlo a cabo. Así como las respectivas herramientas que se necesitan.

Los métodos de trabajo representa un aspecto en los que el personal muestra mayor fortaleza en su conocimiento y aplicación. Esto se debe a que las actividades que se realizan en la áreas de trabajo se caracterizan por ser rutinarias y accesibles; lo que permite, en cierto sentido, que el personal los desarrolle de la forma adecuada. Además, el personal y las Áreas cuentan con manuales operativos, en los que se indican los métodos de trabajo, sus pasos, advertencias, preventivas, etc., lo que facilita que el personal pueda recurrir a ellos en cualquier momento para revisar algún aspecto del método que esté aplicando.

Lo que en mayor medida destaca en los resultados, es la baja mención de controles de proceso los cuales son indispensables en los métodos de trabajo y más aun dentro del

contexto de control de proceso bajo el que se encuentra la empresa. No así los aspectos de pre-operación ya que éstos no son llevados a cabo ni por todo el personal ni en todos los métodos de trabajo.

#### D. SERPIENTES Y ESCALERAS

En esta actividad se obtuvieron las propuestas de los aspectos a estimular y sancionar, así como el tipo de estímulo y sanción respectivamente.

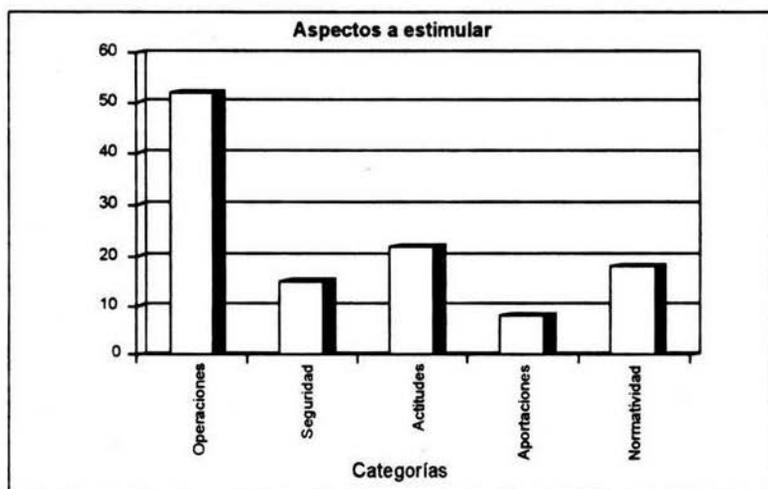
Para lo cual se plantearon los siguientes cuatro rubros de categorías de análisis en los que fueron agrupados.

##### Categorías de análisis

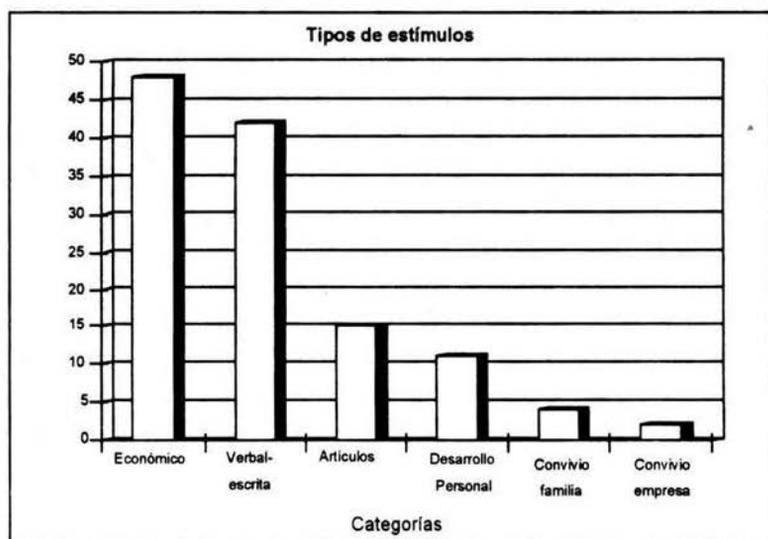
PREGUNTA	CATEGORÍA	EJEMPLOS
ASPECTOS A ESTIMULAR	♦ <b>Operaciones.</b>	“Elaboración del reporte a tiempo” “Auditar oportunamente”
	♦ <b>Seguridad.</b>	“Cero accidentes” “Reportar lugares inseguros”
	♦ <b>Actitudes.</b>	“Cooperación y colaboración en las necesidades del departamento” “Responsabilidad”
	♦ <b>Aportaciones.</b>	“Aportación de ideas” “Sugerencias al Area”
	♦ <b>Normatividad.</b>	“Respetar tiempo de comida” “Conducir a la velocidad establecida”
TIPOS DE ESTÍMULO	♦ <b>Económico.</b>	“\$400 por producción” “2 días de salario”
	♦ <b>Verbal.</b>	“Felicitación” “Agradezcan”
	♦ <b>Artículos.</b>	“Una despensa” “Una cachucha” “Una chamarra”

PREGUNTA	CATEGORÍA	EJEMPLOS
	♦ <b>Desarrollo personal.</b>	“Curso de inglés, cómputo” “Crecimiento personal”
	♦ <b>Convivencia familiar.</b>	“Comida familiar” “Boletos para ir a pasear”
	♦ <b>Convivencia con la empresa.</b>	“Ir a conocer otras plantas” “Visitas del grupo en Monterrey”
ASPECTOS A SANCIONAR	♦ <b>Operaciones.</b>	“No cumplir con los métodos de trabajo” “No dar un servicio adecuado”
	♦ <b>Seguridad.</b>	“No usar el equipo de seguridad” “Provocar accidentes comunes”
	♦ <b>Actitudes.</b>	“Flojera, pereza, irresponsabilidad, negligencia”
	♦ <b>Normatividad.</b>	“No cumplir las reglas” “Irresponsabilidad con los acuerdos”
TIPOS DE SANCIÓN	♦ <b>Económico.</b>	“2 días sin goce de sueldo” “Sin premio económico”
	♦ <b>Trabajo.</b>	“Trabajar un día de descanso” “Flejar”
	♦ <b>Verbal y escrita.</b>	“Llamada de atención” “Reporte”

Para cada una de las categorías se elaboró una gráfica, en las que se concentran los resultados de cada una de las subcategorías.



Gráfica 10

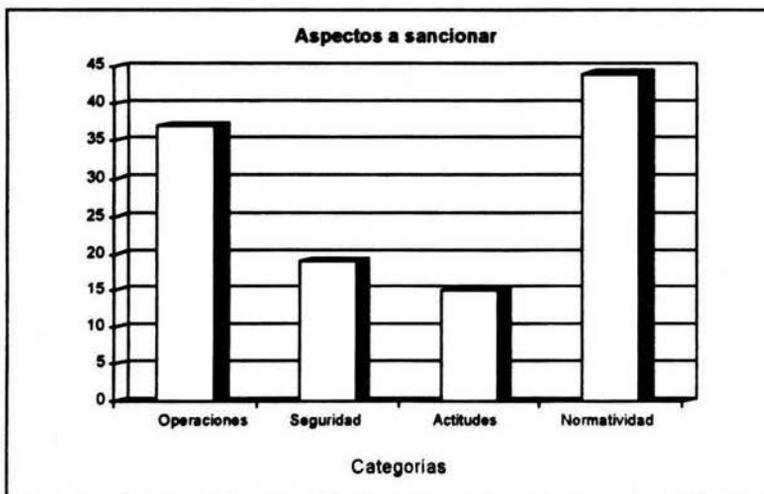


Gráfica 11

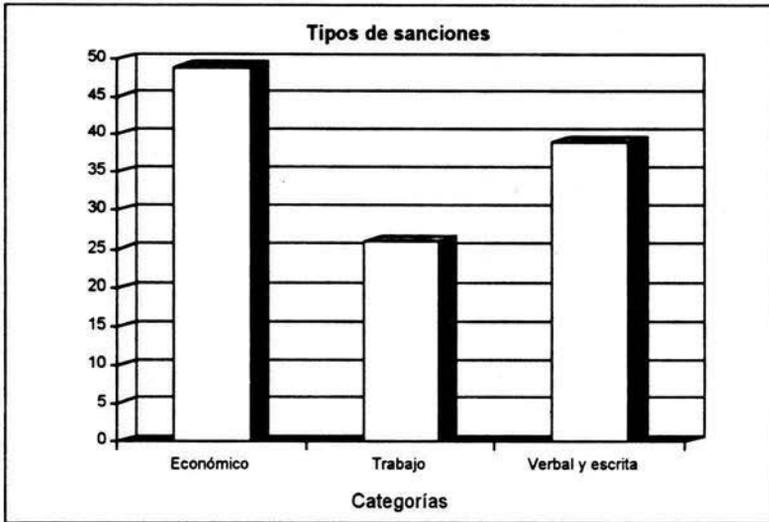
En la gráfica 10 se indica que los participantes proponen que se reconozca el desempeño a las tareas. Así mismo, señalan que dichos reconocimientos deben ser de tipo económico y mediante un reconocimiento verbal y escrito (gráfica 11).

Destaca el hecho de que el personal demanden reconocimientos sólo por las operaciones que en su trabajo realizan de forma adecuada. Esto es que el personal considera que las tareas diarias de trabajo son elaboradas de acuerdo a lo que se solicita y que incluso se realizan con cierto esmero, mismo que ameritaría un reconocimiento por parte de sus supervisores o jefes. También se destacan que las aportaciones deben ser reconocidas.

Es de subrayar la importancia que se el dió a los estímulos de tipo verbal-escrito, lo que señala que el personal señala que necesita y requiere que se les de un reconocimiento directo y personal por su trabajo. Solicitan que sus superiores tengan un contacto de retroalimentación y estímulo para sus funciones diarias; necesitan que sus supervisores no sólo sean administradores o guías del trabajo, sino más de apoyo y humanos.



Gráfica 12



Gráfica 13

Por otro lado, se observa que los participantes hicieron mayor referencia, a que las conductas a sancionar sean principalmente aquellas que tienen que ver con la normatividad y las tareas (gráfica 12). Las sanciones a estas conductas son en primer lugar las económicas, en segundo lugar las verbales y escritas y por último las sanciones relacionadas al de trabajo no deseado (gráfica 12 y 13).

Lo obtenido en esta actividad, además de ser una explicitación de los aspectos que se considera que ameritan una sanción, son un reflejo de aquello en lo que el personal considera existe cierta problemática que requiere la existencia de una reglamentación que la regule. Así, los resultados indican que el personal ve en la normatividad, la forma en que se realizan las operaciones de trabajo, la seguridad y las actitudes, áreas de oportunidad que requieren de atención, con el fin de que favorezca el trabajo de todos.

Finalmente cabe señalar la relación que existe entre los aspectos que los trabajadores manifiestan deben ser tanto estímulos como sanciones: el dinero y los señalamientos verbales-escritos. Esto indica que para el personal estos dos elementos son los más importantes,

son los que tienen mayor peso, en tal magnitud que consideran que son tan efectivos como estímulos y como sanciones.

## E. MARATÓN

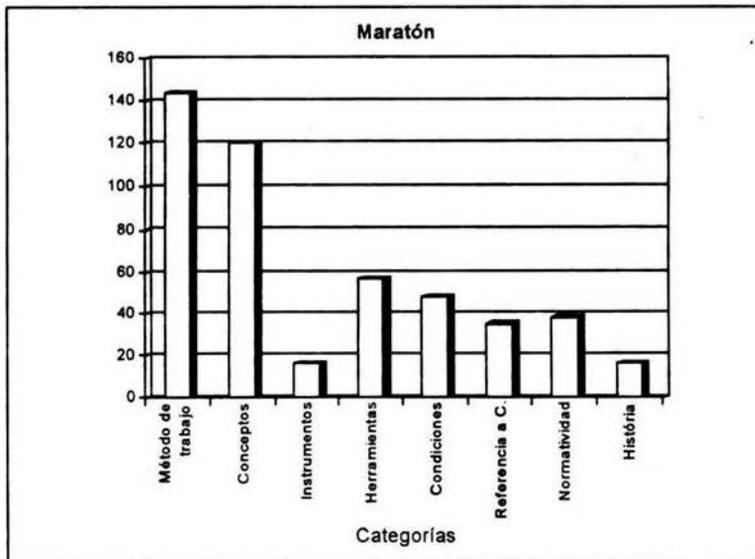
En esta actividad se identificaron 8 categorías de análisis en las cuales se clasificaron las preguntas con sus respectivas respuestas que elaboraron los participantes, de acuerdo a la siguiente tabla.

### Categorías de análisis

CATEGORÍA	EJEMPLOS
♦ <b>Método de trabajo.</b> Cuando hacen referencia a un paso o secuencia de una operación.	“¿Cómo se realiza el sistema de chequeo?” “¿Qué método se aplica al checar un contenedor de 154mts?” “¿Qué se debe hacer al llegar la materia prima al transporte?”
♦ <b>Principios, conceptos y definiciones.</b>	“¿Qué establece la ley de OHM?” “¿Para qué sirven las gráficas?” “¿Qué es un volt?”
♦ <b>Instrumentos de precisión o de medición</b>	“¿Con qué se mide el voltaje?” “¿Conoces todas las funciones del voltímetro analógico?” “¿Cómo se usa el voltímetro?”
♦ <b>Equipo, herramental, herramientas, y material</b>	“¿Qué necesitas para flejar un contenedor?” “¿Qué papel se utiliza para forrar la piedra?” “¿Cuánto mide la solera dentada completa?”
♦ <b>Condiciones de proceso.</b> Cuando se refieren a grados, medidas distancias, presiones, etc.	“¿Qué pasa cuando un nido cohuger queda descuadrado?” “¿Qué pasa si el molde queda más grande que el escantillón?”
♦ <b>Referencia a compañeros, supervisores y otras áreas.</b> Cuando se refieren a la relación, contacto o situación con el personal o áreas de la empresa.	“¿Por qué no tenemos un buen servicio de sistemas?” “¿Por qué el personal de encapsulado siempre toma materia prima sin vale de producción?” “¿Por qué el supervisor no llega a la hora que se le necesita?”

CATEGORÍA	EJEMPLOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Normatividad.</b> Cuando se refieren a las normas de seguridad y calidad de la empresa.</li> </ul>	“¿A qué altura debe ir el tope normal del escantillón?” “¿A qué velocidad debe ir el montacargas?” “¿Cuál es el peso mínimo y máximo de fragmento de 5 × 3 mm.?”
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Historia, estructura y organización de la empresa.</b> Referente al origen y seguimiento de la empresa así como áreas que la conforman y la controlan</li> </ul>	“¿Dónde se encuentra la fábrica de nuestra materia prima?” “¿Cuándo se fundó la empresa?” “¿Qué produce el Area 13?”

La siguiente gráfica permite identificar el número de referencias que los participantes hicieron a cada una de las categorías presentadas anteriormente.



Gráfica 14

En la gráfica 14 se indica que las personas tienen mayor conocimiento sobre la secuencia del método y en cuanto a los conceptos relacionados con su trabajo; en contraste con el resto de las categorías a las que se hizo menor referencia

Se logra identificar en qué etapa del método de trabajo el personal hace mayor énfasis. Ya que como se observó algunos describen con mayor detalle lo relacionado a la preparación de la operación, a la secuencia del método, a las condiciones de proceso y también a cuestiones de seguridad que se deben considerar en el método de trabajo.

Además esta actividad proporciona, con los productos de las tarjetas del maratón, información de gran utilidad que puede retomarse al elaborar el programa de capacitación en lo referente a cuestiones técnicas específicas del Área.

## F. ENTREVISTA

Las preguntas que se trabajaron en esta actividad se organizaron en cinco bloques de categorías: que les gusta, que no les gusta, que se les facilita, que se les dificulta y que les gustaría aprender.

En tanto que las preguntas fueron abiertas, se agruparon las respuestas a partir de las mismas en las siguientes categorías de análisis:

### Categorías de análisis

PREGUNTA	CATEGORÍA	EJEMPLOS
¿QUÉ TE GUSTA DE TU TRABAJO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Operaciones específicas del puesto.</b> Se señala una actividad particular o función relativa al puesto que desempeña</li> </ul>	"Elaborar Moldes" "Flejar" "Inspeccionar material"
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente laboral.</b> Se refiere a la relación entre compañeros de área</li> </ul>	"La convivencia con los compañeros" "El compañerismo"
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condiciones de trabajo.</b> Situación que ofrece la empresa a sus trabajadores</li> </ul>	"Lo amplio del taller" "Las prestaciones del trabajo"
¿QUÉ NO TE GUSTA DE TU TRABAJO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Operaciones específicas del puesto.</b> Se señala una actividad particular o función relativa al puesto que desempeña</li> </ul>	"Inspeccionar en pantalla" "Forrar dados" "Mantenimiento a motores"

PREGUNTA	CATEGORÍA	EJEMPLOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Ambiente laboral.</b> Se refiere a la relación entre compañeros de área</li> </ul>	“Que los compañeros no colaboren” “Que no haya coordinación con los compañeros” “Que haya envidias”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Estilos de supervisión</b></li> </ul>	“La presión del supervisor” “El trato del supervisor” “Favoritismo del supervisor”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Condiciones de trabajo.</b> Situación ambiental en la que se realiza el trabajo.</li> </ul>	“Que hay mucho polvo” “El calor del taller” “Que esta muy sucio”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>No estímulos</b></li> </ul>	“No hay felicitaciones cuando realizan muy bien tu trabajo” “No se reconoce el trabajo que uno hace”
¿QUÉ SE TE FACILITA DE TU TRABAJO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Negociar y tratar con clientes</b></li> </ul>	“El tomar decisiones con otras áreas”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Operar equipo y utilizar herramientas</b></li> </ul>	“El manejo del equipo de soldadura argón”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Administrar.</b> Se refiere a la elaboración de reportes, gráficas, etc.</li> </ul>	“Interpretar las gráficas” “Elaborar reportes”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Las operaciones específicas del puesto</b></li> </ul>	“Cortar arillos de fibracel” “Inspeccionar vidrio” “El manejo del montacargas”
¿QUÉ SE TE DIFICULTA DE TU TRABAJO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Negociar</b></li> </ul>	“Ponerse de acuerdo con los supervisores y operadores de otras áreas” “Informar a proveedor”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Operar equipo y utilizar herramientas</b></li> </ul>	“Utilizar la soldadura argón” “El equipo electrónico”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Administrar.</b> Se refiere a la elaboración de reportes, gráficas, controles, etc.</li> </ul>	“Diseñar algún reporte especial o redactarlo” “Registros de producción”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Las operaciones específicas del puesto</b></li> </ul>	“Cambio de tobera” “Mantenimiento a pinzas”
¿QUÉ TE GUSTARÍA APRENDER?	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Otras operaciones del puesto</b></li> </ul>	“Elaborar, redactar reportes” “Técnicas para la calidad”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Otras áreas</b></li> </ul>	“Computación” “El área 14”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Aspectos humanos</b></li> </ul>	“Relaciones humanas” “Resolver problemas con el personal”

Los temas en que los participantes consideran se debe capacitar a la gente de la empresa, fueron distribuidos en las siguientes cuatro categorías de análisis:

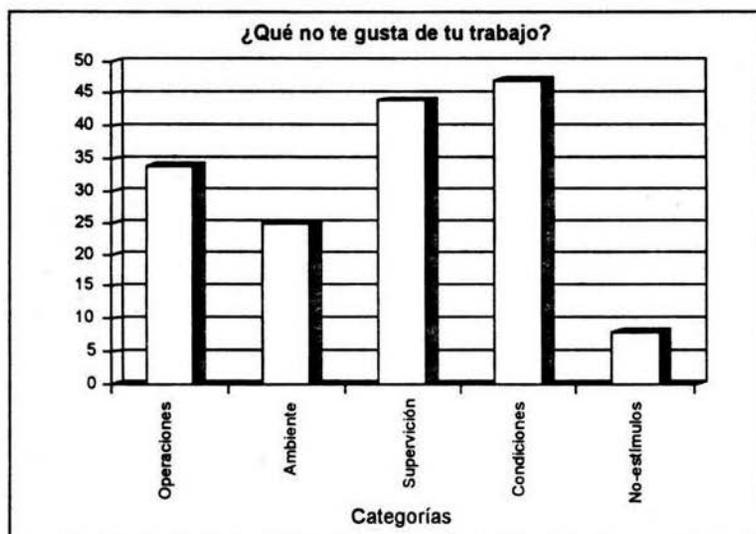
#### Categorías de análisis

CATEGORÍA	EJEMPLOS
♦ Aspectos técnicos	“Capacitación sobre las herramientas y equipos que se utilizan” “Capacitación sobre los diferentes métodos e instrumentos de medición”
♦ Aspectos de la empresa	“Curso introductorio a la empresa” “Conocer el reglamento de trabajo”
♦ Aspectos administrativos	“Capacitación en la administración del personal” “Capacitación en la interpretación de planos, gráficas, simbología utilizada”
♦ Aspectos grupales y personales	“Capacitación en relaciones humanas” “Platicas de alcoholismo, etc.”

Para cada una de las preguntas planteadas en esta actividad se elaboró una gráfica que indica los resultados obtenidos para las categorías antes mencionadas.

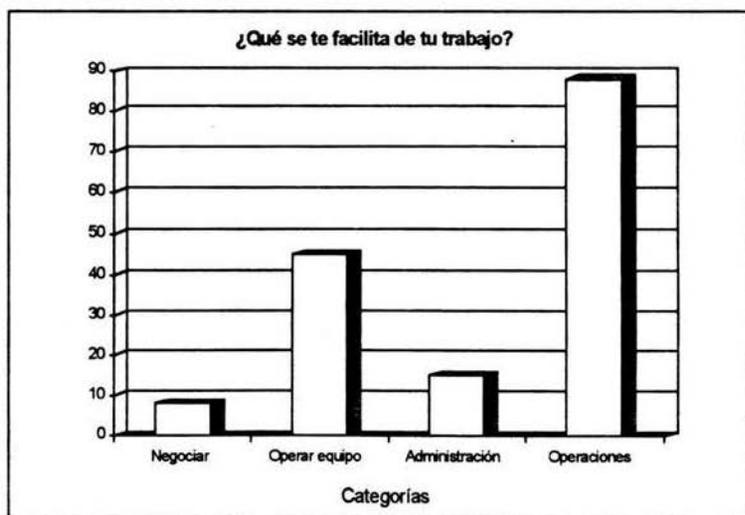


Gráfica 15



Gráfica 16

La gráfica 15 presenta los aspectos que les agradan de su trabajo, destacando lo relacionado con las tareas que desempeñan. Secundariamente mencionan el ambiente y las condiciones en que trabajan. De la misma manera, mencionan que lo que no les gustan son las condiciones de trabajo y las cuestiones relacionadas a la supervisión, secundariamente las tareas y el ambiente (gráfica 16).



Gráfica 17



Gráfica 18

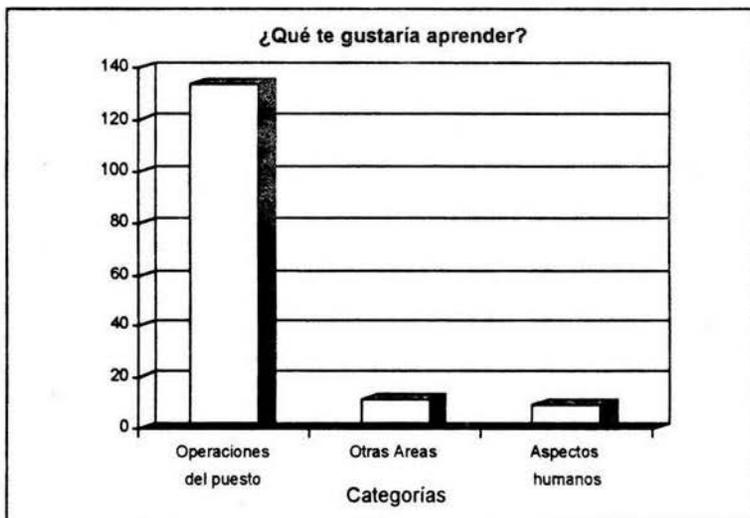
Como se observa en la gráfica 17 y 18, las operaciones específicas son los aspectos del trabajo que tanto se les facilitan como se les dificultan.

En los resultados es notorio que en su mayoría les gustan las actividades que les han sido asignadas y además se les facilita pero hay a quién más que desagradarles, se les dificulta y por ello prefieren otras actividades en donde se sientan más seguros para su desempeño.

En segunda instancia aparece como necesidad incidir en lo que respecta a las condiciones de trabajo pues el trabajo refleja que es algo que no les gusta y además en lo que ellos no pueden intervenir directamente para mejorarlas. Para algunos ésta es razón suficiente para mostrarse a disgusto con su trabajo y con resolver este pequeño detalle sería suficiente.

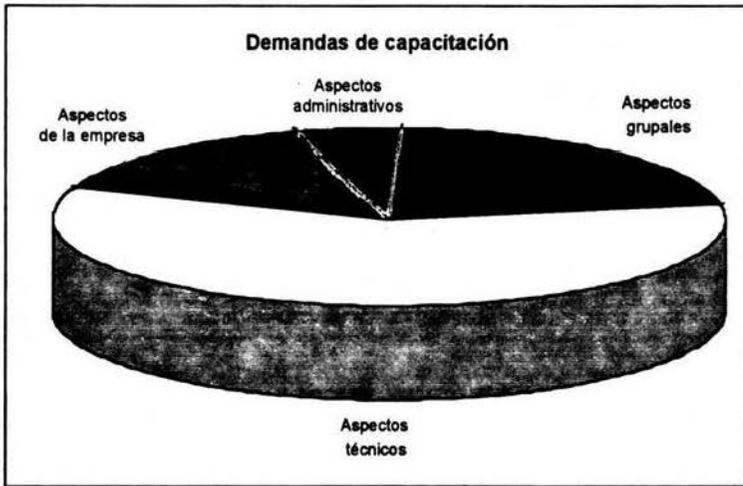
Además les parece importante el aspecto del ambiente laboral en cuanto a relaciones interpersonales, entre ellos y con el personal de supervisión. En la mayoría aparece como aspecto satisfactorio, pero para algunos de ellos es justamente lo que no les gusta, sin embargo es algo en lo que a todos les gustaría profundizar y aprender más.

De esta manera, se puede destacar que la actividad de la entrevista permitió obtener indicadores de satisfacción y/o disgusto laboral, así como algunas posibles alternativas que el mismo personal sugiere, de manera directa o indirectamente, para optimizar la calidad de su trabajo y en general por el hecho de mantener o incrementar el gusto de colaborar con la empresa.



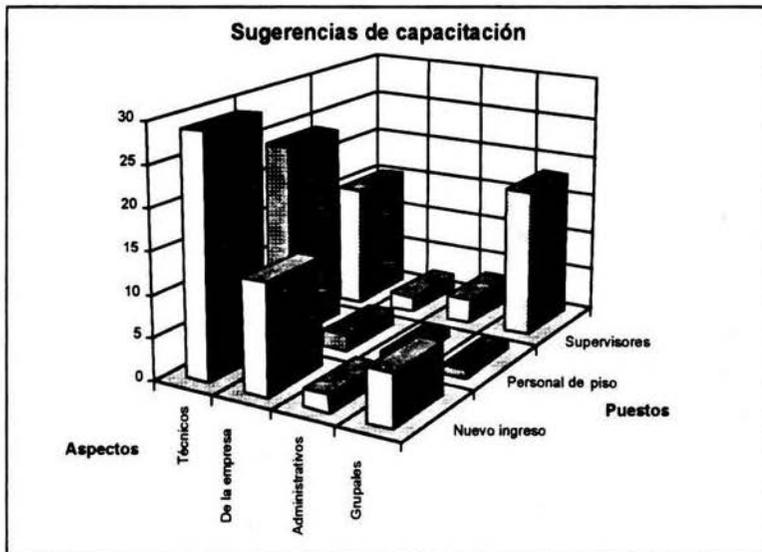
Gráfica 19

En la gráfica 19 se presentan las inquietudes de aprendizaje de los participantes, destacándose las relacionadas a las operaciones de su puesto.



Gráfica 20

Dicha gráfica, destaca que las demandas de capacitación se enfocan principalmente a los aspectos técnicos propios de su puesto.



Gráfica 21

En la grafica 21 se observa que los participantes solicitan mayor capacitación en cuanto aspectos técnicos de su puesto. Así mismo, para esta categoría hay una mayor demanda para que la capacitación sea dirigida al personal de nuevo ingreso, en segundo lugar el personal de piso y por último a los supervisores. Sin embargo, se destaca que para los supervisores las demandas de capacitación se enfocan a los aspectos grupales e interpersonales

## CAPÍTULO 5 DISCUSIÓN

---

Una vez que se han detallado en el capítulo precedente los resultados que arrojó la aplicación de la estrategia en una empresa, en el presente capítulo se dispone a presentar una revisión de la misma en cuanto a sus posibilidades y debilidades en cada una de las actividades propuestas para la recuperación de información para la detección de necesidades de capacitación.

En cuanto a las primeras fases de la Detección, éstas permitieron tener un primer contacto con el Gerente General quien proporcionó información sobre cuáles eran los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, así como algunas inquietudes personales en relación a ésta. Esta fase permitió identificar y considerar algunos parámetros para el diseño de las actividades, mismas que se ratificaron con los objetivos planteados por el Gerente General, con las visitas a las áreas de servicio y con la reunión sostenida con los mandos intermedios.

Hasta ese momento del proceso de detección, se lograron identificar áreas de interés generales para ser trabajadas directamente en los talleres de detección. Pero principalmente lo que permite el desarrollo de esas primeras etapas, previas a los talleres, es un vínculo de los directivos y mandos medios de la empresas para con el procesos mismo. Así de ésta forma se logra emparentar el procesos de detección con los mismos objetivos e intereses de la empresa y sus directivos, con lo cual se logra generar una disposición por parte de ellos hacia el proceso, sus resultados e incluso hacia su personal que participa en éste.

A continuación se analiza cada una de las actividades particulares diseñadas para los talleres y para la recuperación de información para la detección. El análisis se centra en ésta etapa del proceso ya que se considera que es el punto medular del mismo.

## A. TARJETA DE PRESENTACIÓN

Esta es una de las actividades más representativas de la propuesta que se realiza en el presente trabajo ya que ésta reúne características idóneas para la obtención de información, tanto manifiesta como encubierta a cerca de las características, intereses y necesidades de los individuos. Proporciona información en cuanto a su satisfacción laboral y vínculo con la empresa; permite que los participantes, de forma individual y grupal, se muestren más abiertos y expliciten aspectos personales. Se crea un clima de confianza y apertura, por lo cual la actividad además que permitir obtener información, facilita "romper el hielo" en los grupos.

Permite un conocimiento o reconocimiento entre los participantes. Aún cuando se conozcan entre ellos, por pertenecer a la misma Área de trabajo, la actividad genera un espacio en el que los participantes conocen más a sus compañeros y sobre sí mismos.

Ahora, en cuanto a la forma en que esta actividad se encuentra estructurada, la actividad viene a ser, en cierto sentido, una forma de cuestionario, sin embargo al involucrar el elemento del dibujo, es decir, que los participantes representen gráficamente respuestas a las preguntas de la tarjeta de presentación, esto le da diferentes ventajas. Se vuelve una tarea que invita a los participantes a responder de una forma espontánea y alternativa, en el sentido en que no la realizan mediante formas tradicionales como podría ser la escritura.

En ese sentido, al ser la tarjeta de presentación una tarea no estructurada le permite al participante expresarse en los términos y profundidad que desee; pero más aún, la profundidad se ve favorecida en cuanto a la obtención de información, debido a que los individuos responden de una forma libre que les permite ser más expresivos y que además se fortalece con los comentarios que realizan ante el grupo al respecto de sus respuestas.

A esto se suma la ventaja de que los participantes, aún cuando carezcan de habilidades de lecto-escritura, pueden expresarse de sí mismos ante el grupo, gracias a que se realiza de forma gráfica y verbal.

Siendo la posibilidad de expresión una ventaja de ésta actividad, en cierta forma representa una limitante en cuanto al número de personas que resulta conveniente que participen. Esto es, los participantes se involucran de tal forma en la tarea, que la cantidad y profundidad de lo que expresen se va incrementando. El primer participante se limita a des-

cribir lo que plasmo en su "tarjeta de presentación"; pero el segundo ya agrega algunos detalles, el tercero menciona cosas que incluso no plasmo en su tarjeta, y así sucesivamente.

El ambiente que se genera propicia que los participantes se expresen y participen, resultando que el tiempo que se tenía planeado para dicha actividad se puede ver rebasado por mucho; y aún cuando se redujera el tiempo de participación de cada uno, esto, repercutiría negativamente en la cantidad y calidad de la información que se obtenga.

## **B. SERVICIO ES**

Esta actividad permite identificar lo que el concepto de servicio les significa a nivel práctico, destacando aquellos elementos que lo vinculan; cómo se vive dentro y fuera del trabajo; esto es, se identifican elementos a nivel personal y laboral sin cuestionar el concepto ya que no se les pide que piensen en una respuesta correcta sino en lo que les significa en su práctica diaria.

Con la presentación individual de cada *collage* se expone el significado y representación del concepto de servicio, con lo que se consigue una confrontación de la propia concepción con la de los demás compañeros y se socializa una conclusión que surge de la discusión de todas las propuestas.

Es importante que se busque confirmar y complementar la información con otras actividades que permitan explorar otras vías al respecto del mismo concepto, específicamente sobre la parte actitudinal. Es decir, realizar una actividad complementaria que permita identificar qué tanto llevan a la práctica, en el trabajo diario, lo que expresan gráficamente en esta actividad.

Es este caso específico se sugiere aplicar una serie de frases incompletas que den respuesta a los aspectos propiamente actitudinales ya que utilizar únicamente el recurso gráfico dificulta hacer un análisis por categorías de la información y se limitaría a un análisis interpretativo

### C. AUTOPISTA

Esta actividad permitió conocer cómo los participantes desarrollan el método de trabajo. Y se observa que lo desarrollan organizándolo por etapas o fases, las cuales son: a) preparación de la operación; b) equipo, materiales y herramientas; c) secuencia del método de trabajo y d) las alertas o alarmas que son aspectos que se deben tomar en cuenta durante el desarrollo del método de trabajo. Todas estas etapas se llevan a cabo para cubrir con las normas de seguridad tanto del producto como la seguridad del personal.

Al desarrollar los participantes el método de trabajo de esta manera, permitió detectar con facilidad en qué etapa del método de trabajo tienen mejor manejo de la información; así como también identificar en qué etapa presentan mayor dificultad y por lo tanto habría que reforzar o fortalecer por medio de la capacitación.

Se observó que al desarrollar esta actividad con grupos heterogéneos no se logra identificar qué tan estandarizada se tiene la información del método de trabajo. Por lo que se recomienda que esta actividad se aplique sólo a grupos homogéneos ya sea por personal que desempeñe un mismo puesto o se encuentre laborando en una misma área.

Es importante señalar que cuando se desee conocer cuál es el manejo individual de la información esta actividad debe ser aplicada de manera individual; ya que al realizarla de forma grupal o por equipos se obtiene información de un grupo y en menor medida se obtiene información individualizada.

Así también es importante señalar que al aplicarse esta actividad es necesario seleccionar un sólo tema; ya que, se observó que al pedirles que desarrollaran más de un método de trabajo, provocó que se segmentara la atención de los participantes en diferentes temas y no se agotará cada uno de ellos; lo que obstaculizó que se logrará conocer qué tan estandarizada tienen el manejo de la información al menos como grupo.

Por último al dar la instrucción de esta actividad se debe tener cuidado de no inducir información o respuestas en los participantes, dándola de manera general quizás se pueden utilizar analogías pero no ejemplos.

## **D. SERPIENTES Y ESCALERAS**

Mediante esta actividad, se puede obtener información sobre reconocimientos y sanciones que pudieran tomarse en cuenta para favorecer y normatizar el trabajo en la empresa, a partir de lo que los participantes manifestaron en dicho juego. Información que puede ser útil para establecer dentro de la empresa un programa de estímulos y sanciones en el cual, si son consideradas las propuestas de los participantes, puede garantizar que será llevado a cabo por todo el personal, ya que son ellos mismos los que de alguna manera lo establecieron.

El que los participantes lleguen a manifestar y en cierta medida proponer, tanto estímulos como sanciones a determinadas situaciones de trabajo, representa que éstos pueden reconocer la necesidad o utilidad de contar con una normatización. Lo que también puede traducirse en una cierta noción de madurez. Además que los participantes, de manera individual como grupal pueden considerar y establecer, desde y para sí mismos, situaciones que repercuten negativamente en el trabajo y en los resultados de la empresa, como estímulos o reconocimientos hacia aspectos que repercuten positivamente en su trabajo laboral.

En este sentido también se puede señalar que la actividad da ciertos indicios sobre el nivel de cohesión y madurez de los grupos o equipos de trabajo, ya que las sanciones y estímulos que se presentan en las "Serpientes y escaleras" son resultado de su discusión y consenso dentro de cada uno de los participantes.

Probablemente en grupos o empresas en las cuales no exista una vinculación y responsabilidad hacia la empresa y hacia el trabajo, se vería reflejado en los resultados de una "Serpientes y escaleras", en donde se manifestarían o se propondrían muchos estímulos pero pocas o ninguna sanción.

Por otra parte, los resultados de esta actividad permiten conocer aquellos aspectos que los participantes consideran son importantes en su trabajo y deben ser reconocidos. Así esta actividad, se vuelve una oportunidad para manifestar aquellas acciones que realizan en su trabajo y que consideran que las hacen de tal manera que resulta necesario un reconocimiento. Mismo que no tiene que ser necesariamente económico, ya que como se pudo ver en los resultados, para cierto número de personas resulta mucho más importante el que exista un reconocimiento verbal a sus acciones.

## **E. MARATÓN**

Se observó que creando un ambiente de cordialidad y confianza se logran obtener resultados confiables sobre las inquietudes o dudas que desean expresar, ya sea de procesos, organizacionales e incluso interpersonales; ya que los participantes no se sienten evaluados, por lo que la sensación de sentirse intimidados o presionados se minimiza.

Durante la presentación del maratón se observó, que se socializan de los conocimientos, lo que permite en los participantes: a) reforzar o fortalecer conocimientos; b) aprender nuevos y/o c) aclarar dudas.

Así como también se observó que los participantes logran identificar en sus compañeros quiénes de ellos poseen mayor experiencia y conocimientos en relación a algún método de trabajo para que, en caso de alguna dificultad en el área acudan a ellos. De esta manera se logra que ellos mismos reconozcan el saber en otros.

Se sugiere, para la aplicación de esta actividad llevar las preguntas ya formuladas en tarjetas para el caso de temas específicos o cuando se requiera realizar una evaluación más sistemática.

Es importante que anoten su nombre en cada tarjeta que ellos elaboren ya que de no ser así se corre el riesgo de identificar dudas o inquietudes sólo a nivel grupal sin precisar las debilidades o inquietudes personales.

Se observó que así como se puede socializar conocimientos se pueden socializar dudas y generalizar confusiones. Por lo que en una futura aplicación del maratón se deberá aclarar sólo la pregunta planteada por el participante sin mezclar preguntas de temas diferentes con las de algún otro participante.

## **F. ENTREVISTA**

La actividad ofrece indicadores directos de capacitación y sobre todo confiables ya que responde a un análisis previo de sus fortalezas y debilidades laborales: conocimientos

técnicos, condiciones y ambiente de trabajo. Esta confiabilidad responde al nivel de análisis que se elabora a lo largo del desarrollo de la actividad la cual involucra varios momentos:

En un primer momento al pensar en las respuestas a dichas preguntas de la entrevista, pero sobre todo al confrontar sus respuestas con las de sus demás compañeros que entrevistan.

En un segundo momento, al procesar la información que obtuvieron de sus compañeros en las entrevistas, de tal manera que identifican puntos entre las respuestas y sus opiniones personales al respecto de cada pregunta, concluyendo con un escrito que responde a lo más relevante para ellos y que en su mayoría es lo que les resuena y afecta directamente, es como si fuera un reflejo directo de su propia historia.

En un tercer momento se procesa la información desde la representación teatral del escrito como una vivencia real de los otros sin mezclar lo personal (cosa que los resguarda y protege) y sin riesgo a exponerse.

En un cuarto momento se destacan y concluyen los aspectos que coincidieron de cada uno de los equipos ya sean favorables o desfavorables sin exponer personas sino situaciones comunes. Todo ello les da elementos para plantear propuestas muy concretas de capacitación para todos los niveles desde el personal de nuevo ingreso hasta el personal de supervisión.

## **G. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Finalmente cabe hablar del producto en el que se concreta la detección de necesidades: el programa de capacitación.

En el caso de la empresa en que se aplicó la estrategia de detección, se concretó en el que fue denominado *Programa Anual de Capacitación*. Este, al ser una derivación directa del la detección de necesidades de capacitación, buscó cubrir todos aquellos elementos identificados en donde se consideró que se requería un desarrollo o fortalecimiento, desde aspectos personales, grupales, técnicos y de vinculación con la empresa.

La basta información arrojada por la detección se clasificó en cinco aspectos como son: a) cuestiones que tienen que ver con el vínculo de los participantes con la empresa; b) aspectos técnicos específicos de su puesto y de especialización; c) aspectos relacionados con su desarrollo y crecimiento personal; d) cuestiones sobre interacción y desarrollo de su grupo de trabajo y e) cuestiones sobre la adquisición de habilidades para la sistematización de información. Estos aspectos identificados fueron traducidos en los 5 grandes ejes temáticos que conformaron la estructura del Programa Anual de Capacitación:

- a) Vinculación con la empresa
- b) Desarrollo técnico
- c) Desarrollo personal
- d) Desarrollo grupal y
- e) Investigación y mejora continua.

El programa posee una característica fundamental, ser integral, en tanto que los 5 ejes son interdependientes, ya que abarcan áreas o aspectos particulares, pero a su vez se encuentran interrelacionados en a partir de un mismo hilo conductor, la búsqueda de una formación global del personal que recibe la capacitación, la cual debe ser acorde con los objetivos y necesidades de la empresa. El programa busca el crecimiento y desarrollo personal, pero que éste a su vez se encuentre dentro de un vínculo con la empresa a la que pertenece lo cual tiende a repercutir con el trabajo que hace cotidianamente. Además, el Programa también responde a los requerimientos manifestados por los directivos y por personal involucrado en la Detección de Necesidades de Capacitación, logrando de esta manera una apropiación e identificación con el mismo; lo que repercute en una actitud favorable de participación y disposición ante el Programa Anual de Capacitación.

## CONCLUSIONES

---

Se logró concretar una propuesta metodológica para la detección de necesidades de capacitación que resulta alternativa para el campo de la industria, alternativa en tanto que no se recurrió a técnicas o estrategias señaladas por otros autores.

Se utilizaron estrategias diferentes a las utilizadas tradicionalmente, rompiendo así con la tendencia que señala Grawitz<sup>1</sup>, de usar las técnicas de investigación como meros instrumentos en todo el sentido pragmático de lo que ésto sería. En donde, dejando a un lado la utilización de metodologías y técnicas tradicionales que distan mucho de ser aproximaciones desde el plano psicológico, se pudo diseñar una forma diferente para obtener información sobre necesidades de capacitación que incluso rebasó dicho objetivo, ya que permitió generar beneficios no solo para el objetivo mismo, sino también para los participantes del estudio. Siendo ésta última una de sus características fundamentales, que busca que los sujetos de estudio participen activamente en dicho proceso y además pueden obtener beneficios propios.

Es importante señalar que la propuesta presentada no surgió sólo del objetivo de diseñar una nueva estrategia *per se*, no se buscó elaborar una nueva u original técnica alternativa; ya que ésto en sí mismo no hubiera sido alternativo porque estaría basado en los mismos modelos teóricos y metodológicos existentes. Por el contrario se consideró que al plantear una proposición metodológica, ésta a su vez debería contar con un marco teórico particular; es decir, resultó necesaria la reconceptualización teórica de lo que es la detección de necesidades de capacitación. Así pues, además de desarrollarse dicha propuesta, también se fundamentó una redefinición conceptual de los términos: *detección, necesidades y capacitación*, que finalmente son su sustento teórico.

Ahora, en cuanto a los beneficios que esta metodología podría representar para las empresas, están entre otros aspectos el hecho de que se logra eliminar uno de los problemas

---

<sup>1</sup> (1975) Métodos y técnicas de las ciencias sociales.

comunes involucrados en la detección de necesidades de capacitación, y es el que exista una desvinculación entre los objetivos e intereses de la empresa y el trabajo de detección<sup>2</sup>. Se logró involucrar a los diferentes niveles de la empresa y no sólo a los que tradicionalmente se recurre, los empleados y/u obreros. La detección fue un proceso que integró los intereses y estructura de la empresa en que se realizó, pero además, también logró generar una vinculación con el trabajo de detección. Así la detección se vuelve un promotor de la capacitación, en tanto que es un elemento que permite que el personal se sensibilice hacia ésta, e incluso permite que los mismos participantes, individual y grupalmente, la promuevan. Disminuyendo así con uno de los grandes problemas de la capacitación empresarial que es el desinterés hacia la misma<sup>3</sup>.

Por otro lado, el objetivo de crear espacios de confianza e interacción finalmente se vuelve uno de los elementos fundamentales de la metodología, ya que es a partir de esto que se generan todas sus posibilidades. Lo cual entre otras muchas cosas permite que la detección de necesidades de capacitación sea a su vez una oportunidad para que los empleados de la empresa se conozcan más, compartan experiencias y conocimientos y además puedan tener elementos que les permitan a si mismos una autoevaluación personal y de su trabajo, lo que beneficia directamente tanto a la empresa como sus trabajadores.

Uno de los resultados más importantes del trabajo realizado es el haber podido desarrollar una estrategia que marcara una diferencia con otras, en el aspecto del papel que juega el proceso de investigación, papel que tienen que ver no sólo con el investigador, sino con los participantes mismos. Como señala Rosa Galvan<sup>4</sup>, la capacitación, y en éste caso la detección de necesidades de capacitación, no sólo deben obedecer a los intereses de la empresa y de los que realizan la capacitación, sino también requiere de ofrecer un beneficio directo a los individuos que están involucrados en ella como participantes.

---

<sup>2</sup> Applegarth, M (1992) Programas de capacitación; Nava C. y Figueroa S. (1978) Determinación de necesidades de adiestramiento.

<sup>3</sup> Applegarth, op. cit.

<sup>4</sup> (1982) Detección de necesidades de adiestramiento...

Así mediante la estrategia propuesta se logró generar condiciones que además de favorecer los objetivos del estudio, permitió impactar en los participantes en diversos ámbitos de su vida cotidiana, dentro y fuera del trabajo.

Ahora, considerando las ventajas y desventajas de la estrategia, creemos que en esta primera aplicación existen espacios de oportunidad que habría que aprovechar en un segundo momento para fortalecerla, tanto como se puedan aprovechar las oportunidades de recolectar información, intensificando la habilidad de extracción y sistematización de la misma.

En este sentido creemos oportuno aprovechar este apartado para acentuar aquellas condiciones que requieren de extremos cuidados e incluso mejoras en su posterior aplicación que aseguren al máximo su aprovechamiento y eficacia. Así, siendo que la esencia de la información se recupera a partir del desempeño de las actividades dentro de los talleres que involucran a toda la gente, consideramos necesario enunciar las siguientes recomendaciones de estas en la Detección de Necesidades de Capacitación.

- ♦ Se deben diseñar actividades que permitan preferentemente la elaboración a todos los niveles: individual, por equipos y grupal
- ♦ Es necesario tener muy clara la instrucción para cada actividad y plantearla de manera estructurada, corta y sencilla; evitando en lo posible dar ejemplos que induzcan la respuesta en los participantes. En estos casos las analogías son útiles, también puede ayudar el proporcionar a cada uno de los equipos dicha instrucción por escrito.
- ♦ Calcular los tiempos de desarrollo de cada actividad con respecto a los de presentación, plenaria y cierre de la misma para no apresurar ningún momento; de tal manera que se cumpla con los objetivos particulares y de aprendizaje.
- ♦ Durante la plenaria se debe buscar la participación de todos los participantes así como su identificación con los productos de la actividad.
- ♦ El coordinador del grupo debe tener muy claro y presente el objetivo particular de la actividad ya que la gran cantidad de información puede desviarlo hacia intereses personales o grupales y no del propio programa, que si bien son importantes, se retoman en relación al objetivo inicial.

- ♦ Cuidar de no crear en los participantes falsas expectativas al momento de escuchar sus peticiones o conclusiones; debe de quedar claro que son propuestas que pueden o no ser consideradas y retomadas por la empresa y que de cualquier manera no depende de los integrantes del grupo y coordinador.
- ♦ Es importante que se dé cierre a cada actividad para que se haga explícito el sentido de la misma y no quede en la gente sólo la sensación de entretenimiento o juego inútil. Para ello, es necesario que cada participante identifique del trabajo creativo, de donde se generaron los productos que desarrollaron, su participación y aplicación en su área de trabajo y/o vida personal.
- ♦ Debido a que estas actividades requieren de mucho material de rehuso para el desarrollo del contenido y productos, es necesario que al inicio se prevenga todo el que se requiera de acuerdo a la cantidad y distribución de los participantes. Considerar este elemento es fomentar la creatividad de los participantes.

Finalmente se concluye que es posible arriesgarse para obtener resultados con la aplicación de nuevas alternativas para el ámbito de la capacitación, propuestas que busquen, además de alcanzar los objetivos particulares, generar beneficios para las empresas, trabajadores e incluso para la labor del psicólogo y su quehacer profesional dentro de las empresas e industrias.

**BIBLIOGRAFÍA**

---

- Applegarth, Michael. (1992) Programas de capacitación, como realizar una auditoria. Colombia: Legis.
- Arnold, Wilhelm; Eysenck, Hans & Meili, Richard (1971) Encyclopedia of Psychology. Madrid: Roduero.
- Barrera C., Alicia (1995) Propuesta de modificación al plan de capacitación como un modelo real de detección de necesidades de capacitación dentro de una embotelladora mexicana a partir de la implementación de normas internacionales de calidad ISO9000. UNAM-Facultad de Psicología: Tesis Licenciatura.
- Bauleo, Amando, et al. (1983) La propuesta grupal. México: Folios.
- Bleger, José (1983) Temas de psicología, entrevista y grupos. México: Nueva Visión.
- Boos, Bernard y Vaughan, James (1971) Entrenamiento en la industria: Administración de técnicas, programas y evaluaciones. México: Continental.
- Campos Cerda (1994) Diagnóstico organizacional de una distribuidora automotriz. UNAM-Facultad de Psicología: Tesis Licenciatura.
- Craig, Robert (1980) Manual de entrenamiento y desarrollo personal. México: Diana.
- Chehaybar K., Edith (1989) Técnicas para el aprendizaje grupal, grupos numerosos. México: UNAM, Centro de Investigaciones y Servicios Educativos.
- Dalen, Van Deobold y Meyer, William (1990) Manual de técnica de la investigación educativa. México: Paidós.
- Demo, P. (1985) Investigación participante. Mito y realidad. Buenos Aires: Kapeluz.
- Duverger, Maurice (1981) Métodos de las ciencias sociales. Barcelona: Ariel.

Fernández Pérez, J. Edith y Lardizabal L., Patricia (1984) Diagnóstico de necesidades de capacitación en un grupo de instructores en el Instituto Politécnico Nacional. UNAM-Facultad de Psicología: Tesis Licenciatura.

Festinger, Leon y Katz, Daniel (1979) Los métodos de investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires: Paidós.

Galván Carrillo, Rosa María (1982) Detección de necesidades de adiestramiento y capacitación para ingenieros civiles en el diseño de plantas hidroeléctricas. UNAM-Facultad de Psicología: Tesis Licenciatura.

Gaona Arcos, Laura; Ortiz López, Martha y Villanueva Flores, María (1981) Un modelo para determinar necesidades de capacitación. UNAM-Facultad de Psicología: Tesis Licenciatura.

García Rodríguez y Sánchez Rodríguez (1987) Diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento en el sector público en base a las actividades sustantivas del puesto. UNAM-Facultad de Psicología: Tesis Licenciatura.

Gran Enciclopedia Larousse (1992) Barcelona: Planeta.

Grawitz, Madeleine (1975) Métodos y técnicas de las ciencias sociales. Barcelona: Hispano Europea. Tomo II.

Kerlinger, Fred N. (1990) Investigación del comportamiento. México: McGraw Hill.

Madeira, J. Olga y Monfarrell de Lafalla, Alicia (1989) Técnicas grupales y aprendizaje afectivo. Buenos Aires: Hvmánitas.

Mendoza Nuñez, Alejandro (1993) Manual para determinar necesidades de capacitación. México: Trillas.

Miller, Vincent A. (1978) The guide book for international trainers in business and industry. New York: VanNostrand Reinhold.

Mora Carrillo, Enrique (1985) Capacitación sobre capacitación. México: Diseños y Artesanías.

Morgan, David (1988) Focus groups as qualitative research. California: Sage.

Naipir Rodney y Gershen Matti (1975) Grupos: Teoría y experiencia. México: Trillas.

Nava Corchado, Víctor y Figueroa Sánchez, Oscar (1975) Determinación de necesidades de adiestramiento. Pedagogía para el adiestramiento. Servicio Nacional ARMO. Vol. VIII, No. 30, Ene/Mar.

Patton, Michael Q. (1990) Qualitative evaluation and research methods. California: Sage.

Pequeño Larousse Ilustrado (1990) México: Larousee.

Predvechni, G.; Kon, I; Plátonov, K. y otros (1985) Psicología social. México: Asbe-Cartago.

Reyes Delgado (1987) Propuesta para la detección de necesidades de capacitación UNAM-Facultad de Psicología: Tesis Licenciatura.

Rodríguez Estrada, Mauro y Ramirez-Buendía, Patricia (1993) Administración de la capacitación. México: McGraw-Hill.

Rodríguez Estrada, Mauro (1988) Integración de equipos. México: Manual Moderno.

Rosselló, Genovard (1980) Diccionario de Psicología. Barcelona: Elicien.

Salazar Montes Ma. Guadalupe (1994) El clima organizacional: los equipos de trabajo como herramienta de intervención para el cambio. UNAM-Iztacala: Tesina Psicología.

Santos Jauregui, S. (1992) Detección de Necesidades de capacitación entre un grupo de docentes. UNAM-Facultad de Psicología: Tesis Licenciatura.

Schein, Edgar (1982) Psicología de la organización. Colombia: Prentice-Hall.

- Schwartz, H. y Jacobs, J. (1984) Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad. México: Trillas.
- Seltiz, Claire; Jahoda, Marie; Deutsch, Morton y Cook, Stuart (1970) Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid: Rialp.
- Shaw, J. & Shaw, S. (ed.), (1990) The new horizon ladder dictionary of English language. New York: Signet.
- Siliceo, Alfonso (1982) Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1992) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.
- Webb, E. J.; Campbell, D. T.; Schawartz, R. D.; Sechrest, L. & Grove, J. B. (1981) Nonreactive measures in the social sciences. Boston: Houghton Mifflin.
- Zarzar Charur, Carlos (1988) Grupos de aprendizaje. México: Nueva Imagen.