

29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CAPACITACION ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

ANA MARIA NERI GOMEZ
CARMEN RODRIGUEZ MARTINEZ

ASESOR: L. A. EVA LILIA TORRES REYES

260651

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN .
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

AT'N: Q. María del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: trabajo de tesis

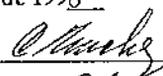
"Capacitación elemento fundamental para el desarrollo empresarial"

que presenta pasante: Ana María Neri Gómez
 con número de cuenta: 8619328-1 para obtener el TITULO de:
Id. cerciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de México, a 19 de Febrero de 1998

PRESIDENTE	<u>L.A. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Eva Lilla Torres Reyes</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Alvaro Gonzalez Mendoza</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Néstor Pillado García</u>	

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

EXAMENES
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. María del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: trabajo de tesis

"Capacitación elemento fundamental para el desarrollo empresarial"

que presenta pasante: Carmen Rodríguez Martínez,
con número de cuenta: 8628949-0 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 19 de Febrero de 1998

PRESIDENTE	L.A. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	
SECRETARIO	L.A. Alvaro González Mendoza	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Ma. Teresa Muñoz García	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Néstor Fallado García	

A mis Padres:

Gracias a Dios por destinarme, por todo su apoyo, amor, cariño y sobre todo por el gran esmero que siempre tienen para motivarme

A mis Hermanos:

Marisol, Héctor, Evelyn y Karen, por el solo hecho de preocuparse y dedicar algunos momentos de su tiempo al escucharme, los quiero mucho.

A mis Amigos

Gracias por su apoyo, amistad sincera y por motivarme para que al fin logre mi compromiso profesional y personal.

A mi Universidad y Profesores:

Por darme las herramientas necesarias para luchar en el ámbito profesional, con ellos viví una de las mejores etapas de mi vida.

A Eva Lilia Torres

Gracias por toda la orientación y amistad que nos brindaste en la elaboración de nuestra tesis.

Carmen

Por todo el entusiasmo, dedicación y amistad que siempre diste para la elaboración de nuestro trabajo.

Doy gracias a dios por las
oportunidades de vivir y
ratifico mi compromiso con
la vida

A mis Padres

Este trabajo es un tributo a su
dedicacion y tenacidad por forjar el
hogar en donde crecimos mis
hermanos y yo

¡GRACIAS!

Mis Hermanos

A quienes me regalaron amor, apoyo,
cuidados, trabajo, criticas y consejos
de los cuales me vali para lograr un
objetivo que se traduce en el de todos
ustedes.

A mis Amigos

Los que se encuentran cerca y para
aquellos que estan un poco mas lejos,
por compartir los momentos que son
inolvidables para mi y que han estado
llenos de alegrías, tristezas, ilusiones,
objetivos y experiencias que
fortalecen cada día nuestra amistad

A la UNAM

Por permitir mi formación profesional
en su seno y con ello lograr una de
mis ilusiones de niña obtener un
título profesional de la máxima casa
de estudios

A los Profesores

Quienes han dejado una huella muy
bella en mi formación personal y
profesional, permitan un pequeño
detalle de respeto y admiración a su
profesión

ANA

La comprensión y paciencia dedicada
de mi amiga para que llegáramos a
nuestra meta, no se puede comparar
con nada ¡lo logramos!

A Lic. Eva Lilia

Tu forma tan especial de guiarnos en
nuestro camino me ha dejado en lo
particular un mensaje tan único como
tú lo eres.

ÍNDICE

INTRODUCCION	3
---------------------------	----------

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS	5
1.2.- MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN	9
1.3.- CONCEPTO DE CAPACITACIÓN	19
1.4.- CONCEPTO DE DESARROLLO	22
1.5.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	24

CAPITULO II ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA CAPACITACIÓN

2.1.- OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	28
2.2.- PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN	29
2.3.- CLASIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	31
2.4.- VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN	32
2.5.- LIMITACIONES DE LA CAPACITACIÓN	33
2.6.- TEORIA DE ENSEÑANZA EN EL ADULTO	34
2.7.- IMPORTANCIA DE LA EXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION	45

CAPITULO III ANALISIS DEL PROCESO DE CAPACITACION

3.1 - DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	47
------------------------------------------------------	----

3.2 - ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	63
3.3.- OPERACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	73
3.4 - PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN	80

CAPITULO IV CASO PRACTICO

APLICACION DE LAS TECNICAS DE DETECCION DE NECESIDADES DE UN DEPARTAMENTO DE ENCUESTAS TELEFONICAS.	91
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

CONCLUSIONES	105
---------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	106
---------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

La Tesis "Capacitación Elemento fundamental para el Desarrollo Empresarial" está basada en la investigación de diversos especialistas en la materia, El objetivo de consultar una amplia bibliografía radica en la necesidad de presentar un trabajo que reúna puntos esenciales

En el Capítulo 1 presentaremos los cimientos de nuestra investigación, iniciando con aspectos históricos de la Capacitación señalando la importancia que se tenía desde épocas ancestrales contar con personas dedicadas a transmitir sus conocimientos a las nuevas generaciones, a través de los años esta disciplina ha evolucionado a tal grado que contamos con leyes y reglamentos que se estipulan en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y Ley Federal del Trabajo donde hacemos referencia a los artículos que la regulan

Haremos mención de los conceptos de Capacitación y Desarrollo de diversos autores, proponiendo una definición final que, a nuestro punto de vista es más completa Por otro lado comentaremos la situación actual que vive nuestro país y los planes que se tienen para poder desarrollar las actividades dirigidas a mejorar la capacidad de cualquier persona que esté laborando.

El capítulo dos está dirigido a mencionar la gran importancia de la Capacitación, señalando sus objetivos, principios, la forma en que se clasifica, las ventajas que se tienen así como sus limitaciones. Debemos tener presente que para tener éxito en la Capacitación es necesario conocer los procedimientos de aprendizaje en el adulto, es por ello que nosotros hacemos mención de la Teoría de Aprendizaje en el Adulto El objetivo de este apartado es manejar de manera global todo lo concerniente a la capacitación para así poder facilitar el entendimiento de la misma

En el desarrollo del Capítulo tres, presentamos un proceso de Capacitación, dividido en cuatro fases, el primer paso es "Detección de Necesidades" para ello nosotros mencionamos la metodología a seguir, El segundo paso "Elaboración de un programa de capacitación," haciendo referencia a sus etapas: determinación de objetivos, estructuración del contenido, selección de Técnicas etc. El tercer paso en la fase dinámica y consiste en la "Operación del programa de Capacitación", nosotros aquí mencionaremos sobre todo las políticas que se deben considerar para llevar a cabo su operación. Por último el paso cuarto "Procedimiento de Evaluación"

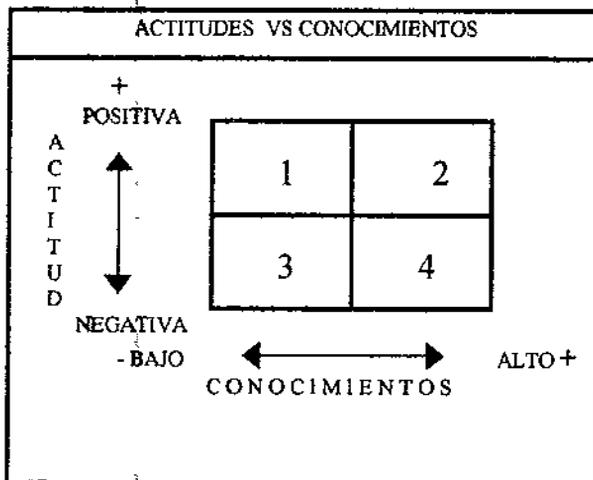
Fase dirigida a filtrar el grado de efectividad de la fase anterior, Observamos que en ésta fase existen diferentes dimensiones de evaluación todo depende de lo planeado con el programa de capacitación, para ello mencionaremos algunas de ellas

Finalmente presentaremos una práctica dirigida únicamente a la detección de necesidades, en un departamento de Encuestas Telefónicas, Para ello nosotras utilizamos la técnica de evaluación de desempeño, por ser la idónea a éste tipo de actividades, Pretendemos ejemplificar nuestras bases teóricas a un ambiente laboral

Algunas características principales de las actitudes son las siguientes:

- ◆ Impulsan a las personas a comprometerse de una manera específica por lo que son anteriores a la conducta.
- ◆ Se adquieren y desarrollan a través de las experiencias en el medio social.
- ◆ Tienen a mantenerse una vez adquiridas aunque; son susceptibles de cambio mediante nuevas experiencias
- ◆ Siempre se dirigen hacia un objetivo, o situación externa a nosotros
- ◆ Tienen una graduación en su intensidad.

Respecto a la actitud que pueden tener los participantes hacia la capacitación, Hernán E Zaccarelli (1993 p-9) realizó una investigación sobre la efectividad de esta en la que considera precisamente el comportamiento de los participantes según su actitud y grados de conocimientos. Los resultados de dicho estudio son los siguientes



B Consideraciones en la enseñanza en el adulto

En el proceso de enseñanza la actividad del participante se da en forma activa y creativa, lo que propicia una modificación de la conducta originada del aprendizaje.

Cabe mencionar que la capacitación no debe ser tomada como la enseñanza elemental y superior, sino como acciones que modifican, de manera importante, el comportamiento del empleado, teniendo como misión contribuir al desarrollo de la organización por medio de la educación de adultos, también llamada Andragogía.

Al comparar la capacitación con la educación escolarizada tradicional, se encuentra las siguientes diferencias

<i>FACTOR</i>	<i>CAPACITACION ENSEÑANZA EN ADULTOS</i>	<i>ENSEÑANZA ESCOLARIZADA TRADICIONAL</i>
<i>OBJETIVOS</i>	♦ Producir	♦ Aprender
	♦ Lograr Objetivos Instruccionales e individuales	♦ Lograr un desarrollo académico
	♦ Aplicación de lo aprendido	♦ Retención de lo Aprendido
	♦ Utilización inmediata	♦ Utilización a mediano y a largo plazo
<i>PROCEDI MIENTOS</i>	♦ Se utilizan una gran variedad de métodos	♦ La mayor parte del tiempo se utiliza la conferencia
	♦ Los conocimientos transmitidos son específicos y enfocados a situaciones determinadas	♦ Transmisión de conocimientos en forma gral enfocados a situaciones hipotéticas y casos muy diversos
	♦ Métodos basados en experiencias vivenciales	♦ Métodos basados en la memoria
<i>VARIOS FACTORES</i>	♦ Los participantes generalmente Están conscientes de su Utilidad y lo aceptan	♦ Los participantes general- mente nos están conscientes de su utilidad y lo rechazan
	♦ El tiempo empleado es corto	♦ El tiempo empleado es
<i>EVALUACIÓN</i>	♦ Con base en objetivos insurreccionales ♦ Medición con base en conductas observables ♦ Existe retroalimentación	♦ Con base en objetivos educacionales ♦ Medición con base en calificaciones ♦ No existe retroalimentación

Para la selección de técnicas de enseñanza y el diseño de los contenidos de los programas de capacitación deben considerarse los aspectos que condicionan el aprendizaje en el adulto analizados el punto anterior, debiendo identificarse los siguientes aspectos en cualquier programa de capacitación.

- ◆ EL "QUE", que se refiere a la teoría básica, es decir contendrá los conceptos referidos al tema y tendrá por objetivo la comprensión conceptual del participante y la captación del área cognoscitiva de éste.
- ◆ EL "COMO", que considera las acciones específicas que el participante deberá conocer y practicar para mejorar sus habilidades
- ◆ EL "PARA QUE" o "POR QUE", con lo que se buscará captar el área emocional (enfoque actitudinal) del participante para convencerlo de las ventajas o beneficios que le reportará mejorar en lo referente al tema de que se trata.
- ◆ Carlos Velázquez (1991) afirma que toda técnica instruccional debe cubrir las siguientes características:
 - ◆ Especificar aquellas experiencias o relaciones con la gente y con las cosas del ambiente de trabajo, que conduzcan al capacitado a querer aprender y la capacidad para el aprendizaje.
 - ◆ Decir explícitamente como se debe estructurar un material o un cuerpo de conocimientos para que el que aprenda lo pueda dominar con la mayor facilidad posible. Por lo tanto la estructura debe responder al nivel cognoscitivo del que aprende.

- ◆ Determinar con toda claridad el orden o sucesión en que se han de presentar los materiales para un aprendizaje eficaz
- ◆ Describir la naturaleza y los movimientos en que se deben premiar o castigar para facilitar el aprendizaje

Existen numerosas técnicas según las necesidades que plantea la capacitación, los objetivos, el tema el área de aprendizaje, el tiempo didáctico y la medida en que se requiera profundizar en la materia que se enseña. Es muy importante considerar también el número de participantes y los recursos disponibles.

A continuación se mencionan las técnicas de capacitación más conocidas y utilizadas.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN MAS CONOCIDAS

Instrucción sobre la marcha	Capacitación de vestíbulo	Simulación
Rotación de Empleos	Representación de Papeles	Autoestudio
Conferencias y Represen en Vídeo	Estudio de Casos	Adiestramiento en Laboratorio

Para no redundar, algunas de las técnicas de capacitación ya han sido mencionadas en los Métodos que se utilizan en los programas de capacitación, solo se hará referencia a los que faltan

◆ Rotación de empleos.

Para proporcionar una capacitación cruzada a los trabajadores en diversos empleos, se transfiere al trabajador de un puesto a otro. Además de darles a los trabajadores variedad en sus empleos, la capacitación cruzada permite cubrir vacaciones y ausencias.

◆ Capacitación de vestíbulo

Con el fin de que la capacitación no trastorne las operaciones normales, algunas organizaciones utilizan la capacitación por vestíbulo. Se establecen vestíbulos o zonas separadas, con los mismos tipos de equipo que se utilizan o utilizarán en el trabajo real.

◆ Autoestudio

Para ésta técnica se deben utilizar materiales de instrucción cuidadosamente planeados para capacitar a los empleados. Son particularmente útiles cuando los empleados están dispersos geográficamente o cuando el aprendizaje requiere poca interacción. Las técnicas de autoestudio van desde los manuales hasta los videos tapes o cassettes pregrabados.

◆ Adiestramiento en laboratorios

Es una forma de instrucción de grupo que se utiliza primordialmente para realizar las capacidades interpersonales. también se puede utilizar para desarrollar conductas deseadas para responsabilidades futuras de trabajo. Este método incluye compartir sus experiencias y examinar los sentimientos, la conducta, y las percepciones y las reacciones que se producen

2.7.- IMPORTANCIA DE LA EXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

En todo ámbito organizacional debe existir la capacitación, ya que esta nos provee de elementos que nos permiten desarrollar habilidades y condicionar actitudes dirigidas al progreso tanto individual como organizacional.

Cada organismo debe tener bien definido las necesidades de capacitación y no por esto se debe generalizarlas, pues un buen diagnóstico del mismo permitirá desarrollar un programa adecuado que responda a las carencias de cada una de ellas.

Si no contáramos con un programa de capacitación, no podríamos saber hacia donde vamos ya que a través de la misma podemos hacer un diagnóstico anímico de la percepción de como se observa la empresa desde el punto de vista del recurso humano elemento fundamental de cualquier organismo

Los programas de capacitación a mediano y largo plazo nos van permitir tener una proyección hacia el futuro, asegurando el éxito y desarrollando de manera simultánea al personal con la empresa.

CAPITULO I

1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El ser humano como tal en sus primeras formas de organización (comunidad primitiva) se vio en la necesidad de transmitir sus conocimientos y habilidades que tenía, tanto para la caza y la pesca, a cada uno de los integrantes de su tribu, además de determinar las actividades peculiares pertenecientes a la mujer y al varón.

La elaboración de hachas, flechas, cuchillos y otro tipo de herramientas indispensables para su supervivencia, necesariamente exigían que debería existir un tipo de capacitación para su efectiva fabricación.

En el periodo de civilizaciones antiguas como Egipto y Babilonia la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las leyes del Código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrando posteriormente organizarse "Collegia" con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

El hombre sigue evolucionando, pero no se manifiestan formas de capacitación mas o menos definidas, sino hasta la época del feudalismo con la creación de los gremios de artesanos

que se conoce desde 2000 mil años antes de Cristo, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de cinco a siete años, siendo un método apto para el proceso doméstico. Al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, en aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

Con el surgimiento de la "revolución industrial" que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Sus características esenciales: " el pase de la capacidad y la energía humanas del hombre a las máquinas", provocó profundas consecuencias para la administración.

La revolución industrial alteró el método de capacitación existente, las máquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia, con lo cual los gremios empezaron a decaer. Más tarde fueron asimilados con el reemplazo del proceso doméstico por el proceso fabril provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en dónde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría y el aprendiz, después de su capacitación, pasaba a ser un trabajador de ella.

Una de las primeras escuelas fue establecida en la ciudad de Nueva York en 1872 por Hoe Cía. este fabricante de prensas de imprenta tenía tal volumen de ventas, que fue necesario establecer una escuela para entrenar operadores de maquinaria.

Ya en nuestro siglo, por 1915, en los Estados Unidos de Norte América, se emplea un sistema de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar, conocido como el

método de cuatro pasos, que consiste en. mostrar, decir, hacer, y comprobar lo que se está enseñando

Con el sufrimiento de las dos guerras mundiales, aparecen innumerables técnicas de entrenamiento y capacitación que en su origen estaban orientadas a actividades militares, ahora se les enfoca a la actividad industrial.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Remontándonos a la época de nuestras grandes culturas y en especial a la de los aztecas (por ser una de las más importantes) se sabe que poseían una organización social bien estratificada y definida, dentro de sus estratos sociales tenemos a los Calpullis (casa grande), clanes estructurados para la producción y especializados en algún arte u oficio, algunos ejemplos de calpullis son el de los artesanos de la pluma, el de los talladores de piedra, el de los orfebres, etc. También los carpinteros y pintores proporcionaban los conocimientos a sus hijos desde temprana edad, de manera general, la capacitación comenzaba a impartirse entre los trece y catorce años de edad

Dentro del calpulli se encontraban por un lado, el Teipochcalli que entrenaba para el servicio militar y el trabajo público, por otro lado, el Calmecac, en dónde se formaban sacerdotes y administradores

Podemos indicar que durante la conquista de México y hasta antes de su independencia hubo influencia extranjera en todos los sentidos, teniendo que aprender nuevas costumbres y formas de producción.

México como colonia de España, adoptó gran parte de sus instituciones sociales, por lo que el régimen corporativo constituyó desde la época de la conquista el principal medio de organización de la producción.

El régimen corporativo de nuestro país estaba formado por corporaciones o asociaciones de trabajadores de un mismo oficio o especialidad que, con el grado de maestros se unían con sus talleres al gremio para la defensa de sus intereses de clase

La división dentro del taller gremial en México, era la manera clásica de maestros, oficiales y aprendices, siendo el aprendizaje la primera etapa dentro del escalafón gremial, requisito indispensable para entrar a formar parte del taller. Debido a la gran importancia que se le dio al aprendizaje en la época colonial, se reglamentó ampliamente en las ordenanzas de cada gremio

Al lado del taller gremial, sustituía en la colonia el pequeño taller o fábrica primitiva de tipo capitalista, institución de trabajo del México antiguo conocida como el obraje, que eran talleres que, instalados desde fines del siglo XVI dieron cuerpo a la industria netamente de tipo capitalista de hilados de tejidos de lana y algodón.

Los obrajes como institución de producción y trabajo son el antecedente directo de nuestra moderna industria siendo el obraje el inicio del trabajo asalariado en México.

El decreto de Cortés de Cádiz, sentó las bases para la disolución de los gremios en nuestro país. Morelos en la constitución de Apatzingan, el 22 de octubre de 1814 establece la libertad de comercio y trabajo sin necesidad de licencia ni incorporarse a gremio alguno. No fue hasta la constitución de 1857 en que bajo la influencia de los principios liberales se termina definitivamente con los gremios en nuestro país, al consagrar la libertad del trabajo

En México las consecuencias de la revolución industrial se manifiestan claramente hasta después de la reforma cuando los enormes beneficios obtenidos por algunos, con la

desamortización de los bienes del clero se impulsó grandemente el desarrollo económico y productivo del país

En nuestro país, no hubo ningún intento de reglamentación protectora del trabajo durante el siglo XIX. La capacitación de los trabajadores siguió haciéndose mediante un aprendizaje práctico en el taller, pero sin regulanzación legal que protegiera a la persona del-aprendiz y garantizara la efectividad del aprendizaje

No fue sino hasta la constitución de 1917 en que, con la inclusión del título sexto, "Del Trabajo y Previsión Social" se sentaron las bases de nuestro derecho del trabajo, dejando la facultad de reglamentar sobre la matena a las legislaturas de los Estados, en la atención a las necesidades de cada región.

La Ley del Trabajo de 1931, incluye el contrato de aprendizaje en el título tercero definiéndolo como aquel en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo en cambio enseñanza de un arte u oficio y la retribución convenida.

El 5 de diciembre de 1938, al creare el estatuto de los trabajadores al servicio de la unión nace la primera forma de capacitación con su base legal con la finalidad de proporcionar ascenso a los trabajadores con escalafón

La actividad clave de la capacitación, se hizo palpable para todo aquel que realizara una actividad productiva, surgieron entonces sistemas de adiestramiento de capacitación de personal. Y fue hasta 1970 cuando se consigna la capacitación y el adiestramiento como obligación patronal, exigida por la ley federal del trabajo en la fracción XV del artículo 132 con esta reforma la ley, se da por concluido el régimen de aprendizaje que subsistió hasta 1969 y pncipios de 1970

1.2.- MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es el órgano supremo de nuestra legislación en ella se fundamentan las disposiciones legales que dicta la Ley Federal del Trabajo en la cual se establecen las acciones en el cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores además se especifican los requisitos administrativos y condiciones de organización y ejecución de cualquier actividad relacionada con la misma.

A continuación se mencionan los conceptos más importantes y sobresalientes que estipulan los dos órganos supremos en materia, aunado a la Dirección General de Capacitación y Productividad antes UCECA, dependiente de las Secretana del Trabajo y Previsión Social a la cual le corresponde promover, apoyar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales que a continuación se enuncian:

CONSTITUCIÓN

Artículo 123. Apartado A, Fracción XIII y XXXI.

Fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento por el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXXI La aplicación de las leyes del trabajo correspondientes a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a: *También será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo, respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores

para lo cuál las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local ”

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Título Segundo: Relaciones individuales de trabajo

Artículo 25 El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

Fracción VIII - La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa y conforme a lo dispuesto en ésta ley.

Título Cuarto.- Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones

Artículo 132. - Son obligaciones de los patrones:

Fracción XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de éste título

Fracción XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro del trabajo de acuerdo con lo establecido de ésta ley

CAPITULO III BIS . De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 A Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas programados y formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretana de Trabajo y Previsión Social

Artículo 153 B Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretana del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas

Artículo 153 C Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretana del Trabajo y Previsión Social

Artículo 153 D Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153 E La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convenga que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo

Artículo 153 F La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objetivo:

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III.-Prevenir riesgos de trabajo,

IV.-Incrementar la productividad, y,

V - En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153 G Durante el tiempo en que el trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153 h Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I - Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento;

II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos; y,

III Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de actitud que sean requeridos

Artículo 153 I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; Todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas

Artículo 153 J Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153 K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que conformen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para construir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuáles tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas
- II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de los estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes,
- IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento,
- V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate;
- VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los registros legales exigidos para tal efecto

Artículo 153 L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento

Artículo 153 M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores,

conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en su empresa, tomando en cuenta, en su caso la cláusula de admisión.

Artículo 153 N Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral

Artículo 153 O Las empresas en que no rija el contrato colectivo del trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las condiciones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153 P El registro de que trata el Artículo 153 C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos.

I - Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II - Acreditarán satisfactoriamente, a juicio de la secretaría del trabajo y previsión social tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación y adiestramiento;

III.-No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. constitucional.

El registro concedido en los términos de éste artículo podrá ser revocado cuando se contravenga las disposiciones de ésta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153 Q Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N Y 153 O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá un orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría,

V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras;

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153 R Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153 S Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos del artículo 153 N y 153 O,

o cuando presentado dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de ésta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153 T Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación u adiestramiento en los términos de éste Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por el conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153 U Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

En éste último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153 V La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Artículo 153 W Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categorías correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él

Artículo 153 X Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en éste Capítulo.

1.3.- CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Se mencionarán varios conceptos de capacitación elaborados por los estudiosos de la materia, de los cuales nosotros propondremos una que consideramos define a la capacitación

Alfonso Siliceo " La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (1)

Edwin B. Flippo " Es el acto por medio del cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular". (2).

Andrew F. Sikula. "Es el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular" (3)

Areas Galicia F " Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" (4)

Megía Gudelo S. "Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores, con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones a fines" (5)

Guzman Valdivia "La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En tal virtud, la capacitación se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuya labor tiene un aspecto intelectual de bastante importancia" (6)

Apegándonos a las anteriores definimos la siguiente:

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientada a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto.

Difencia entre Capacitación y otros conceptos:

En varias ocasiones al escuchar entrenamiento o adiestramiento, inmediatamente pensamos que estamos hablando de la Capacitación, no estamos muy fuera de la realidad, pero algo muy importante que debemos tener en cuenta es que el entrenamiento o adiestramiento son técnicas que utiliza la capacitación. y que si se emplean por separado no estamos hablando de Capacitación.

Para ello mencionaremos algunos conceptos que nos permitirán tener una definición específica

Conceptos de Adiestramiento

Fernando Anas Galicia. "Proporciona destreza en una habilidad que se va a obtener casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular y motriz".

Hugo Calderón Córdoba. " Acción destinada a desarrollar y perfeccionar sus habilidades y destrezas de trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje motriz".

Conceptos de Entrenamiento.

Agustín Reyes Ponce. " Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus actitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio"

Fernando Anas Galida "Es prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor".

1.4.- CONCEPTO DE DESARROLLO

A continuación se expondrán algunos conceptos de desarrollo de diferentes autores y en el cual nosotros daremos nuestra opinión al respecto

Réyes Ponce A. "Es la formación necesaria para crear o desarrollar en el obrero o empleado pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, que no pueden darse en la capacitación y sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido". (1)

Pinto Villatoro "Formación de la personalidad, de desarrollo no elimina totalmente el pasado, elimina lo obsoleto, lo inadecuado y lo inservible". (2)

UCECA "Progreso integral del individuo, debido al aprendizaje que le genera su adaptación al medio. (3)

Rodríguez Estrada M. "El desarrollo significa el progreso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos y habilidades, el fortalecimiento de la voluntad y la disciplina del carácter (4)

Arias Galicia F "El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad) hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir". (5)

Guzmán Valdivia I Es el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos incluyendo aquello que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas (6)

Sikula F. Andrew "Se aplica a la integración y asuntos del personal, es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual en el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales" (7)

Nosotros proponemos la siguiente.

El desarrollo es la formación que tiene una persona a través del tiempo y que lo ayuda a fortalecer sus habilidades y conocimientos para su bienestar integral.

1.5. - SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Recientemente el Presidente de la República Mexicana, Ernesto Zedillo Ponce de León contempló a la capacitación dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en el cuál los propone las siguientes estrategias

Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa Para que la oferta de servicios de formación técnica y de capacitación para el trabajo sea adecuada, deberá atender las necesidades de la planta productiva en materia de recursos humanos, sin descuidar la formación integral de las personas y asegurarle correrá a cargo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), un conjunto de normas que se integrará con la participación de las autoridades educativas laborales, así como del sector productivo

Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborables adquiera empíricamente. Se pondrá en marcha un Sistema de Certificación Laboral que tendrá como base las normas definidas en el SNCL. Se le dará a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la práctica laboral, un reconocimiento análogo al escolar. Se abrirá una vía para la capacitación continua para los recursos humanos productivos

Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo, de tal manera que sea posible alternar estudio y trabajo a lo largo de la vida productiva.

Se dará gran énfasis a la promoción del conocimiento como fuente de riqueza y bienestar. Se promoverá una nueva conciencia acerca de la importancia de la actualización tecnológica y el aprovechamiento del acervo mundial de conocimientos en favor de los intereses

nacionales, la conciencia respecto a estas tendencias, el impulso a la educación y la capacitación, así como el desarrollo de una infraestructura tecnológica adecuada

Se aumentará la cobertura y la calidad de la educación técnica y la capacitación para el trabajo, insistiendo en la adquisición de habilidades básicas y la capacidad para el aprendizaje permanente

El análisis del problema actual de la capacitación, realizado por el equipo del Presidente Ernesto Zedillo, descubrió dificultades como éstas.

Divorcio entre sistemas de capacitación y mercados ocupacionales.

Mayor énfasis en los insumos del proceso educativo que el éxito del educando, pues los programas se enfocan más a la especialidad académica sin referencia necesaria al mundo de trabajo,

Falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y los del privado; impedimentos para realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismos conjuntos de seguimiento y evaluación.

Falta de disposiciones para reconocer formalmente las habilidades y conocimientos adquiridos en la práctica ocupacional

Gran rigidez en los sistemas de capacitación

Vínculo débil entre la capacitación para el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional y personal

Principales problemas de la capacitación en México

Algunas de las conclusiones que arrojó la investigación de necesidades de capacitación y los estudios realizados por la Secretana de Trabajo y que sustentaron el diseño y establecimiento del Servicio Nacional de Capacitación y Adiestramiento fueron: (Es la única investigación que existe por parte de las STPS)

Al ser la inversión total (en materia de capacitación) proporcionalmente menor en la pequeña y mediana empresa, en relación con la grande, sus posibilidades de desarrollo de recursos humanos serán igualmente menores, factor que sin duda incide también en sus niveles de productividad, dificultando su crecimiento eficiente y disminuyendo su capacidad de competencia.

El nivel promedio de escolaridad para la industria no rebasa el cuarto año de primaria

El nivel promedio de educación de la Población Económicamente Activa (PEA) es de tres años de educación básica

Falta de planeación y políticas reguladoras en materia de capacitación a nivel nacional.

Los recursos humanos a del país están insuficientemente preparados e inadecuadamente orientados en su capacitación respecto a las necesidades nacionales

Multiplicidad de instituciones capacitados y de oficinas de gobierno reguladoras (STPS, SEP, IMSS, etc)

Programas de promoción, supervisión y coordinación, por parte del gobierno, bastante limitados en cuanto a fuerza jurídica y recursos

Ausencia total de sistemas de información que permitan conocer e intercambiar experiencias, métodos y procedimientos.

Lagunas jurídicas en materia de capacitación de personal y de un organismo coordinador de esfuerzos.

Supuestamente con el establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación se señalarían los problemas reseñados. Algunos de ellos tuvieron solución, por ejemplo los relativos a lagunas jurídicas y al del organismo coordinador, pero a los demás aspectos que pretendían solucionar, parece ser que no han tenido gran avance.

CAPITULO II

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA CAPACITACIÓN

2.1.- OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- ◆ Desarrollar profesional e integralmente a los individuos en un campo de trabajo
- ◆ Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad
- ◆ Así como proporcionarle información para la aplicación de nuevas tecnologías en ellas
- ◆ Prevenir riesgos de trabajo, utilizando medios de información sobre la seguridad social y los riesgos de trabajo
- ◆ Promover mejores niveles de bienestar para los trabajadores e incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador
- ◆ Lograr estar en condiciones de competencia, con la apertura económica, y lograr el desarrollo económico del país
- ◆ Cambiar las actitudes.

2.2. - PRINCIPIOS DE CAPACITACIÓN

Los principios son lineamientos que deberán guiar hacia una capacitación efectiva.

El decálogo de Capacitación, cuyo autor es A. Pinto, no dice que contiene los siguientes principios:

1. - La capacitación no es sinónimo de educación. La capacitación es la formación integral de las personas. En las organizaciones de trabajo, el entrenamiento de los trabajadores debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyen a su formación.

2. - La capacitación es el aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.

3. - La capacitación solamente constituye un insumo de la productividad; por lo tanto los programas de entrenamiento que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios del mejoramiento organizacional, que enlacen, conecten los cambios de conducta con los cambios de la estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos, y tecnología del trabajo.

4.- El entrenamiento efectivo modifica a las personas en sus formas de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso particular.

5 - Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos. El capacitador que no

conoce los objetivos que deben lograr, no sabe a donde debe llegar, y el capacitador que sabe a donde quiere llegar. ya llegó

6 - El entrenamiento efectivo es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo se puede considerar como buena enseñanza, pero no como efectiva capacitación. Los cursos no deben probar por la cantidad del conocimiento que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben ese estímulo.

7.- La capacitación efectiva debe ser la específica enseñanza para específica necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.

8.- La capacitación enfocada a la productividad debe contrarrestar problemas organizacionales, y sus resultados se deben apreciar en la medida en que estos problemas han sido superados y en razón al costo-beneficio logrado en su aplicación

9 - La capacitación, al igual que las medicinas, puede ser peligrosa, un curso de calidad, personal dirigido, puede provocar malestar a la empresa al propiciar cambios de conducta no deseados, por su parte, el sobrecapacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.

10 - No olvidemos que la capacitación en adultos, nos plantea los fundamentos de la educación en el adulto, así como la didáctica valida para lograr con eficiencia el proceso de enseñanza-aprendizaje, la cual en el caso de capacitación empresarial es la que se utiliza

2.3.- CLASIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Cuando se hable de capacitación, podemos referirnos a varios aspectos como son: el fin que persigue, su alcance en la organización, el tipo de logros que se esperan alcanzar, quien la imparte etc.; de tal forma que puede clasificarse de la siguiente manera:

Por el tipo de logros que se pretende:

- a) Inductiva.- Se da al personal de nuevo ingreso para integrarlos a la empresa y para familiarizarlos con su trabajo y compañeros
- b) Formativa - Se da para instruir al personal para el mejor desempeño de las labores específicas del puesto.
- c) Desarrollo.- Se da para incrementar las cualidades del personal, fomentarles su motivación al progreso individual y social.

De acuerdo al fin que persigue:

- a) Se da para cubrir necesidades futuras, para prevenir posibles eventualidades o contingencias y para implantar nuevos procedimientos o tecnologías.
- b) Para corregir deficiencias o adaptar al personal a los cambios en los sistemas, procedimientos tecnología etc

Según quien la imparte

- a) Interna - Cuando la imparte la empresa con instructores internos o externos.

b) Externa.- Cuando la imparte instituciones y universidades ajenas a la empresa.

Dependiendo de su alcance

a) Vertical - Cuando se capacita a un área, departamento o sección determinada

b) Horizontal cuando se capacita a grupos ocupacionales o niveles jerárquicos :

2.4. - VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN

- ◆ La empresa se mantiene a la vanguardia en el mercado a través de la actualización del personal en cuanto a la actualización de nuevas tecnologías procesos y técnicas.
- ◆ Disminución de la rotación de personal logrando que el trabajador se identifique mejor con su labor.
- ◆ Se fortalece la cultura organizacional
- ◆ Las personas y los grupos adquieren altos niveles de capacidad para interactuar e integrarse en equipos de trabajo cuando la capacitación se realice a través de técnicas vivenciales y con estilo participativo
- ◆ Crea una conciencia de autodesarrollo en los empleados.

- ◆ Un adecuado programa de capacitación puede sensibilizar al personal convirtiéndose en un medio para apoyar el cambio.

2.5.- LIMITACIONES DE LA CAPACITACIÓN

Es importante mencionar que existen también limitaciones en la capacitación para que ésta pueda alcanzar su máximo desarrollo dentro de la empresa y los cuales algunas serían:

- ◆ No suple afectos y carencias determinados por malos sistemas, estructuras, sueldos y motivaciones.
- ◆ No produce buenos resultados si no se involucra a los gerentes y a sus supervisores en su diseño y contenido.
- ◆ No ofrece resultados en forma inmediata.
- ◆ No puede aumentar el potencial de aprendizaje. La capacitación puede estimular un uso más óptimo y amplio en las capacidades innatas, pero no puede crearlas.
- ◆ No suple el hecho de que el olvido se produce con más facilidad y mayor rapidez que el aprendizaje. El olvido sólo puede convertirse mediante la práctica continúa de las destrezas o conocimientos adquiridos.

No puede enseñar cualquier cosa a cualquier persona. La capacitación únicamente pone los medios para hacer posible el aprendizaje los participantes desean aprender, puede asegurarse que aprenderán, pero si no lo desean no lo harán .

2.6.- TEORÍA DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN EL ADULTO

La capacitación se lleva a cabo a través del proceso enseñanza aprendizaje. En este proceso la actividad del participante se da en forma activa y creativa, lo que propicia una modificación de la conducta originada del aprendizaje.

Este apartado mencionará los factores que influyen en la efectividad de la capacitación, es decir aquellos elementos que intervienen en el proceso de enseñanza - aprendizaje y que condicionan la calidad en el mismo.

Por lo anterior, se requiere en primera instancia comprender el alcance de los términos:

Enseñanza- Aprendizaje.

La enseñanza es un fenómeno predominantemente colectivo, en tanto que el aprendizaje es un hecho individual. Esto significa que una persona pueda enseñar a muchas otras al mismo tiempo, pero no quiere decir que todas y cada una de ellas aprenda, por tal razón, este proceso requiere de la involucración e interés tanto de los participantes como de los instructores o facilitadores de la enseñanza.

A continuación se mencionan por separado cada uno de estos conceptos sólo con el propósito de determinar los factores que influyen en cada uno de ellos, sabiendo de ante mano que en el proceso están presentes en forma simultánea

A) Consideraciones sobre el aprendizaje del adulto.

El aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre, es un proceso del pensamiento que se refiere a la modificación selectiva que hacemos de las conductas presentes hacia otras que

tienen más éxito para nuestra adaptación. Frecuentemente, tal modificación es el resultado de la experiencia (hábitos) aunque en ocasiones surge de una relación cognoscitiva que se establece entre un medio y un fin. (discernimiento)

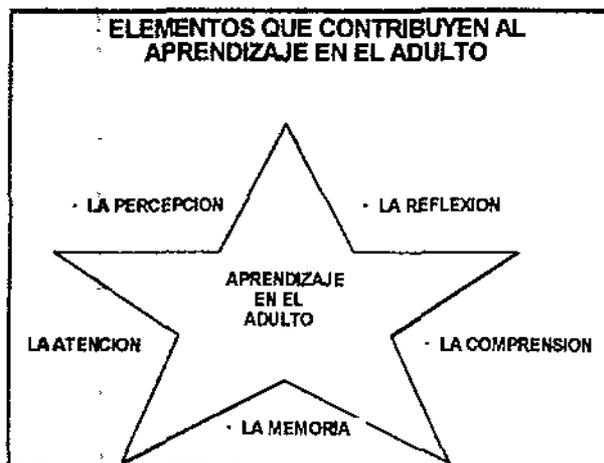
En el aprendizaje se adquiere la capacidad de responder adecuadamente a una situación que pueda o no haberse enfrentado antes, es un proceso mediante el cual el individuo adquiere destreza y habilidades, incorpora contenidos o actualiza nuevas estrategias del conocimiento o acción.

En este campo hay varias teorías del aprendizaje que tratan de explicar sus procesos básicos, entre los cuales se encuentran aquellas que afirman que el aprendizaje se da por: por ensayo y error, acondicionamiento, instrucción, imitación o discernimiento

1.- La capacidad de aprendizaje en el adulto

Respecto a la capacidad de aprendizaje en el adulto, se mencionó anteriormente que la capacitación puede estimular un uso más óptimo y amplio de las capacidades innatas pero no puede crearlas. En el caso de los empleados, aunque estos hayan llegado a la edad adulta tiene una personalidad que esta en desarrollo gradual además de la capacidad desarrollada para comparar situaciones y relacionar fenómenos en el proceso de enseñanza aprendizaje, lo cual facilita su aprendizaje

Existen algunos elementos que contribuyen a que el adulto aprenda como son: (Rodríguez, Mauro y Ramírez, Patricia, 1991



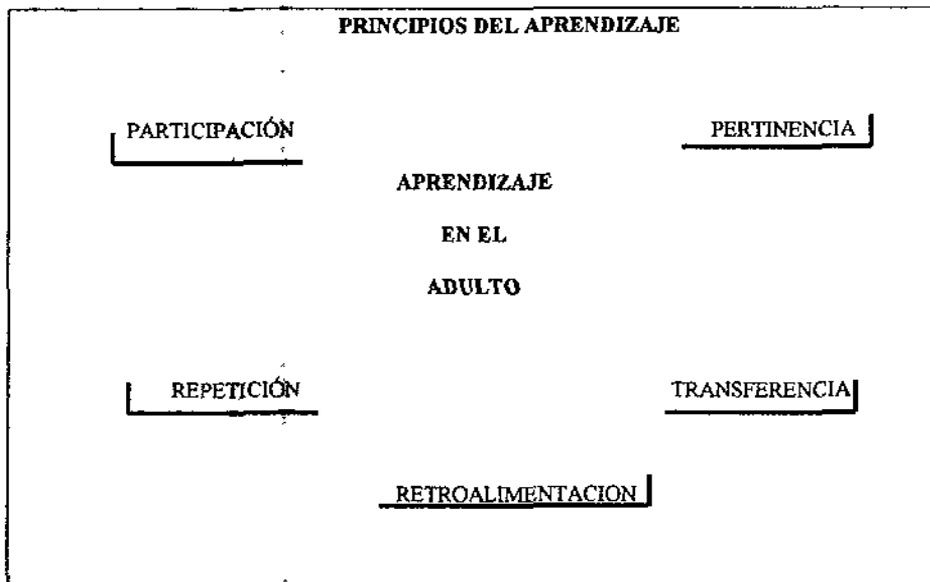
- ◆ La percepción: Se entiende como la función por la cual la persona establece un contacto con objetos o características del medio, a través de la estimulación que recibe de los receptores sensoriales
- ◆ La atención. Es la habilidad de la persona para concentrarse en una información específica del medio ambiente. En general, la atención implica que la persona primero utilice un canal sensorial por encima de los demás y después que sea capaz de discriminar lo que es significativo de toda la información que recibe.
- ◆ Comprensión. Es la capacidad de la persona para descubrir y asimilar el sentido, relación y significado de las cosas
- ◆ Memoria: Se define como la capacidad de la persona para retener información. Esta capacidad está constituida por el almacenamiento, que es el proceso para retener la

información y por el recuerdo, que es la posibilidad de usar la información disponible cuando el individuo la requiera.

- **Reflexión:** Es un proceso interno mediante el cual la persona no solo comprende los hechos, sino que se hace consciente de su propia posición frente a ellos en un contexto determinado por su historia y su entorno político, económico y social

Algunos especialistas en capacitación han enfocado gran parte de sus esfuerzos en buscar la manera de garantizar el aprendizaje en el adulto de tal forma que, como resultado de varias investigaciones realizadas, han definido ciertos factores los cuales deben estar presentes en el proceso de enseñanza - aprendizaje para que la capacitación fuera eficaz.

Werther William y Davis Reith (1990-p'209) Definen como estos factores también conocidos como principios de aprendizaje, los siguientes.

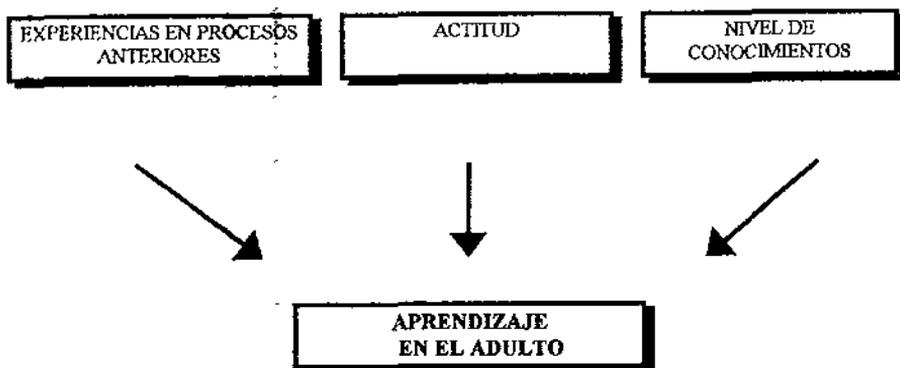


- La participación; por lo general el aprendizaje es más rápido y perdura mucho más cuando el aprendiz puede participar activamente. La participación hace mejorar la motivación y, evidentemente, utiliza más sentidos que contribuyen a reforzar el proceso de aprendizaje.
- ◆ La repetición, aunque no suele resultar divertida, la repetición parece ser que grava un patrón en nuestra memoria. Este principio consiste en la repetición de las ideas claves para posteriormente recordarlas.
- ◆ La pertinencia, el aprendizaje se facilita cuando los temas que se deben aprender tienen un significado. Por ejemplo, los instructores suelen indicarles a los aprendices las finalidades generales de un empleo antes de explicar tareas específicas. Esa introducción ayuda a los trabajadores a comprender la pertinencia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.
- ◆ La transferencia; cuanto más coincidan las demandas de capacitación con las exigencias de un empleo, tanto más rápidamente aprenderá una persona su trabajo.
- ◆ La retroalimentación, da a los aprendices información sobre su progreso, con retroalimentación, los aprendices motivados pueden ajustar su conducta para alcanzar la curva de aprendizaje con mayor rapidez.

La observancia de estos principios en los programas de capacitación ayuda a que se desarrollen adecuadamente y se obtengan los resultados esperados, sin embargo, no hay que olvidar que la capacitación no puede aumentar el potencial de aprender

2.- Algunos factores que influyen en el aprendizaje

Por otra parte, existen otros factores que influyen en los resultados de la capacitación, algunos de estos son el nivel de conocimientos y las experiencias en procesos anteriores en los participantes, así como la actitud que tengan hacia la capacitación



Hay que tomar en cuenta que el adulto llega a los programas de capacitación con un caudal de conocimientos y habilidades que son producto, tanto de sus estudios formales, como de las enseñanzas obtenidas de sus experiencias, esto hace que trate de conciliar el contenido de los programas con sus propias experiencias

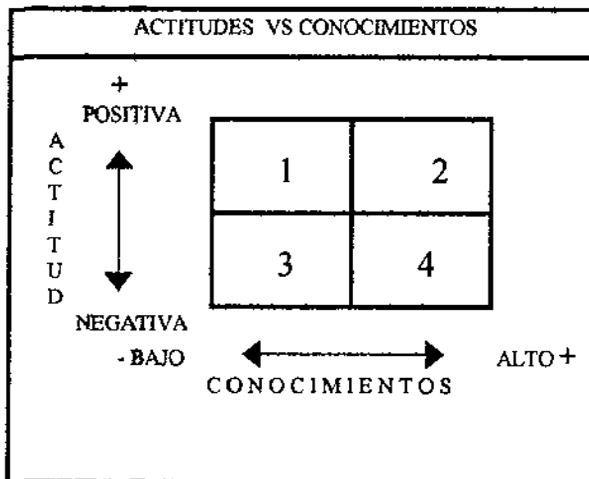
Si las experiencias en el aprendizaje fueron positivas, las personas estarán dispuestas a colaborar con el instructor y con sus compañeros en el desarrollo de programas; si fueron desagradables, iniciarán con recelo la relación con el instructor y opondrán esquemas individualistas y competitivos con el resto del grupo

Asimismo, todas las personas tienen una actitud hacia el aprendizaje, en este sentido enténdese por actitud "La disposición que tienen las personas para comportarse de una manera específica, ya sea predominantemente positiva o negativa". (Wicab Esther 1981 p.147)

Algunas características principales de las actitudes son las siguientes:

- ◆ Impulsan a las personas a comprometerse de una manera específica por lo que son anteriores a la conducta
- ◆ Se adquieren y desarrollan a través de las experiencias en el medio social.
- ◆ Tienen a mantenerse una vez adquiridas aunque, son susceptibles de cambio mediante nuevas experiencias
- ◆ Siempre se dirigen hacia un objetivo, o situación externa a nosotros
- ◆ Tienen una graduación en su intensidad.

Respecto a la actitud que pueden tener los participantes hacia la capacitación, Hernán E. Zaccarelli (1993 p-9) realizó una investigación sobre la efectividad de esta en la que considera precisamente el comportamiento de los participantes según su actitud y grados de conocimientos. Los resultados de dicho estudio son los siguientes



B Consideraciones en la enseñanza en el adulto

En el proceso de enseñanza la actividad del participante se da en forma activa y creativa, lo que propicia una modificación de la conducta originada del aprendizaje.

Cabe mencionar que la capacitación no debe ser tomada como la enseñanza elemental y superior, sino como acciones que modifican, de manera importante, el comportamiento del empleado, teniendo como misión contribuir al desarrollo de la organización por medio de la educación de adultos, también llamada Andragogía

Al comparar la capacitación con la educación escolarizada tradicional, se encuentra las siguientes diferencias

<i>FACTOR</i>	<i>CAPACITACION ENSEÑANZA EN ADULTOS</i>	<i>ENSEÑANZA ESCOLARIZADA TRADICIONAL</i>
<i>OBJETIVOS</i>	♦ Producir	♦ Aprender
	♦ Lograr Objetivos Instruccionales e individuales	♦ Lograr un desarrollo académico
	♦ Aplicación de lo aprendido	♦ Retención de lo Aprendido
	♦ Utilización inmediata	♦ Utilización a mediano y a largo plazo
<i>PROCEDI MIENTOS</i>	♦ Se utilizan una gran variedad de métodos	♦ La mayor parte del tiempo se utiliza la conferencia
	♦ Los conocimientos transmitidos son específicos y enfocados a situaciones determinadas	♦ Transmisión de conocimientos en forma general enfocados a situaciones hipotéticas y casos muy diversos
	♦ Métodos basados en experiencias vivenciales	♦ Métodos basados en la memoria
<i>VARIOS FACTORES</i>	♦ Los participantes generalmente Están conscientes de su Utilidad y lo aceptan	♦ Los participantes generalmente no están conscientes de su utilidad y lo rechazan
	♦ El tiempo empleado es corto	♦ El tiempo empleado es largo
<i>EVALUACIÓN</i>	♦ Con base en objetivos insurreccionales ♦ Medición con base en conductas observables ♦ Existe retroalimentación	♦ Con base en objetivos educacionales ♦ Medición con base en calificaciones ♦ No existe retroalimentación

Para la selección de técnicas de enseñanza y el diseño de los contenidos de los programas de capacitación deben considerarse los aspectos que condicionan el aprendizaje en el adulto analizados el punto anterior, debiendo identificarse los siguientes aspectos en cualquier programa de capacitación

- ◆ EL "QUE", que se refiere a la teoría básica, es decir contendrá los conceptos referidos al tema y tendrá por objetivo la comprensión conceptual del participante y la captación del área cognoscitiva de éste.
- ◆ EL "COMO", que considera las acciones específicas que el participante deberá conocer y practicar para mejorar sus habilidades
- ◆ EL "PARA QUE" o "POR QUE", con lo que se buscará captar el área emocional (enfoque actitudinal) del participante para convencerlo de las ventajas o beneficios que le reportará mejorar en lo referente al tema de que se trata
- ◆ Carlos Velázquez (1991) afirma que toda técnica instruccional debe cubrir las siguientes características:
- ◆ Especificar aquellas experiencias o relaciones con la gente y con las cosas del ambiente de trabajo, que conduzcan al capacitado a querer aprender y la capacidad para el aprendizaje.
- ◆ Decir explícitamente como se debe estructurar un material o un cuerpo de conocimientos para que el que aprenda lo pueda dominar con la mayor facilidad posible. Por lo tanto la estructura debe responder al nivel cognoscitivo del que aprende.

- ◆ Determinar con toda claridad el orden o sucesión en que se han de presentar los materiales para un aprendizaje eficaz.
- ◆ Describir la naturaleza y los movimientos en que se deben premiar o castigar para facilitar el aprendizaje

Existen numerosas técnicas según las necesidades que plantea la capacitación, los objetivos, el tema el área de aprendizaje, el tiempo didáctico y la medida en que se requiera profundizar en la materia que se enseña. Es muy importante considerar también el número de participantes y los recursos disponibles.

A continuación se mencionan las técnicas de capacitación más conocidas y utilizadas.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN MAS CONOCIDAS

Instrucción sobre la marcha	Capacitación de vestibulo	Simulación
Rotación de Empleos	Representación de Papeles	Autoestudio
Conferencias y Represen en Video	Estudio de Casos	Adiestramiento en Laboratorio

Para no redundar, algunas de las técnicas de capacitación ya han sido mencionadas en los Métodos que se utilizan en los programas de capacitación, solo se hará referencia a los que faltan.

◆ Rotación de empleos.

Para proporcionar una capacitación cruzada a los trabajadores en diversos empleos, se transfiere al trabajador de un puesto a otro. Además de darles a los trabajadores variedad en sus empleos, la capacitación cruzada permite cubrir vacaciones y ausencias.

◆ Capacitación de vestíbulo.

Con el fin de que la capacitación no trastorne las operaciones normales, algunas organizaciones utilizan la capacitación por vestíbulo. Se establecen vestíbulos o zonas separadas, con los mismos tipos de equipo que se utilizan o utilizarán en el trabajo real.

◆ Autoestudio.

Para esta técnica se deben utilizar materiales de instrucción cuidadosamente planeados para capacitar a los empleados. Son particularmente útiles cuando los empleados están dispersos geográficamente o cuando el aprendizaje requiere poca interacción. Las técnicas de autoestudio van desde los manuales hasta los videos tapes o cassettes pregrabados.

◆ Adiestramiento en laboratorios.

Es una forma de instrucción de grupo que se utiliza primordialmente para realizar las capacidades interpersonales. También se puede utilizar para desarrollar conductas deseadas para responsabilidades futuras de trabajo. Este método incluye compartir sus experiencias y examinar los sentimientos, la conducta, y las percepciones y las reacciones que se producen.

2.7.- IMPORTANCIA DE LA EXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

En todo ámbito organizacional debe existir la capacitación, ya que esta nos provee de elementos que nos permiten desarrollar habilidades y condicionar actitudes dirigidas al progreso tanto individual como organizacional.

Cada organismo debe tener bien definido las necesidades de capacitación y no por esto se debe generalizarlas, pues un buen diagnóstico del mismo permitirá desarrollar un programa adecuado que responda a las carencias de cada una de ellas

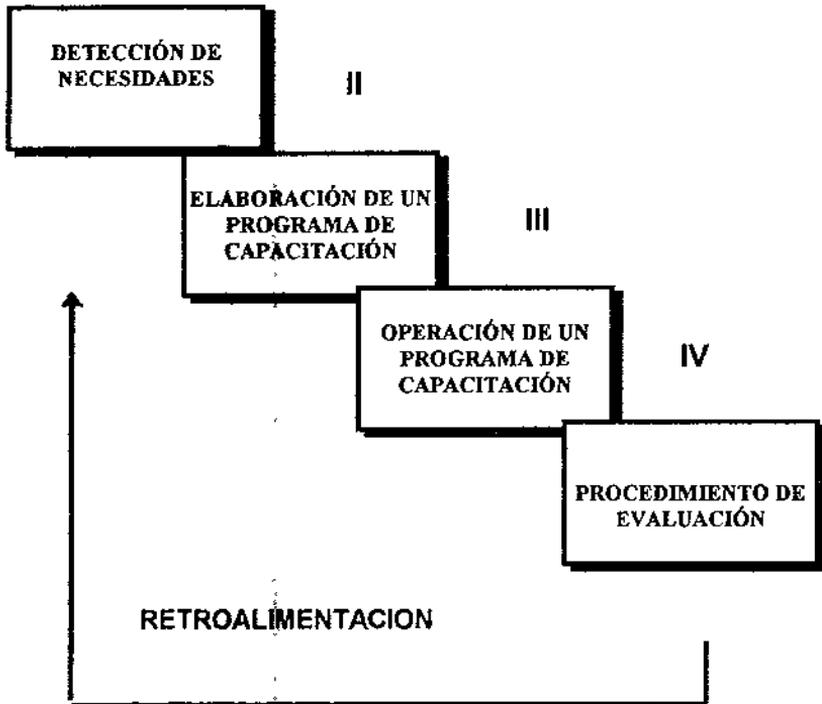
Si no contáramos con un programa de capacitación, no podríamos saber hacia donde vamos ya que a través de la misma podemos hacer un diagnóstico anímico de la percepción de como se observa la empresa desde el punto de vista del recurso humano elemento fundamental de cualquier organismo.

Los programas de capacitación a mediano y largo plazo nos van permitir tener una proyección hacia el futuro, asegurando el éxito y desarrollando de manera simultánea al personal con la empresa

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

I



Después de haber investigado los diferentes procesos de capacitación consideramos más idóneo el que presentamos a continuación.

3.1.- LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

La detección de necesidades se define como.

El proceso mediante el cual se especifican las diferencias entre las actitudes y aptitudes de los trabajadores y las características requeridas para el adecuado desempeño del puesto con el fin de planear, programar y ejecutar la capacitación y desarrollo del personal, acorde al objetivo y programa institucionales.

Las necesidades de capacitación no únicamente se circunscriben al puesto actual del trabajador, sino al sistema escalafonario, a programas imprevistos y en general, atenderán a los señalamientos enmarcados en el sistema de administración y desarrollo del personal

Propósito de Detección de Necesidades

Los principales propósitos son los de proporcionar bases para los nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores así como de los existentes.

Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación personal, dinero, equipo.

Justificar o bien cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias

Consideramos, que la importancia principal de la determinación de necesidades es el de conocer realmente el clima organizacional, las carencias teóricas y prácticas, sobre todo el caminar sobre seguro en la elaboración y ejecución de la capacitación, sin el invento de quien la organiza, sin el diagnóstico apriori del ejecutivo o de la moda existente.

La capacitación de servir realmente, deberá ser operativa, concreta, práctica y suficientemente válida para ocupar el tiempo de los empleados y presupuestos de la organización .

Clasificación de la Detección de Necesidades

Necesidades Manifiestas

Se considera como necesidades manifiestas las basadas en el sentido común, que para ser detectadas no requieren la utilización de técnicas tales como encuestas, inventarios etc. se identifican en primer lugar observando y analizando los siguientes aspectos.

- Trabajadores existentes y requeridos en cada puesto.
- Incorporación de nuevo personal.
- Modificación en los métodos y procedimientos del trabajo.
- Adquisición de nuevo equipo
- Ampliación de instalaciones.
- Asignación de nuevas funciones y tareas.

Las necesidades manifiestas generalmente se advierten por los problemas que originan.

Resulta importante establecer prioridad para las acciones de capacitación sobre la base de la urgencia y relevancia de los problemas que afronte la institución en cada una de sus áreas de competencia.

Necesidades Cubiertas .

Se presenta cuando las necesidades de capacitación requieren para su identificación, de una investigación minuciosa y sistemática, para su caso, se propone la metodología siguiente.

Identificar evidencias generales y síntomas de que existen problemas en la organización, así mismo se estudiará la estructura de puestos, para determinar los requerimientos de los mismos y efectuar un análisis comparativo con la situación real, para proponer soluciones

El análisis de personal proporcionará elementos para determinar las características generales de los trabajadores en cuanto a aptitud y actitud.

Mediante la selección, diseño y aplicación de técnicas e instrumentos empleados para la determinación de necesidades, se localizarán las áreas críticas donde se requiere la capacitación

A través del diagnóstico se establecerá, cualitativa y cuantitativamente el tipo y grado de capacitación que requieren los trabajadores y bajo que condiciones se deberá de programar las actividades de capacitación.

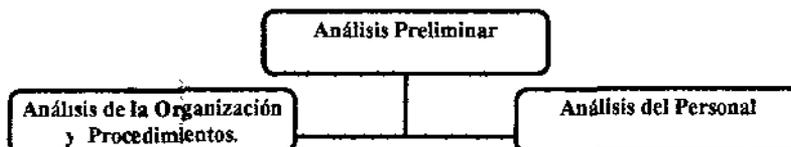
Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación

La determinación de necesidades se concibe como la primera y más importante etapa del proceso de capacitación y esta constituida de la siguiente manera.



1) Análisis preliminar

Consiste en el estudio de la organización y funcionamiento del área sujeta a investigación así mismo, requiere el análisis de personal, donde deben considerarse las características de los trabajadores, analizando en forma general las aptitudes y actitudes de los mismos



a). - El análisis de la organización y procedimiento.

Consiste en el estudio global de la institución y la secuencia que se requiere para desarrollar éste análisis es el siguiente:

- Conocer la organización por áreas de competencia
- Analizar la organización y funcionamiento .
- Conocer los objetivos y políticas
- Conocer los recursos de la empresa

Conocer la organización por áreas de competencia

Para conocer la organización por áreas de competencia se recomienda analizar el contenido de sus atribuciones. Reglamento interior, que constituye el documento fundamental donde se especifican las atribuciones de las áreas principales así como de las direcciones generales o su equivalente.

Se considera de fundamental importancia consultar el manual general de la organización, que establece su estructura orgánica y permite el conocimiento de los niveles funcionales existentes. Así como los objetivos, políticas y funciones de cada área de la institución

Analizar la organización y funcionamiento

La organización y funcionamiento de la dependencia se deberá analizar utilizando los manuales de organización y de procedimientos, de acuerdo a las áreas específicas de trabajo que son objeto de estudio

Conocer los objetivos y políticas.

Cada dependencia contempla sus propios objetivos y políticas los cuales deberán de analizarse para conocer los lineamientos generales que siguen en base a su estructura orgánica y funcional.

Estudiar los programas y subprogramas de la dependencia.

Es requisito fundamental en esta parte del procedimiento, conocer los programas y subprogramas de la dependencia objeto del estudio ya que esto representa objetivamente las acciones concretas que nos servirán de guía para determinar los propósitos que siguen.

Conocer los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos disponibles

se considera importante el conocimiento de los diferentes recursos que integran la dependencia, para tener indicadores que permitan determinar la situación financiera de acuerdo a su estructura programática.

Se identificará cuál es el monto de los recursos financieros, si existen instalaciones destinadas a la capacitación así como también se consideran fundamental analizar los recursos tecnológicos con que se dispone, para la capacitación de los trabajadores.

b).- Análisis de personal

El objetivo de éste análisis se enfoca directamente a los trabajadores y supone el análisis comparativo entre los conocimientos, habilidades y actitudes actuales del trabajador que ocupa un puesto determinado y los conocimientos, habilidades y actitudes que tienen que desarrollar para desempeñarlo satisfactoriamente

Con base a lo anterior, se dan elementos para conocer el universo de trabajo atendiendo a las características generales del mismo

- Estudiar las aptitudes del personal

Concepto de Aptitud.- Es la capacidad innata o adquirida del trabajador manifestada en el desempeño de un puesto

La aptitud del trabajador se puede evaluar con aspectos tales como.

- a) Laboriosidad manifestada por su dedicación al trabajo.
- b) El grado de eficiencia observable en los resultados del trabajo.
- c) Responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades.
- d) Iniciativa, entendida como la capacidad de anticipación para actuar y aportar innovaciones en el puesto de trabajo.

Es necesario conocer las aptitudes del personal en sus variables componentes, es decir en conocimientos, habilidades y destrezas, para poder determinar el grado de capacitación que se dará y en que área específica se atenderá

- Estudiar las actitudes del personal

Es la forma de actuar de una manera determinada frente a ciertos estímulos, una disposición psicológica adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica positiva o negativa manifestada en forma constante, frente a determinadas personas, objetos, situaciones, ideas y valores

La importancia de las actitudes en el ámbito del trabajo ha sido estudiada ampliamente ya que el ser humano se distingue por tener características psicológicas y sociales, las cuales reflejan el código de valores culturales y fisiológicos de la sociedad a la que pertenecen y por esto es imposible desligar el estudio de las actitudes en el trabajo.

Los factores objeto de estudio de las actitudes en el trabajo son:

- El sueldo y las prestaciones.

- El tipo de trabajo que desempeña.
- La personalidad del jefe.
- Las condiciones físicas del trabajo.
- La atmósfera social, ambiente informal.
- Los tipos de dirección utilizados.

De acuerdo a lo anterior, la percepción que tenga el trabajador de estos factores como adecuados o inadecuados, conforme a su experiencia, aunada al juicio o valor que se da a dicha experiencia, propiciará las actitudes laborales de las cuales dependerá su conducta, rendimiento y desarrollo en el trabajo.

Para el análisis de las actitudes del personal, se consideran como indicadores de conducta negativa las siguientes:

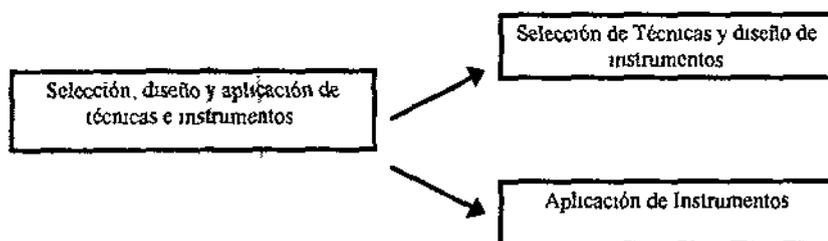
- Apatía hacia el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Deslealtad
- Temor o incertidumbre
- Incumplimiento de instrucciones
- Hipersensibilidad.
- Egoísmo.

Un aspecto que puede apreciarse en los trabajadores, es la resistencia a los procesos de cambio.

Es por ello que la capacitación que se dirige a los cambios de actitud o de conducta, no puede realizarse sin las bases de la medición de las mismas y para ello, el campo de la investigación es abundante, ya que este aspecto puede considerarse como medular para la determinación de necesidades y para el proceso de capacitación.

II Selección, Diseño, y Aplicación de Técnicas e Instrumentos

Esta etapa se fundamenta para su ejecución en la selección de técnicas idóneas y en el diseño de instrumentos, los cuales deberán considerarse



a) Selección de Técnicas y Diseño de Instrumentos.

Técnica es un procedimiento que la investigación o la experiencia han comprobado que es eficaz para alcanzar determinado propósito

Comprende el adecuado manejo de los medios idóneos (operaciones, métodos, instrumentos) que permiten lograr mejor el objetivo propuesto. La técnica aporta nuevos procedimientos para mejorar los existentes, busca recursos y los organiza a fin de lograr un objetivo.

Al conjunto de técnicas (procesos) y de máquinas (instrumentos) se les llama tecnología. Se entenderá como instrumento al medio utilizado para realizar una actividad y lograr un objetivo determinado

Se concibe la idea de Instrumento como la herramienta de trabajo que se aplica en la investigación

Como ejemplo de instrumento se encuentran: cuestionarios, guiones de puestos, inventario de personal, tarjetas, etc

Los instrumentos se diseñan o adaptan para su aplicación, deberán observar ciertos criterios de confiabilidad cuando existe exactitud en la medición de los resultados, así como un adecuado empleo de los instrumentos los cuales deberán evitar subjetividad.

Cuando los instrumentos miden realmente los que se pretende, sirven para alcanzar los objetivos propuestos se habla de la validez de los mismos.

Un piloto permitirá contar con los elementos necesarios para determinar la utilidad de los instrumentos y si cumple con los requisitos principales de confiabilidad y validez.

Para la adecuada utilización de las técnicas se requiere de instrumentos los que serán elaborados o en su caso adoptados a las mismas.

Los instrumentos se elaborarán para medir aspectos específicos, y en el caso de la investigación de necesidades, deberán diseñarse con base en los procedimientos y en las características del personal.

A continuación se mencionarán algunas técnicas con sus respectivos instrumentos



Se redundará un poco en las técnicas de entrevista, encuesta y evaluación de desempeño por ser de los que mayor información proporcionan así como por la variedad de formas que tienen, y por la exactitud de la información que proporcionan

Entrevista.

Se entiende por entrevista, al diálogo o conversación generalmente entre dos personas, con el objetivo de obtener información, sobre un tema en particular, se integra con: El entrevistador y el entrevistado. El papel de ambos es variado según el tipo de entrevista.

Todas las entrevistas tienen algún propósito y esto es lo que las caracteriza, la primera característica que debemos tener en cuenta son los tipos de entrevista, dirigida, estructurada, controlada y guiada (recibe todos esos nombres) la entrevista no dirigida o no estructurada que también se llama libre

La diferencia fundamental entre ambas, consiste en que la entrevista no dirigida deja prácticamente la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que vaya narrando sus experiencias, sus puntos de vista, etc

Naturalmente en algunos casos el entrevistador puede hacer algunas preguntas pero con miras, precisamente a que el entrevistado espontáneamente manifieste sus opiniones.

En este caso el entrevistador tiene presente el objetivo de la entrevista, ya que a pesar de ser una conversación libre, deberá estar atento para evitar la dispersión.

También se ha considerado el tipo de entrevista semidirigida o semiestructurada, como una mezcla de las características de la entrevista dirigida y libre.

La entrevista dirigida, sigue un procedimiento fijado de antemano por un cuestionario o una guía, esto es por una serie de preguntas que el entrevistador prepara diariamente

Tienen múltiples usos, según el tipo de persona entrevistada, la finalidad de la entrevista o el tipo de datos que se trata de recabar.

Es una técnica ampliamente usada y sus resultados han sido comprobados. Sin embargo ofrece riesgos importantes que es necesario tener en cuenta. Considerándose como el principal la posibilidad de distorsionarla; una por parte del entrevistador y otra por parte del entrevistado.

Alguno de los principales problemas en la entrevista son:

El entrevistado se rehúsa a responder, el que miente voluntariamente; El que involuntariamente y dejándose llevar de los procesos selectivos de la memoria, refiriéndose con detalle a acontecimientos y experiencias deformadas y en algunos casos dispersos.

El problema del vocabulario es también importante; el entrevistador, por regla general, con un entrenamiento académico en el que las palabras tienen un significado completamente determinado y muchas veces distinto del que es familiar al entrevistado

Cuestionario

Se entiende por cuestionario a la forma impresa utilizada para reunir información sobre una o más materias y se presenta de acuerdo a una serie de preguntas y respuestas

Los cuestionarios se utilizan para hacer apreciaciones a nivel individual o general, pueden utilizarse en todos los niveles jerárquicos de una organización o dependencia.

El diseño del cuestionario estudia los grupos de preguntas, el orden, la formulación de las mismas y la organización material.

Generalmente cada institución tiene sus propias formas de cuestionario, pero cada investigador puede diseñar el que corresponda al propósito de su trabajo, el cuestionario presupone el diseño de la investigación, por lo cual su elaboración requiere de un procedimiento estricto

Antes de diseñar el cuestionario hay que tener presente el sistema de codificación que será utilizado. Los cuestionarios no estructurados serán difícilmente codificados esto es, clasificados y tabulados para extraer la información buscada.

Es recomendable, antes de hacer el cuestionario diseñar las tablas en que han de ser vertidos los datos para que las respuestas pueden ser transcritas a las tablas para su manejo mecánico ulterior.

Evaluación de Desempeño.

La palabra desempeño describe el grado en que se logren las tareas en el trabajo de un empleado. Indica que también la persona cumple con los requisitos de su puesto, con base en los resultados que se logran. La evaluación del desempeño incluye comunicar al trabajador cómo es su rendimiento e idealmente también el establecimiento de un plan de mejoramiento.

Definiciones de Evaluación de Desempeño:

Idalberto Chiavenato: "Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo"

L. Byars y L.Rue: "El proceso en que se comunica a una persona cómo llevar al cabo el trabajo, estableciéndose también un plan de mejoramiento.

Resumiendo, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, ya sea de manera formal o informal, con cierta continuidad por las organizaciones.

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es

exigido para el puesto, de motivación etc. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

b) Aplicación de los instrumentos .

- Sensibilizar al personal
- Aplicar los instrumentos al personal
- Recopilar, clasificar y tabular la información

Sensibilizar al personal, previamente a la aplicación de los instrumentos es recomendable que se realice una sensibilización tanto en las autoridades de los diferentes niveles como del personal que participa en la aplicación de los instrumentos, de ésta manera se obtendrá mayor colaboración y no se crearan falsas expectativas

Los directivos deberán conocer los objetivos, políticas y la metodología que se utilizará en la investigación de preferencia se deberá explicar en juntas de trabajo, entrevistas, etc , en que consiste el procedimiento. Es fundamental que se descarte la importancia que tiene la determinación de necesidades dentro del proceso de capacitación.

Aplicar los instrumentos al personal Para la aplicación de los instrumentos se recomienda que exista un equipo coordinador que se encargue de ésta actividad, éste equipo deberá seleccionarse previamente por los comités centrales, estatales y locales mixtos de capacitación y desarrollo.

Recopilar, clasificar y tabular la información El proceso de datos desde el punto de vista administrativo es una función o actividad que consiste en tratar la información que se recibe.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos se clasificarán de acuerdo a su importancia, para buscar su mayor y mejor utilidad.

Recopilación de información - Esta fase tiene relación con la determinación de lo que se va a medir, el tiempo empleado y la extensión del proceso de recopilación de información la cual incluye, además el diseño del estudio

Clasificación - Esta función consiste en extraer los datos obtenidos, las características que describen la estructura del proceso que se estudia

Tabulación - consiste en expresar por medio de tablas de valores, magnitudes u otros datos de interés en la investigación, lo que es de gran utilidad para facilitar el manejo de datos con lo cual se podrá obtener gráficas que llevará a la interpretación y el diagnóstico.

III Diagnóstico

La formulación del diagnóstico constituye el último procedimiento de la investigación, el cuál se fundamenta con todos los datos proporcionados por ella, debiendo interpretar cualitativa y cuantitativamente, para proporcionar el informe con los resultados obtenidos, estableciendo así la determinación de necesidades sobre bases reales que fijen la propia metodología que se menciona a continuación.

- Analizar la información
- Interpretar los resultados
- Redactar el informe del diagnóstico

Analizar la información

El ordenamiento y jerarquización de los resultados obtenidos, es una valiosa ayuda para llegar a la presentación objetiva de los resultados de la investigación, lo que permitirá definir con claridad la problemática detectada.

Interpretar los resultados

En base del análisis de la información se realiza la interpretación de los resultados, que se llevará a cabo en forma cualitativa y cuantitativa, a fin de poder conocer.

- En que áreas de la estructura se requiere capacitar
- Los trabajadores que necesitan ser capacitados, especificando el número de personas y los requerimientos del puesto, comparándolos con las características que posean los trabajadores.
- El tipo y grado de capacitación que requieran dichos trabajadores, poniendo el plazo para subsanar las carencias detectadas.
- Cuales son las necesidades de capacitación que deberán atenderse en forma prioritaria.

Redactar el informe del diagnóstico de necesidades.

El informe deberá especificar los resultados obtenidos y la presentación de los cuadros y gráfica, los criterios para realizar las actividades de capacitación, la jerarquización de necesidades, las estrategias de apoyo, un aspecto valioso que deberá considerarse en toda investigación de necesidades que se realice será el de aportar sugerencias generales que se obtengan de la misma base

3.2.- ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La función de los programas de capacitación consiste en incrementar y desarrollar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, a fin de que estén en condiciones de realizar sus actividades en forma más eficiente para que tengan mayores oportunidades de progreso y satisfacción personal

Para lograr eficiencia y eficacia en la fase del diseño de elaboración del programa de capacitación, es necesario haber aplicado una adecuada detección de necesidades que permita localizar con claridad los problemas de la organización, susceptibles de resolver por medio de los procesos de capacitación y desarrollo de personal.

Con base en el diagnóstico de necesidades, el programa de capacitación deberá plantear un enlace lógico entre su objetivo general y los específicos, y entre los contenidos específicos y el contenido de los cursos. De igual forma debe establecer claramente universos, procedimientos y técnicas de evaluación del aprendizaje.

Etapas del procedimiento para elaborar el programa de capacitación:

- ◆ - Determinación de objetivos
- ◆ - Estructuración del contenido
- ◆ - Selección de técnicas, medios y materiales
- ◆ - Determinación de grupos
- ◆ - Calendarización de programas
- ◆ - Instructores
- ◆ - Carta Descriptiva
- ◆ - Coordinación de eventos

Determinación de objetivos

Los objetivos son las metas que se deben alcanzar, es decir las expresiones claras de los propósitos. Se deben determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y ejecución de las sesiones del programa.

Los objetivos deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepan lo que se espera de ellos. Estos objetivos deben exponerse por escrito en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

Al exponerse los objetivos por escrito, deberán utilizarse palabras como resolver, identificar, listar, comparar, que dan idea de conductas cuantificables y observables.

Así mismo se deberán tener objetivos generales para todo el programa y específicos para cada sesión. Los objetivos ayudan también a preparar una presentación lógica del programa.

Estructuración del contenido

Se conceptualiza el contenido como conjunto de conocimientos y/o habilidades que el participante debe de adquirir y dominar por medio del proceso enseñanza-aprendizaje, para posteriormente aplicarlos y lograr así los objetivos preestablecidos.

En esta etapa de estructuración del contenido, este debe organizarse convenientemente para que resulten comprensibles las relaciones que deben existir entre sus elementos, adquiriendo cada uno de ellos un significado en relación con el contenido total. Por otra parte el contenido del programa debe describir además, los conocimientos que efectivamente requiere el puesto que desempeñan los participantes.

En base en la detección:

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo
- Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

El diseño del programa debe llevarse en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta a quien se va a capacitar, aplicando principios del aprendizaje de adultos.

En seguida se procede como sigue

- Se definen los temas o materiales de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica, a) lógicamente, b) por grado de dificultad y c) por fases del proceso del trabajo.
- Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades.

¿Con qué criterios? a) de la experiencia y b) de la experimentación

Con la enseñanza centrada en el alumno, se puede recurrir al método científico del aprendizaje

Selección de técnicas medios y materiales.

Para seleccionar las técnicas y materiales didácticos que se emplearan el programa, es necesario tomar en consideración los resultados de las anteriores etapas del procedimiento ya que dichas selecciones se realizan de acuerdo con lo que se va a enseñar quien lo va enseñar, y a quien va dirigido, por lo que deben tomarse en cuenta los siguientes criterios.

Criterios de Selección: se seleccionan las técnicas y materiales didácticos de acuerdo a

- Los objetivos del Programa.
- Las características del contenido.
- Características de los participantes
- Puesto que desempeña
- Número de participantes.

En la preparación de la instrucción se expondrá el contenido del programa, ósea, definir la metodología y técnicas a utilizar en el desarrollo del programa por ejemplo como se va dar la información, que ejemplo y que ejercicios se van a usar

Entre los diversos métodos que se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación tenemos los siguientes:

- ◆ Conferencia
- ◆ Mesa redonda
- ◆ Demostración - Ejecución
- ◆ Dramatización
- ◆ Representación
- ◆ Grupo de Discusión
- ◆ Método de Casos
- ◆ Rotación de empleos
- ◆ Capacitación de Vestíbulo
- ◆ Autoestudio
- ◆ Adiestramiento en laboratorios

Conferencia - Es un método muy común para la enseñanza; La conferencia se puede usar para presentar un tema nuevo, para un resumen final en cada sesión. Permite abarcar gran cantidad de material en la mínima cantidad de tiempo, no tiene interrupciones, no hay

preguntas ni discusiones. También permite alcanzar el objetivo deseado. No hay desviaciones en el tema

Cuando se utilice éste método se debe empezar a motivar a los individuos haciendo que la introducción constituya un desafío, estímulo. Se debe utilizar lenguaje sencillo y fácil de comprender, de preferencia con frases breves y concretas, ya que el propósito principal del conferenciante es el de comunicar sus ideas a otras personas.

Las desventajas de éste método son que los individuos forman un grupo pasivo, no hay intercambio de ideas, no hay participación ni práctica, y tampoco hay oportunidades de evaluar la reacción del grupo

Mesa redonda.- Es un método de discusión informal; con éste sistema los miembros del grupo y el encargado o instructor toman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo es la base principal de éste método

Asimismo estimula el pensamiento y las ideas, y relaciona todos los miembros del grupo. Se puede desarrollar sobre una base informal que conduzca al aprendizaje y la retención. Si está dirigido debidamente puede resultar muy interesante y bastante informativo.

Demostración - Ejecución.- Este método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer; se le enseña como debe hacerlo y después se le da la oportunidad para que lo haga

Cada demostración bien planeada y ejecutada con toda pericia, resulta muy efectiva. Con éste método, el instructor tiene que hacer uso de todos sus sentidos para dar la práctica en condiciones reales y demostrar las etapas del proceso en una forma realista, estimulando el interés y manteniendo la atención

Dramatización.- Se puede acrecentar la participación y el interés del grupo utilizando dramatizaciones o representaciones de tipo teatral. Realmente éste método consiste en una combinación de los métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la demostración. En cierto grado la dramatización es una demostración sin planeación pero de todas maneras, debe prever ciertas orientaciones a las que tomen parte en la demostración

En la dramatización, los participantes presentan las escenas en situaciones específicas, sin libreto y sin ensayos. El instructor les dice a los participantes cuál es la situación, que resultados se esperan y, en general como debe participar cada actor para lograr el objetivo deseado.

Puede aplicarse la dramatización cuando:

- a) Los individuos del grupo se sientan en confianza.
- b) Cuando exista una atmósfera amistosa, para que nadie se burle de los actores.
- c) Cuando hay un grupo adecuado de personas dispuestas a participar sin previo ensayo.
- d) Cuando el instructor conoce esta técnica a fondo, ya que debe estar preparado para afrontar la posibilidad de que uno de los individuos se sienta avergonzado.

El procedimiento de dramatización consta de las siguientes etapas:

- 1 - Describir la situación a dramatizar y el resultado esperado, haciéndolo con la mayor claridad posible
2. - Solicitar voluntarios o seleccionar algunos miembros del grupo para que desempeñen los papeles
3. - Dejar que los actores comenten durante unos minutos lo que piensan hacer, mientras están ocupados, se recomendará a los demás participantes lo que deben observar principalmente
- 4 - Cuando los puntos principales hayan sido expuestos lo suficientemente para construir una base para la discusión, se debe dar por terminada la presentación

5. - Después de la dramatización, se debe solicitar la discusión con el grupo, tratando de descubrir la razón por la cual la acción tomó determinado rumbo.

Representación.- Es similar a la dramatización, incluso suelen ser confundidas, sin embargo, en la representación el director no determina previamente el resultado. Le solicita a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos. Las emociones de los actores determinan el resultado del papel que representan, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias para trabajar con otras personas

Grupo de Discusión.- Los grupos de discusión son grupos pequeños de tres a seis personas, constituidos generalmente para resolver un problema breve o para la sesión informal corta. Generalmente los grupos trabajan solos, aunque el instructor debe estar presente

Para utilizar ésta técnica, se debe dividir el grupo principal en grupos pequeños (de tres a seis personas); Se debe nombrar un presidente y un secretario, o pedir al grupo que los seleccionen. A continuación se debe explicar claramente lo que hará cada grupo. Estas instrucciones pueden hacerse por escrito o verbalmente; cada grupo puede recibir la misma instrucción para resolver diferentes aspectos del mismo tópico. El instructor deberá observar el trabajo de cada grupo y estar disponible para prestar cualquier ayuda que puede necesitar.

Método de Casos.- El Método de casos da a los participantes la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos a situaciones específicas

Para construir un caso, se deben seguir ciertos lineamientos básicos como guía en primer lugar, el problema o caso debe ser construido de modo que sea real en lo que concierne a los participantes, deberán de reconocer que se relacionan con ellos y con su trabajo.

La exposición del problema o caso debe ser breve y concisa para un completo entendimiento. Se puede hacer más verosímil si se incluyen comentarios de los individuos involucrados en el problema, estos comentarios se utilizarán para revelar actitudes y opiniones. El método de casos deberá de ser de índole que requiera tomar decisiones y acción, así como sugerir problemas complejos que no son evidentes.

Determinación de Grupos

El universo de participantes es un rublo importante a considerar en la programación específica. En este sentido, conviene conocer la cantidad de personas que se incluirán en cada programa, así como las características que determinarán el nivel y profundidad de cada tema

Calendarización del Programa.

Para la organización de cada programa se señalará un calendario de cursos dependiendo de la duración

Es recomendable realizar una programación anual, semestral, trimestral y mensual que permite a cualquier ajuste o de adaptación ya sea de tiempos o de nuevos contenidos.

Instructores.

En la planeación integral de la capacitación, un rubro muy importante a considerar es el número, disposición, calidad y versatilidad de los instructores internos y externos con los que se puede contar. En este aspecto conviene considerar los objetivos, los contenidos y la metodología convenientes de acuerdo al tipo de programa o grupo específico.

Carta descriptiva.

En la carta descriptiva, nombre de aceptación generalizada, es un plan de estudios que presenta una visión general y sintética del evento de instrucción porque

1. - Concentra la atención del instructor y del grupo en áreas que requieran máximo relieve
- 2 - Asegurar de que se tengan en cuenta los recursos disponibles y que se utilizan al máximo. Esto vale especialmente para uno de los recursos de entrenamiento más escasos, el tiempo.
- 3 - Ofrece un medio para verificar que nada se haya pasado por alto.

Los principales elementos a considerar en su elaboración son,

Objetivo genérico y específicos, temas y subtemas, actividades de aprendizaje a realizar, apoyos didácticos, instrumentos de evaluación que se aplicarán, y tiempo empleado total para el curso y para el alcance de cada uno de los objetivos específicos

Con relación a los objetivos que dirigen el aprendizaje, deberán considerarse en la formulación a

Los generales, cuyos enunciados muestran las conductas se esperan de los participantes al concluir un curso/evento de capacitación.

Los objetivos particulares o intermedios, se desprenden de un objetivo general, son un grupo de especificaciones que muestran los comportamientos a alcanzar, en el análisis de un tema o unidad. Las reglas para su construcción consisten en detallar el comportamiento o conducta a lograr y expresar el contenido del tema a que se refieran.

Los objetivos específicos u operacionales, emanan de los objetivos particulares y se relacionan con los contenidos temáticos unitarios o mínimos de una unidad de aprendizaje. Las reglas para su elaboración son: Deberá contener QUIEN demostrará el comportamiento o conducta; la manifestación de la CONDUCTA, utilizando un verbo activo y detallándola con precisión; el CONTENIDO, por medio del cual se alcanzará el propósito u objetivo, las CIRCUNSTANCIAS que estarán en torno a la ejecución de la conducta o comportamiento esperado; y, el NIVEL o GRADO DE EJECUCIÓN que se pretende dominar.

Coordinación de Eventos.

La coordinación de los eventos de capacitación tienen por objetivo armonizar todos los elementos que intervienen en la realización de un evento, de tal manera que éste cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo.

Una buena coordinación contempla aspectos relacionados con:

- 1 - La calendarización - Independientemente que al estructurar el programa se hayan calendarizado los eventos que se incluyen en él, a coordinar un evento en concreto conviene considerar aspectos que pudieran haberse soslayar.
- 2 - Los recursos económicos y materiales - La posibilidad de contar con los equipos necesarios en las fechas propuestas. En el caso de las aúas, puede ocurrir que otros factores interfieran en la posibilidad de uso del material. Por otro lado, un acertado control

presupuestal previene la posibilidad de suspender o cambiar condiciones de eventos programados.

3. - La promoción.- Una buena coordinación contempla la información oportuna y suficiente sobre el evento. Este incluye el objetivo, el contenido temático, fecha, sede, duración, horarios y todas las condiciones que el participante necesita conocer para que llegue al evento con expectativas adecuadas.

3.3. - OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En esta etapa del proceso de capacitación se realiza la promoción y ejecución de los cursos/eventos o cualquier otra modalidad de capacitación, que satisfaga las necesidades del personal que hayan sido captadas por medio de un diagnóstico confiable y completo.

Su objetivo entonces consiste en dar a conocer, ofrecer y coordinar los servicios y alcances del sistema de capacitación a todos los actores involucrados en él, con el afán de satisfacer sus expectativas.

Políticas para la operación.

- ◆ Los calendarios de los proyectos deben ser conocidos al detalle por los cuatros subsistemas para facilitar su coordinación.

- ◆ Para ser efectiva la coordinación de eventos, se informará a todos los posibles actores involucrados, con la suficiente antelación
- ◆ Los mecanismos de concentración de información deberán ser simples y expeditos a fin de que puedan operarse sin mayores dificultades
- ◆ La aplicación de los instrumentos de evaluación deberá sujetarse a las normas establecidas con anticipación.
- ◆ La recolección de información y su procesamiento deberá sujetarse a los lineamientos de planeación y evaluación.
- ◆ La retroalimentación en los tomadores de decisiones deberá hacerse con toda oportunidad

Manual de Políticas.

Una de las herramientas de mayor utilidad para el operador de procesos de capacitación es "El Manual de Políticas". Este conjunto de normas o guías de funcionamiento, le orientarán en su que hacer operativo, en su labor de ejecución de actividades

Políticas Globales.

La capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa, se constituyen en un principio básico de la función de la administración del personal

Todos los programas y actividades que se emprendan, estarán sustentados en los diagnósticos de necesidades de capacitación, en el avance de la tecnología, en las modificaciones estructurales y organizacionales, en el cambio o actualización de los procesos productivos y en la inducción del personal.

El Programa de Capacitación, se estructurará con proyectos, cuya vida se establecerá en función de las necesidades de capacitación que atienda y del presupuesto que se define a ese fin

Los titulares de las áreas orgánico - funcionales son corresponsales de la capacitación de personal a su mando.

La capacitación es un elemento fundamental para el sistema de cobertura de plazas vacantes y escalafónicas.

La validación y certificación de los procesos de capacitación de la empresa, serán responsabilidad del sistema encargado y de los instructores participantes

Políticas para el coordinador de cursos/eventos

Adicionalmente a las políticas genéricas, el coordinador de cursos/eventos deberá contar con algunas que le facilite su labor de operación de cursos, así por ejemplo, deberá tener muy claras las políticas de los instructores, y de él como coordinador y de los participantes, entre otros

a) Deberá llevar un control estricto de las fichas de inscripción por curso, con el fin de poder determinar la programación de cursos de mayor demanda y saber con anticipación el número de posibles participantes a los cursos

- b) Seleccionará a los participantes a los cursos, de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- c) Confirmará telefónicamente, la asistencia de los participantes a los cursos con suficiente anticipación al inicio.
- d) Deberá mencionar al participante que, de no poder asistir al curso, lo haga saber vía telefónica mandar por escrito la justificación de su falta.
- e) El coordinador deberá tener preparado una semana antes del inicio del curso: la lista de asistencia, el material de estudio para los participantes, y las evaluaciones que se aplicarán en los cursos.
- f) Deberá entregar al instructor, el primer día del curso, lista de asistencia, fichas de inscripción, evaluaciones y constancias de habilidades laborales para que las firme,
- g) Deberá inaugurar el curso, presentando al instructor y dando la bienvenida a los participantes, recordándoles el porcentaje mínimo de asistencia, el horario, la puntualidad requerida, aplicación de evaluaciones y entrega de constancia y diplomas.
- h) Podrá presentarse alguna de las sesiones para verificar el desarrollo del curso y checar las asistencias
- i) Deberá verificar, antes del inicio del curso, que el aula este dispuesta correctamente, así como checar que el material del participante, material de apoyo y didáctico, este completo (Lápices, hojas, proyectores, películas etc.)
- j) El coordinador deberá proporcionarle al instructor la constancia de habilidades laborales correspondiente a fin de que la firme debidamente.

k) El coordinador clausurará el curso y supervisará la aplicación de las evaluaciones y entrega de las cartas constancias.

l) El coordinador controlará, por curso la siguiente información: nombre del curso, duración, día y hora, fecha de inicio, fecha de determinación, lugar donde se impartió, instructor, curriculum del instructor, programa y objetivo del curso, memoranda diversa, lista de la comisión nacional bancaria o de la secretaria del trabajo y previsión social, constancias de habilidades laborales, copias de facturas de gastos que el curso haya generado con fecha de recibido por parte del subsistema administrador y control para su tramitación, registro de instructores, evaluaciones, tabulación análisis y interpretación de resultados.

m) El coordinador llevará un control, por áreas, de las personas que han asistido a los cursos, con el fin de formular un reporte semestral que se enviará a cada una de ellas, anexando el presupuesto ejercido y por ejercer.

Políticas y funciones de los instructores.

Definición de Instructor " Es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que lo requieran para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Debe dominar metodología de enseñanza-aprendizaje, acorde con el tipo de conocimientos a impartir y al tipo de capacitación utilizado en el proceso formativo "

Reza 1993

a) Podrán participar como instructores de la empresa, todos aquellos empleados, tanto de base como de confianza que sean expertos en las labores que se desarrollan en sus áreas o que tengan un amplio conocimiento sobre la materia que quiera impartir

b) Las personas que deseen ser instructores de capacitación deberán estar dispuestas a someterse al proceso de reclutamiento y selección, incluirá lo siguiente:

Revisión de su vocación para fungir como instructor

Estudio de su curriculum vitae

Participación y acreditación del curso de formación de instructores que señala la empresa

Impartición de su primer curso y monitoreo por parte de los coordinadores de capacitación.

c) Una vez impartidos los dos primeros cursos y cubiertos los requisitos anteriores, el área de capacitación considerará si el candidato es apto o no para desempeñarse como instructor interno.

d) El instructor deberá de respetar el compromiso adquirido con el área de capacitación para fungir como tal dentro de las normas establecidas

e) El instructor deberá ser un promotor de la capacitación un auténtico agente de cambio.

f) Deberá acudir puntualmente a todas las sesiones programadas.

g) El instructor deberá acudir a todos los eventos relacionados con la actividad que desarrolla, siendo informado con oportunidad por parte del área de capacitación.

h) Las actividades que genera del área de capacitación para los instructores, podrán tener los siguientes fines:

Participar en reuniones de trabajo con el propósito de unificar el material de los cursos que imparten.

Participar en eventos de actualización.

Acudir a juntas de trabajo.

Generar material didáctico y de apoyo a las distintas actividades de capacitación.

D) Deberá tener disponibilidad para viajar cuando se le requiera para impartir cursos en las sucursales del interior del país .

Políticas para los participantes a los cursos

a) Para participar en los cursos de capacitación, será necesario solicitarlo previamente y cumplir con todos los requisitos de inscripción, señalados para cada curso/eventos de capacitación programado, siempre y cuando la necesidad se haya detectado en el diagnóstico o sea evidente de aparición inmediata, provocada por el avance de la ciencia, los cambios de estructura o administrativos internos, el cambio de puesto o la reconversión

b) La puntualidad del participante es de suma importante para el desarrollo del evento.

c) El participante deberá de contar con el 80% de asistencia para hacerse acreedor a la Constancia de Capacitación por su participación en el curso registrado y validado ante las autoridades correspondientes.

d) Si el participante no pudiera asistir, deberá notificarlo al área de capacitación un día hábil anterior al inicio de curso con el fin de poder aprovechar al máximo el cupo a los eventos.

e) Cada participante deberá organizar previamente sus actividades de trabajo, de acuerdo con su jefe, para evitar toda posible interrupción a las sesiones.

f) El participante deberá presentar los exámenes respectivos en cuanto a evaluación de conocimientos, o desarrollar en su caso, las prácticas operativas, o de campo que le sean requerida del instructor. Así mismo deberá de acreditarlos de conformidad con los criterios que se establezcan.

g) El participante deberá respetar y proteger la información institucional a que tenga acceso y los materiales didácticos proporcionados por el instructor

3.4. - PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

Definición

Daniel Stufflebeam define este concepto de la siguiente manera. "La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

Henry Fayol: Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Harold Koontz y Cyril O'Doneli. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Los aspectos en los que coinciden estas definiciones son, entre otros. a) La evaluación o control debe relacionarse con lo planeado, es decir, debió haberse planeado algo y revisar si su operación, la planeación y el control mismo fueron correctos en su ejecución. b) Debe permitir la medición cuantitativa y/o el análisis cualitativo del fenómeno sometido a juicio. c) Facilita la detección de desviaciones, al fin al cabo, la evaluación se hace para detectar discrepancias entre lo que sucedió y lo que debió pasar. d) Debe ser útil para establecer medidas correctivas o preventivas, intentándose corregir el o los errores que pudieran haberse cometido.

Características

Con base en las definiciones antes expuestas, se obtiene que la evaluación debe ser objetiva, es decir: real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla. Metódica, basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados es su efectividad. Completa, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta.

Adicionalmente a las características antes mencionadas, la evaluación debe ser: interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta, entre otras.

Dimensiones de la Evaluación

Las categorías de una evaluaciones en materia de capacitación pueden ser dos: la evaluación Macro que pretende revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que exista al interior de la empresa u organización, entre los que destacan el diagnóstico organizaciones y el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cálculo de productividad, el costo-beneficio y la auditoria de capacitación, entre otros asuntos, se le conoce también como evaluación del contexto, del producto o de la retroalimentación; y la evaluación Micro, que se encarga de revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarios, del alcance del objetivos insurreccionales, del aprovechamiento del aprendizaje, etc., a esta categoría se le conoce también como evaluación de los insumos, procesos y de la retroalimentación, en la magnitud que le corresponde a este nivel de análisis

Las dimensiones que generalmente se mencionan son las siguientes:

Evaluación de la Reacción

Seguimiento de la Aplicación

Dimensiones

Evaluación del Aprendizaje

Evaluación del Costo - Beneficio

Evaluación del Esfuerzo del Sistema de
Capacitación

A) Evaluación de la reacción.

Este tipo de evaluación proporciona información acerca de los acontecimientos que se sucedieron durante un curso/evento. Si éste gustó o no a los participantes. Se obtienen datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un curso /evento de capacitación.

Una forma de realizarla es utilizando una hoja de observación, la cual se entrega a los participantes para ser requisitada antes de concluir el curso o evento.

Aunque los participantes queden satisfechos con un curso, no necesariamente quiere decir que aprendieron, por lo tanto, éste tipo de evaluación deberá complementarse con la de los resultados del aprendizaje.

En la evaluación de la reacción se revisan aspectos acerca del instructor, del curso, del grupo de participantes, de la coordinación y los servicios proporcionados.

Esta evaluación se lleva a cabo en la mayoría de las empresas e instituciones que proporcionan capacitación a sus trabajadores. La información aunque útil y válida para la toma de decisiones, no es la de mayor relevancia en el proceso educativo de adultos.

B) Evaluación de aprendizaje.

Para evaluar con efectividad el aprendizaje o el nivel de conocimientos que el participante ha adquirido en el aula, durante el proceso educativo al que se haya sometido, será necesario contar con una planeación completa del curso/evento o actividad de enseñanza aprendizaje, en la que existan objetivos claramente definidos y expresados en términos metas susceptibles de ser alcanzada. Así también, será necesario no perder de vista que el evento de capacitación, tuvo que llevarse a cabo en la mejores condiciones posibles.

Objetivos de la evaluación del aprendizaje

La evaluación del aprendizaje permitirá, entre otros aspectos.

- a) Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y, en su caso, hacer las correcciones de procedimientos pertinentes.
- b) Retroalimentar al mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores.
- c) Orientar al participante en cuanto al tipo de respuestas o reacciones esperadas.
- d) Reforzar oportunamente las áreas de estudio, cuando el aprendizaje haya sido insuficiente
- e) Establecer controles para seguir el avance del participante y en su caso determinar las causas de las posibles deficiencias.
- f) Estimular al participante en su interés por aprender, al informarle de sus resultados.
- g) Corregir oportunamente los materiales y ayudas empleadas en la enseñanza

C) Seguimiento de la Aplicación.

Es bastante difícil establecer con precisión indicadores numéricos del seguimiento de la capacitación, sin embargo pueden hacerse esfuerzos tendientes a verificar si los objetivos de los programas se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si ha mejorado el entrenamiento del entrenado etc

Proceso de generación de información

Los pasos a seguir para generar, obtener, analizar, interpretar y presentar datos y la información pertinente para el seguimiento de procesos y programas de entrenamiento, fueron tomados de la metodología de obtención de información generada por el Centro Nacional de Información y Estadísticas de Trabajo, CENIET, desentendiéndose de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los pasos son

- a) Determinación de requerimientos de información.- En esta etapa se precisan las necesidades de información que es necesario generar e interpretar, en términos de lo que se

pretende analizar. Se determinan los propósitos del trabajo se determinan los propósitos del trabajo y delinea el problema.

b) Organización y determinación de la muestra.- La primera actividad de ésta etapa consiste en formular un cronograma de actividades para guiar los caminos del trabajo

Se hace el diseño de la labor de gabinete- y de campo, se revisa la bibliografía básica necesaria y se determinan los indicadores a seguir para obtener información valiosa, se diseñan los cuadros de salida de información y se determinan los públicos o actores involucrados a encuestar, así mismo se decide el tipo de preguntas a formular y se realizan los primeros borradores de los cuestionarios u otros instrumentos de capacitación de información

c) Captura de información.- Para capturar la información necesaria tienen que diseñarse los instrumentos que permitan ésta actividad. Inicialmente se formula un primer cuestionario dirigido a los sujetos a investigar. Se pilotea y se hacen los ajustes.

Se elabora un segundo cuestionario, el cual contempla las correcciones que lo hagan accesibles a las personas a encuestar y este se aplica para obtener la información deseada

d) Tratamiento de la información - La transformación de las observaciones y de la revisión bibliográfica en datos cuantificables y la explicación cualitativa del fenómeno de estudio, es labor fundamental del tratamiento de la información. La interpretación de la información que se obtenga se lleva a cabo inmediatamente después de tener todos los cuadros de salida elaborados, esto es con el objeto de fundamentar cada argumento expresado, al tener presente la visión de conjunto

e) Soporte o dimensión de la información - pensando en los usuarios finales de la información, aquellas personas que revisarán y emitirán sus juicios acerca del trabajo desarrollado, o quienes puedan tomar alguna decisión tendiente a replantear el plan, los programas, los contenidos, los cursos/evento, etc. se torna prudente hacer un informe que satisfaga los requerimientos de información para el análisis y tratamiento que cumplieren, así mismo, los requisitos de suficiencia, claridad, coherencia y profundidad.

Tópicos susceptibles a evaluar

Algunos tópicos que pueden ser evaluados, vía el seguimiento de programas son:

Credibilidad hacia la capacitación

Competencia de los instructores

Interés de los participantes en los programas de capacitación

Problemática de los jefes que no dejen ir a su personal a capacitarse

Pobreza de los programas de capacitación

Seguimiento de los programas.

Innovación en la administración de la capacitación.

Presupuesto insuficiente

Involucramiento de la alta dirección.

D) Evaluación del costo-beneficio

Cualquier actividad de capacitación cuesta dinero. Los gastos comienzan con el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) y terminan solamente con el costo de la evaluación del esfuerzo de capacitación. Desde el punto de vista de la organización, éstos costos son una inversión tal y como es una inversión comprar maquinaria o seguros. Y se espera que la inversión produzca algún fruto en el futuro. Que la ganancia comparará los costos de la misma contra los beneficios de la capacitación para asegurarse que los beneficios son mayores que los costos.

Se dice, que una de las cosas más importantes en la identificación de costos es establecer un punto de corte, o punto de incluir/excluir.

Una regla útil para establecer un punto de corte es utilizar su presupuesto de capacitación como guía. Incluir los costos que son atribuibles al presupuesto para la capacitación y dejar que permanezcan sin identificar aquellos costos que no se incluyen en el presupuesto. Por ejemplo, la mayor parte de las organizaciones no cargan la renta de la sala de capacitación o los servicios de impresión hechos "en casa" al presupuesto de capacitación. Utilizar como

guía el presupuesto de capacitación puede no conceptualizar todos los costos, pero nos da una regla práctica de trabajo para identificar (o no identificar) los costos
Se pueden categorizar los costos dentro de las diversas actividades que componen el proceso de capacitación.

1. - Llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Horas

Capacitador (horas) * costo por hora

Otros (horas) * costo por hora

Matenales

Costo Reales (por ejemplo cassette para grabadora)

Incidentales

Gastos de viaje

2. - Diseño de la estrategia de capacitación

Horas

Capacitador (horas)* costo por hora

Otros (horas) * costo por hora

Consultor externo (horas) * costo por horas o precio acordado en contrato

Matenales

Costo Reales

Incidentales

Gastos de viaje

Gastos de arrendamiento de películas etc

Costo de Promoción (caneles y folletos)

3. - Conducción de sesiones.

Horas

Capacitador (horas) * costo por hora

Oradores huéspedes (por horas) * costo por hora, o precio de contrato acordado

Capacitado (horas) * costo por hora (cuando se emplea el costo por hora por capacitados,

Es tal vez mejor utilizar una tasa promedio para simplificar el cálculo)

Reemplazo de capacitado (horas) * costo por hora (solamente si existen costos adicionales reales)

Otros (horas) * costo por hora (cuando se calcula el número de horas del capacitador y de otros, no hay que olvidar el tiempo incluido en arreglar la sala y hacer limpieza)

Materiales

Materiales que se consumen hay que utilizar costos reales

Materiales que no se consumen: costos reales número de veces que se usarán (en el caso de equipo se permite un factor de depreciación)

Vanos

Renta de equipo y ayudas (películas)

Alquiler de la sala de capacitación (si se carga a presupuesto de capacitación)

Gastos de viaje. (capacitadores, conferencistas invitados, capacitados)

Alguna tolerancia de beneficio marginal para capacitador o capacitado por ejemplo bonificación o pago especial de viaje.

4.- Evaluación del Programa

Horas

Capacitador (horas) * costo por hora

Otros (horas) por costo por hora (incluye aquellos de quienes usted recaba información)

Entrevistadores (horas) * costo por hora o precio de contrato acordado

(Para simplificar se dividen las horas entre el tiempo necesario para diseñar la evaluación y el tiempo necesario para llevar a cabo la capacitación.)

Materiales

Costo reales

Otros

Impresión del informe

Envío de cuestionarios por correo, etc

Gastos de viaje.

E) Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación.

La evaluación objetiva del área o de la función de capacitación es una labor de importancia total que debería convertirse en costumbre organizacional

Son escasas las empresas que se atreven a autoevaluarse. La revisión a conciencia de los factores, subfactores, elementos, programa o subsistemas y proyectos emprendidos, coadyuvará al describir con mayor precisión el fenómeno en cuestión, a revisarlo con profundidad y a constituir un marco teórico y operativo para comprenderlo a fondo

Se dice que existen diez factores que explican el entorno externo y las características internas que inciden en el comportamiento de una organización.

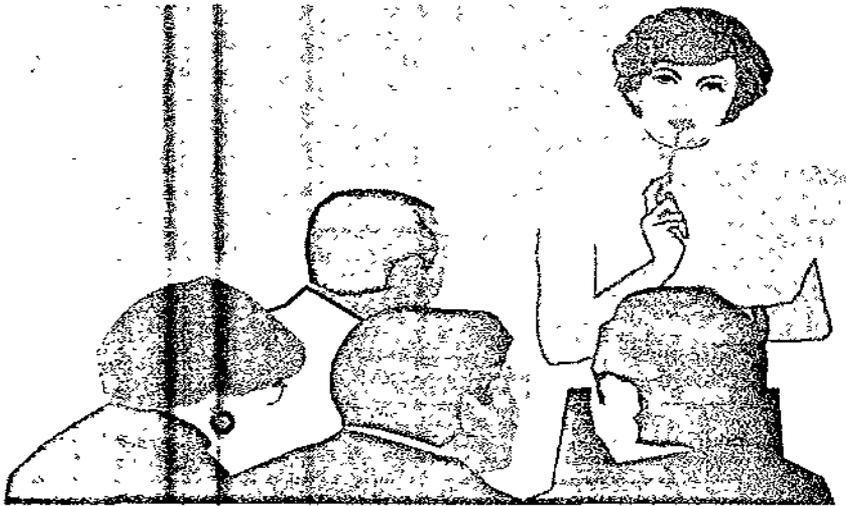
En éste sentido los factores considerados son:

- a) Medio ambiente.- Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa. ejemplo de esto son. Las condiciones políticas y legales, los niveles de precios y salarios, la movilidad de la población, el mercado de trabajo, los niveles de capacitación
- b) Política y dirección.- Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades o estrategia de administración general, ello relacionado con sus políticas, procedimientos y organización para las operaciones y estilos de supervisión
- c) Productos y procesos - Selección y diseño de los bienes a producir y de los métodos utilizados en la fabricación de los mismos

- d) **Financiamiento.** Manejo de los aspectos monetarios y crediticios, respecto a las políticas de financiamiento, uso de fuentes internas o externas, requisitos y costos de los fondos.
- e) **Medios de Producción.** Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas necesarias para producir el bien o servicio. Es necesario considerar la política de inversión, los servicios externos e internos y las instalaciones.
- f) **Fuerza de Trabajo.** Personal ocupado en la empresa. Incluye políticas de empleo y relaciones laborales.
- g) **Suministros.** Materias primas, materiales auxiliares y servicios. Métodos de compra y abastecimiento en general.
- h) **Actividad productora.** Transformación de materiales en productos a comercializar. Procesos de fabricación, productividad e investigación.
- y) **Mercadeo.** Orientación y manejo de las ventas, distribución de los productos e investigación de mercado.
- j) **Contabilidad y Estadística.** registro e información de las transacciones y operaciones, organización contable, informes y auditoría.

CAPITULO IV CASO PRACTICO

“ APLICACION DE LAS TECNICAS DE DETECCION DE NECESIDADES DE UN DEPARTAMENTO DE ENCUESTAS TELEFONICAS “



INTRODUCCION

Toda investigación teórica debe ir respaldada por actividades prácticas apegadas a la vida diaria, es por ello que nuestro último capítulo tiene el propósito de enfocarnos en la parte medular de un proceso de capacitación como lo es la determinación de necesidades.

Tomaremos como caso práctico el área de entrevistas telefónicas de una empresa dedicada a la investigación de mercados.

OBJETIVO

Utilizar una de las técnicas de Detección de Necesidades que nos permita reforzar nuestra investigación, llevada a la situación real de un departamento.

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

El Departamento de Encuestas Telefónicas es una área que funciona como captadora de información a través de sus encuestadores, el sistema de trabajo del encuestador radica en la entrega de encuestas que cumplan con la producción y calidad previamente establecidos por el departamento.

Se ha detectado que el promedio de los encuestadores telefónicos cumplen solo con alguno de los dos parámetros, ya sea calidad o productividad, traducido en otras palabras, pueden tener una excelente calidad pero una productividad muy baja o por el contrario una producción muy alta y una calidad abajo de los estándares establecidos.

Se consideró a un grupo de trabajo (18 encuestadores) en el cual se utilizará la técnica de análisis del desempeño con su respectivo instrumento gráficas del desempeño, lo cual consideramos que es el más apto para el tipo de actividades que se desarrollan en el área.

ASPECTOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO.

El objetivo fundamental de este sistema de encuestas es apoyar el desarrollo y mejoramiento de los servicios e imagen de la empresa (de acuerdo a la empresa para la que sea el estudio), a través de mediciones que detecten objetivamente los problemas y permitan evaluar el éxito de las iniciativas que se tomen para corregirlos

El Centro de entrevistas telefónicas Comerciales es un departamento de reciente creación ya que al momento cuenta con dos años de funcionar como tal

Algo que deseamos destacar es la labor primordial que emprenden los encuestadores telefónicos, pues su función es captar información de alta calidad, que cumpla con los perfiles requeridos en cada uno de los estudios que trabajan

Los estudios de trabajo que son asignados al grupo telefónico son denominados ad-hoc, que significa que el estudio será trabajado en una ocasión o en periodos espaciados y que tendrán características específicas (satisfacción de calidad de servicio o producto, recordación publicitaria, opinión pública, sondeo de mercado, etc.)

El Centro Telefónico emplea el sistema Assisted Telephone Interview el cual consiste en la realización de entrevistas combinando teléfono y computadora.

Este sistema reemplaza a los antiguos y tradicionales cuestionarios a papel, los cuales son substituidos por estaciones de trabajo (computadoras) en las cuales los entrevistadores tienen acceso inmediato al número telefónico y a la entrevista para así poder realizar el estudio.

Sistema de aplicación de entrevista.

Las encuestas se llevan a cabo, básicamente, mediante encuestas telefónicas diseñadas y realizadas con apego a normas, procedimientos y técnicas que aseguran una amplia contabilidad estadística de los resultados

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Puesto Entrevistador Telefónico

Departamento: Centro Telefónico

Jefe Inmediato: Coordinador de Grupo.

Objetivo del Puesto Recopilación de Información confiable, fidedigna y oportuna

Requerimientos del Puesto:

Escolaridad Estudiante de últimos semestre de las Carreras de Mercadotecnia, Administración, Ciencias de la Comunicación. Psicología.

Experiencia Laboral - Manejo de conceptos del levantamiento de entrevista (filtros, pases, cuotas, muestra.)

Esfuerzo Físico. Hablar y escuchar vía telefónica durante un turno (6 horas).

Edad: de 18 a 35 años.

Sexo: Indistinto

Presentación: Formal

Horario: Disponibilidad para trabajar de Lunes a Sábado

Aptitudes: Persuasión, Persistente, Facilidad de Palabra, excelente dicción, gusto para trabajo en equipo, disponibilidad de involucramiento.

Actividades del Encuestador

- 1 - Búsqueda de la persona idónea a encuestar respetando los filtros proporcionados por el estudio a trabajar.
- 2 - Levantamiento de entrevistas asistidas por un cuestionario electrónico
- 3 - Respetar la estructura del cuestionario, cuidando el omitir preguntas
- 4 - Informar al coordinador de su producción diaria.
- 5 - Solicitar apoyo al coordinador en caso de presentarse algún problema de aplicación de entrevista
- 6 - Cuidar el equipo de trabajo y en caso de irregularidad reportarlo inmediatamente a su coordinador.

Herramientas de Trabajo.

- Estación de trabajo. (equipo de computo)
- Diadema telefónica

- Guía de Claves de Lada
- Manual de apoyo.
- Silla secretanal.

DETECCION DE NECESIDADES

NECESIDADES MANIFIESTAS

Instrumento utilizado: Observación Directa.

Por lo que podemos observar el entrevistador telefónico posee varias dudas en cuanto toma de criterios, en casos de saber si aplica o no una entrevista.

- No maneja todos los conceptos de una entrevista dependiendo del desarrollo de la misma.
- El entrevistador no se encuentra involucrado con lo que se entiende como correcta aplicación de la entrevista
- En repetidas ocasiones se detecta que carecen de conocimientos generales de temas relacionados con la entrevista
- No existe una clasificación de tipo de estudio el cual indique el objetivo que persigue la entrevista, este puede ser de:

Interés General

Calidad de Servicio,

Satisfacción de Servicio,

Calidad de la Publicidad,

Recordación Publicitaria,

Nivel de Competencia.

etc.

NECESIDADES CUBIERTAS

Instrumento Utilizado: Corrillo

Asistencia a una sesión de grupo dirigida por el coordinador de capacitación de la empresa, de la cual se obtuvo la siguiente información:

Herramientas de trabajo:

- Falta de equipo: aparatos telefónicos, grabadoras, eliminadores, silla secretarial (insuficiente o mal estado)
- Falta de ventilación
- Insuficiente espacio de trabajo

Procedimientos de Trabajo

- No existen criterios formales que estandaricen la aplicación de entrevistas.
- Desconocimiento del entrevistador de la existencia de parámetros que midan objetivamente la calidad de su trabajo (levantamiento de entrevista)
- Falta de retroalimentación que indique los errores y felicite el buen desempeño.
- Falta de reconocimiento, estimulación, motivación.
- Falta de cursos de capacitación que agilicen la redacción y captura de datos.

- Involucramiento en los resultados de su trabajo.
- Los entrenamientos regularmente son pobres en información, en ocasiones no se le dan seguimiento a las dudas originadas en el mismo.

Promociones:

Percepción de que los ascensos tienen como base fundamental un examen de talentos, y que no considera aspectos como antigüedad, historia laboral, disponibilidad.

ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

Índices de Eficiencia.

Se representaran a través de gráficas el nivel de desempeño registrado durante el mes de marzo de 1997, los aspectos que se miden son calidad y producción.

El criterio de nivel de desempeño que utiliza el departamento se realiza en base a un procedimiento que permite evaluar quincenalmente el desempeño del encuestador a través de porcentajes que indican el alcance del mismo, para ello los clasifica en los siguientes rangos:

Cumple.- encuestador que alcanzó el 100% de su desempeño.

Excede.- encuestador que alcanzó el 110% de su desempeño.

Sobresale - encuestador que alcanzó el 120% de su desempeño.

Utilizando los parámetros antes señalados nos permitimos observar los resultados obtenidos durante el mes de marzo, arrojando los siguientes resultados:

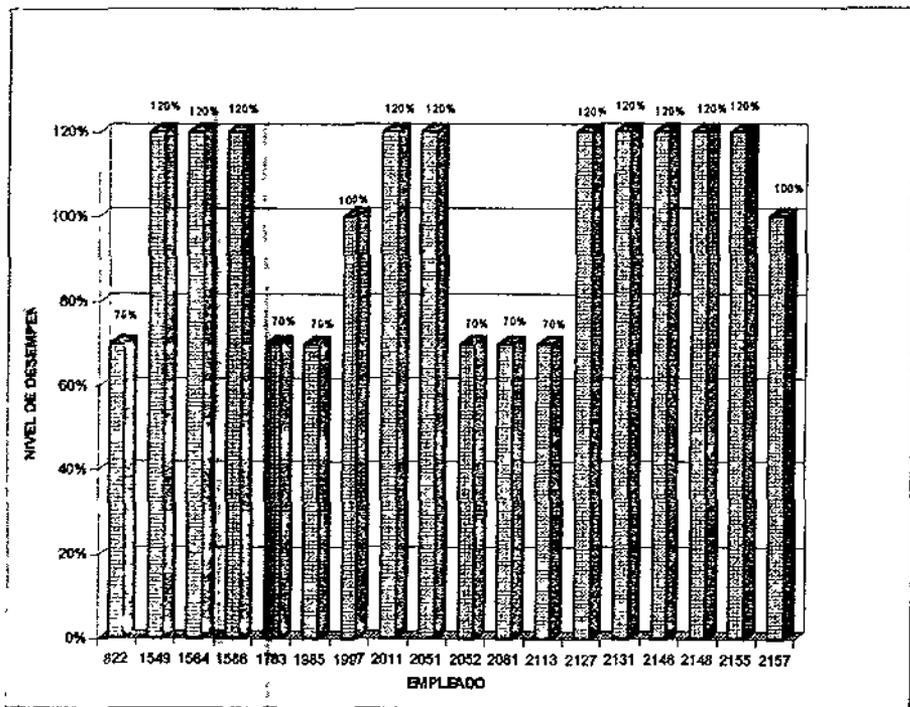
En las gráficas de Producción y Calidad del Estudio "A" y "B" los resultados de nivel de desempeño en promedio del grupo fue:

ESTUDIO "A"	
PRODUCCION	92%
CALIDAD	103%
GLOBAL	97.5%

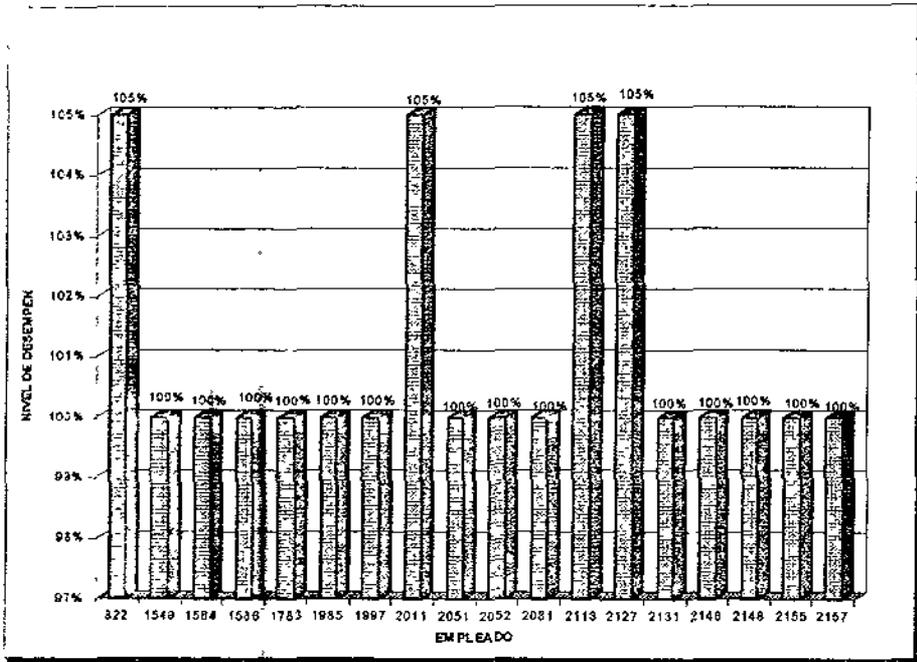
ESTUDIO "B"	
PRODUCCION	83%
CALIDAD	102%
GLOBAL	92.5%

Como podemos observar en el grupo existen entrevistadores que se encuentran en niveles muy altos de producción o de calidad o ambos, pero el resultado en promedio del grupo se encuentra en un nivel de desempeño abajo del término cumple (100%).

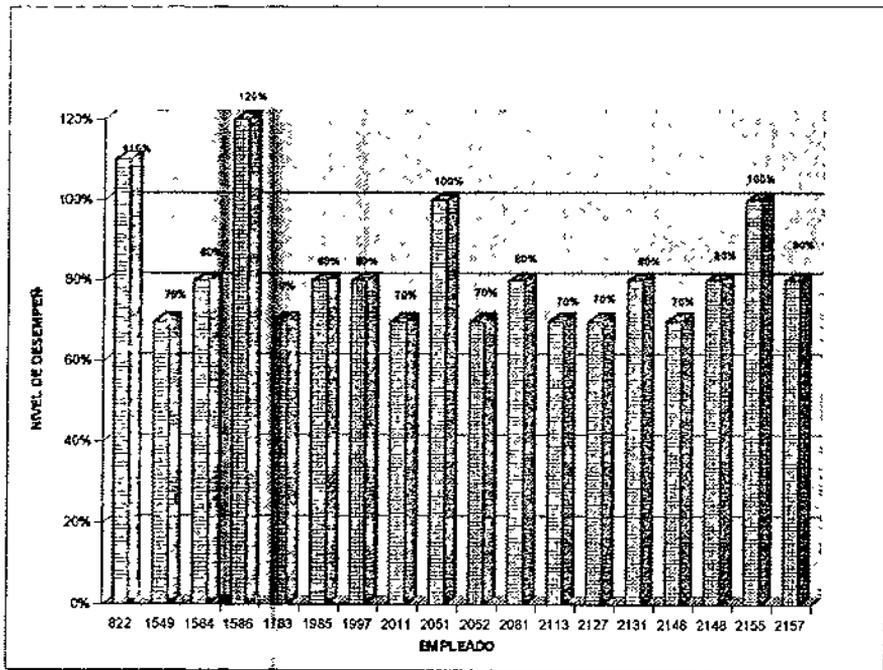
El resultado de las gráficas las podemos traducir como un bajo rendimiento que confirman los aspectos que mencionamos en las necesidades manifiestas y cubiertas.



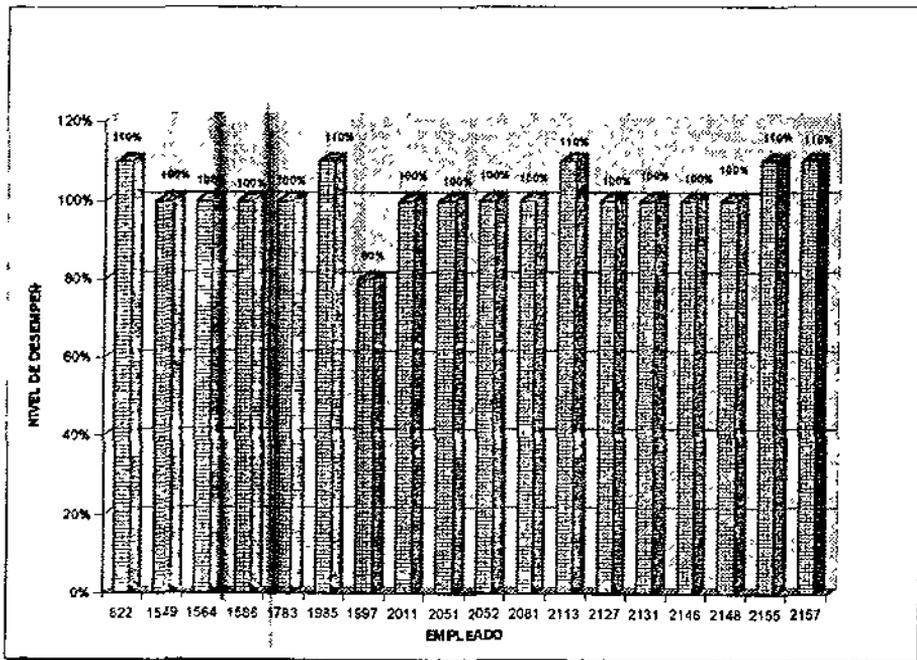
ESTUDIO "A" NIVEL DE PRODUCCION 92%



ESTUDIO "A" NIVEL DE CALIDAD 103%



ESTUDIO "B" NIVEL PRODUCCION 83%



ESTUDIO "B" NIVEL DE CALIDAD 102%

CONCLUSIONES

Podemos decir que a través de la investigación que realizamos en nuestra tesis, tenemos una visión más amplia de la importancia de capacitar al personal, independientemente de que se trate de una institución pública o privada, ya que el hecho de ser un organismo que produce bienes, productos o servicios el personal debe estar bien capacitado para mejorar sus habilidades y superar sus metas ya que en el momento de alcanzarlas traerá como consecuencia el desarrollo que permitirá que una persona u organismo pueda ser altamente competitivo y se encuentre paralelamente a la vanguardia.

Para que una empresa sea exitosa debe de contar con personal exitoso y esto se logra proporcionando las herramientas de trabajo necesarias al personal acompañado con una serie de instructivos y apoyos que le indiquen al personal que se espera de ellos, y como se quiere que se realice su trabajo.

También podemos comentar que para ser un buen capacitador se debe iniciar con las fases de inducción orientadas a presentar objetivos y metas, así como misiones y expectativas, verificar que el personal las entienda claramente y transmitir a la vez que éstas serán las mismas de cada individuo.

Nunca podemos decir que la capacitación debe darse por concluida en algún momento o que la capacitación tenga un periodo que nos indique que ya caducó y por ende ya no sea útil para el organismo, al contrario en toda empresa el personal encargado de capacitar debe estar en constante investigación que actualice sus conocimientos dirigiéndolo a nuevas técnicas y procedimientos que permitan apoyar al personal para que este pueda pulir sus talentos y logre ser mucho mas eficiente.

Hablando en sí de nuestra práctica de campo, podemos mencionar que aparentemente un organismo puede funcionar bien y considerarlo como operativo, pero si comenzamos a analizar la situación real basandonos en técnicas de investigación podemos descubrir que hay muchas circunstancias que afectan el desarrollo de una área, organismo, empresa, institución etc

Si queremos desarrollar los talentos y combatir las debilidades de los antes mencionado, la capacitación profesional cimentada en una adecuada detección de necesidades es la herramienta ideal para lograrlo.

Actualmente los ramos institucionales toman conciencia de la gran importancia que tiene invertir tiempo y recursos para programas de capacitación y esto se debe a los grandes resultados que se tiene al contar con personal altamente capacitado

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando

"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

Editorial, Trillas.

Bentley Trevor

"CAPACITACIÓN EMPRESARIAL"

Editorial, Trillas.

Calderón Córdova Hugo

"MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL"

Editorial, Limusa.

Garza Mercado Ario

"MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN"

Editorial, Colegio de México"

Garza y Tecla Alfredo

"TEORÍA, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL"

Editorial, Cultura Popular.

Guzmán Valdivia Isacc

"PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS"

Editorial, Limusa Wiley.

Hernández Sampeiri Roberto, Fernández Coliada Carlos y Bautista Lucio Pifar

"METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN"

Editorial, Mc Graw-Hill.

Lafraga Corona Juan

"DESARROLLO DE POTENCIAL HUMANO"

Editorial, Trillas.

McGregor Douglas

"MANDO Y MOTIVACIÓN"

Editorial, Limusa.

Mendoza Nuñez Alejandro

"MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN"

Editorial, Trillas.

Rodríguez Valencia Joaquín

"ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL"

Editorial, Ecasa.

Reyes Ponce Agustín

"ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL"

Editorial, Limusa.

Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricio

"ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN"

Editorial, Mc Graw-Hill.

Reza Trosino Jesús Carlos

"COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES"

Editorial, Panorama.

Reza Trosino Jesús Carlos

"COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES"

Editorial, Panorama.

Silicio Aguilar Alfonso

"CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL"

Editorial, Limusa.

Trueva Urbina Alberto

"NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO"

Editorial, Porrúa.

Tagliferi

"ORGANIZACIÓN Y SUPERACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"

Editorial, Limusa.