

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "IZTACALA"

**PROCEDIMIENTO PARA DETECTAR
NECESIDADES DE CAPACITACION. UNA
PROPUESTA**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
PRESENTA MARÍA ELENA PÉREZ ACOSTA**

ASESORES

**MTRA. MARÍA ANTONIETA DORANTES GÓMEZ
MTRA. MARGARITA MARTÍNEZ RIVERA
LIC. JORGE GUERRA GARCIA**

ESTADO DE MÉXICO 2005



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

1.1	Definición e importancia del concepto de capacitación.....	6
1.2	Tipos de capacitación.....	10
1.3	Variables de capacitación.....	12
1.4	Marco legal de la capacitación.....	14
1.5	Historia y desarrollo de la capacitación	

CAPITULO 2

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

2.1	Concepto de necesidad de capacitación.....	27
2.2	Planeación de la DNC.....	29
2.3	Tipos de necesidades de capacitación.....	32
2.4	Técnicas para la detección de necesidades de capacitación.....	36
2.5	Tipos de técnicas.....	38
2.6	Técnicas indirectas para la detección de necesidades de capacitación.....	46
2.7	La entrevista como técnica.....	47

CAPITULO 3

PROCEDIMIENTO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.1	Procedimientos para determinar necesidades de capacitación.....	64
3.2	Procedimientos para determinar las necesidades de capacitación encubiertas.....	66

CAPITULO 4

PROPUESTA PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

4.1	Solicitud para DNC en áreas críticas	76
	

4.2	Investigar los antecedentes del área crítica.....	77
4.3	Identificar el puesto.....	77
4.4	Descripción del puesto	80
4.5	Análisi de tareas.....	
4.6	Implementación de la entrevista.....	84
4.7	Reporte final.....	88

Conclusión.....
.....

Bibliografía.....
.....

Anexos
.....
.....

RESUMEN

El objetivo de esta tesina es proponer un procedimiento para la detección de necesidades de capacitación. Esta detección es el factor orientador fundamental para la estructuración y desarrollo de planes y programas, así como para el establecimiento de las acciones de seguimiento y evaluación del proceso de capacitación

El marco teórico en que se sustenta este trabajo es el conductual, el cual señala que el ser humano en cualquier edad puede adquirir nuevos aprendizajes, los que posibilitan modificar conductas habilidades y destrezas, estos aprendizajes se favorecen cuando los nuevos conocimientos van acompañados de una necesidad permitiendo para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.

Cuando el proceso de capacitación se fundamenta en las “necesidades reales” de los empleados, la organización se beneficia al mejorar la calidad, la eficacia y el desempeño en el trabajo realizado por los empleados capacitados. Ellos También obtienen provecho, ya que además de los conocimientos encuentran una opción para desarrollarse, obtener mayores ingresos económicos y por lo tanto un mejor nivel de vida, lo que influye positivamente en la ejecución de su trabajo, ya que obtienen reforzamientos que pueden consistir en recompensas económicas, reconocimientos públicos, aprobación, sentimiento del deber cumplido o la esperanza de una posible promoción.

INTRODUCCIÓN

La Psicología como ciencia estudia el comportamiento en sus diferentes procesos y contextos. Anteriormente el aspecto clínico fue el más estudiado a nivel teórico y práctico sin embargo, en la actualidad no es considerado el único productivo y útil para la comunidad, ya que la aplicación de la psicología a la educación, al aprendizaje y al campo laboral constituyen áreas importantes, de estudio y trabajo. El campo laboral es una de las áreas más jóvenes en las que la psicología tiene aplicación, es reconocida formalmente después de la segunda guerra mundial, y ha evolucionado transformando sus conceptos hasta lo que hoy se conoce como Psicología Organizacional.

El avance tecnológico y la creación de nuevas industrias fue determinante en el desarrollo de la misma, gracias a eso surgió la necesidad de analizar el **comportamiento humano dentro de las empresas.**

El humano transforma los recursos materiales, financieros y técnicos en bienes y servicios, por tal motivo no se puede concebir una organización que no tenga como principio y fin los recursos humanos.

En la Psicología Organizacional, las actividades más frecuentes desempeñadas por el Psicólogo son (Siliceo 1982) :

- ⊗ Selección y evaluación de empleados y ejecutivos.
- ⊗ Desarrollo de personal.
- ⊗ Ingeniería humana.
- ⊗ Estudio de la productividad.
- ⊗ Otras: Accidentes, seguridad y relaciones laborales.

Asimismo Siliceo señala que dichas actividades se podrían agrupar en las siguientes cuatro categorías:

- ⊗ Selección de personal
- ⊗ Desarrollo de personal
- ⊗ Ingeniería humana
- ⊗ Administración.

En la actualidad, con la firma del Tratado de Libre Comercio, el proceso de capacitación constituye una de las actividades indispensables para favorecer el desarrollo económico de México y más específicamente como una herramienta para subsanar la carencia de mano de obra calificada.

La capacitación dentro de las empresas es una fórmula extra escolar de aprendizaje, cuyo propósito fundamental es dotar al personal de los centros de trabajo con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarias para desempeñar su labor y al mismo tiempo mantenerlo actualizado, ante el reto del conocimiento tecnológico.

La capacitación es uno de los medios más importantes para generar **cambios conductuales** necesarios para el logro de los objetivos organizacionales, ya que la capacitación y adiestramiento generan o modifican conocimientos, habilidades, y actitudes de los empleados. Lo anterior está fundamentado en el marco teórico conductual que señala que la conducta es aprendida y que este aprendizaje no tiene un estricto límite temporal dado, sino por el contrario, las personas a cualquier edad pueden seguir aprendiendo. En el caso particular de las organizaciones el desarrollo de los empleados está supeditado a las necesidades de las mismas, las que por medio del proceso de capacitación identifican y evalúan las carencias de las personas respecto al puesto que ocupan con el fin de subsanar dichas necesidades, y así lograr un adecuado desempeño laboral. La capacitación consiste

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

La capacitación tiene dos fines básicos en una empresa:

- ⊗ Proveer el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa
- ⊗ Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Las etapas adecuadas para llevar a cabo una capacitación, son las mismas que propone Siliceo, (1982):

- ⊗ Detección de necesidades.
- ⊗ Establecimiento de objetivos.
- ⊗ Contenido de programas.
- ⊗ Método de instrucción.
- ⊗ Evaluación.
- ⊗ Seguimiento.

La detección de necesidades juega un papel muy importante en el proceso de capacitación, ya que antes de dar cualquier paso para capacitar a un empleado, debe conocerse cuáles son las necesidades o problemas que están presentándose en la organización.

El presente trabajo tiene como objetivo enfatizar la importancia de la Detección de necesidades de capacitación (DNC) como antecedente para cualquier curso de capacitación, que se concreta con una propuesta de procedimiento para detectar necesidades de capacitación

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

1.1 Definición e Importancia del Concepto de Capacitación.

El psicólogo industrial está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje y de la adquisición de destrezas para el desarrollo de la capacitación (Dunnette ,1986).

La capacitación y desarrollo del personal constituye un método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo, enseñando y capacitando a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto. El rol del Psicólogo en la capacitación es implementar metodologías que le permitan identificar que cosas necesitan aprenderse y fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y, lo más importante diseñar y conducir valoraciones para determinar si los programas de capacitación han logrado los objetivos buscados. El diseño de los programas de capacitación debe tomar en cuenta las cualidades individuales de las personas que van a capacitarse.

Es necesario indicar que las dos guerras sufridas durante este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia (Siliceo,1986).

En nuestro país, la capacitación ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es necesario decir que la misma función no ha tenido hasta el momento un desarrollo como el que debería tener, ya que son contadas las empresas que cumpliendo con la Ley han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

A pesar de que el entrenamiento para el trabajo debe ser responsabilidad de las empresas hay muchas compañías que parecen hacer todo lo posible por evitar el desarrollo del programa de entrenamiento de dos distintas maneras:

a. Insistiendo en contratar a trabajadores competentes o experimentados, dando por sentado que de esta forma el entrenamiento no resultará necesario.

b. Contratando personal no experimentado y confiándolo a empleados experimentados para que se encarguen de su entrenamiento bajo la creencia errónea de que un trabajador experimentado puede capacitar a una persona no experimentada, aún cuando no tenga conocimientos sobre las técnicas de instrucción (Blum y Naylor ,1985)

A continuación estableceremos la diferencia que marcan algunos autores entre los conceptos de adiestramiento, desarrollo y capacitación, ya que cada uno de estos términos tiene un objeto diferente, y su aplicación es también a diferentes niveles:

Capacitación (del adjetivo CAPAZ, y éste a su vez, del verbo latino cápere = dar cabida) ,es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles y departamentos, para que desempeñen mejor su trabajo.

Adiestramiento (del adjetivo DIESTRO, y éste a su vez de la palabra latina dexter = derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características de su puesto, con el fin de que lo desempeñe de forma más efectiva.

DIFERENCIAS ENTRE CONCEPTOS

ENSEÑANZA ESCOLAR	CAPACITACIÓN	ADIESTRAMIENTO
TIENDE A SER TEÓRICA	ES PRÁCTICA	ES PRÁCTICO
ES HUMANISTA O	ES HUMANISTA	ES TÉCNICO
TÉCNICA	ES GENERAL O	ES ESPÉCIFICO
ES GENERAL O	ESPÉCIFICA	

ESPÉCIFICA

Figura No.1. Usando la terminología de la lógica tradicional, el género es la educación; la especie, es la capacitación y una subespecie es el adiestramiento (Siliceo ,1986).

Arias (1980) da una definición distinta para cada término, estableciendo así una clara diferencia entre ellos.

Enseñanza Escolar:

Es una formación teórica, humanista, técnica; la cual, puede ser general o específica.

Capacitación es :

La adquisición de conocimientos y/o habilidades con el fin de desempeñar mejor un puesto o para ascender a otro.

Siliceo (1986) establece también una diferencia de los conceptos antes mencionados y concuerda con Arias Galicia en el sentido de que la capacitación es un proceso de adquisición de conocimientos.

Adiestramiento es:

Proporcionar destrezas en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.

Consideramos que el entrenamiento como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo.

La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

La capacitación se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. (Mendoza ,1991)

El desarrollo tiene una mayor amplitud aún, para Siliceo es el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Blum y Naylor (1985) consideran que la capacitación es un proceso que tiene por objetivo el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño. Los programas eficientes de capacitación pueden dar como resultado un aumento en la producción, la reducción de rotación de personal y aún mayor satisfacción por parte de este último.

Barrera (1988), apoyando lo anteriormente expuesto considera que, la capacitación es un proceso de aprendizaje estructurado sobre la base del conocimiento general para desarrollar habilidades y destrezas, buscando una superación integral de la persona en el desarrollo humano y técnico para llevar a una mayor realización. Siliceo (1982) define a la capacitación como una actividad planeada , basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Considera que ésta cumple dos funciones básicas en una empresa que son: Promover el desarrollo integral del personal ,y así, el desarrollo de la empresa mediante un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Las definiciones expuestas anteriormente coinciden todas en el hecho de que consideran a la capacitación como el proceso para adquirir habilidades y/o conocimientos.

1.2. Tipos de Capacitación

Rodriguez (1990) considera que se pueden administrar diferentes tipos de programas de capacitación derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo. El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción de cada una.

1.- Capacitación para el trabajo	a) Capacitación de preingreso b) Inducción c) Capacitación promocional
2.- Capacitación en el trabajo	a) Adiestramiento b) Capacitación específica y humana
3.- Desarrollo	a) Educación formal para adultos b) Integración de la personalidad c) Actividades recreativas y culturales

Figura no. 2 muestra los tipos de capacitación y los ambitos que abarca cada una de ellas.

1. *Capacitación para el Trabajo.*

Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal dentro de la misma organización, la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

- a) Capacitación de preingreso: Se hace con fines de selección generalmente. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios, y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- b) Inducción: Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c) **Capacitación Promocional:** Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

2 Capacitación en el Trabajo.

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan.

En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

En este marco la capacitación en el trabajo constituye una herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades de adiestramiento y capacitación.

3 Desarrollo

Este comprende la formación integral del individuo y las acciones que puede realizar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar en qué grado una acción de capacitación se convierte en un desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, ésta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

a) **Educación Formal para Adultos:** Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

b) **Integración de la Personalidad:** La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

- c) Actividades recreativas y Culturales: Son las acciones que dan a los trabajadores, el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

1.3 Variables de capacitación

Mendiola (1989) señala, que la capacitación y desarrollo del personal deben servir para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores, para lo cual es necesario que en la planeación del proceso de capacitación se consideren previamente los siguientes aspectos:

- ⊞ Objetivos de la capacitación
- ⊞ Políticas de capacitación
- ⊞ Estructura orgánica

Objetivos de la capacitación.

Los objetivos de la formación de recursos humanos se vinculan con elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y del perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo. Esto redundará en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como en la superación personal y en el mejoramiento del nivel socioeconómico de los integrantes de la organización.

Políticas de Capacitación.

Los objetivos y políticas se establecen considerando la totalidad de la organización de acuerdo con la ley, en lo que a capacitación se refiere ésta queda enmarcada en el área de recursos humanos, la cual señala en términos generales que la capacitación será un sistema continuo y permanente orientado a:

- a) Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar: sus objetivos, políticas, normas y sus propios derechos y obligaciones. señalarle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.
- b) Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo, de procedimientos administrativos o de producción.
- c) Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.
- d) Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

Las políticas deberán definir si se utilizarán instructores internos o externos, según sean las necesidades de la empresa y el presupuesto destinado.

A continuación se presenta un diagrama de procedimiento para implementar la capacitación de una manera organizada y sistematizada.

Estructura Orgánica Funcional.



PROGRAMACION

REGISTRO

Figura N° 3. Internamente el área de capacitación, y de acuerdo con las funciones que tiene bajo su responsabilidad, debe contar con las siguientes subáreas (Mendiola 1989)

1.4. Marco Legal de la Capacitación Legislación vigente

El marco legal sobre el cual se encuadra la capacitación de nuestro país, está contenido en :

- a) La Ley Orgánica de Administración Pública.
- b) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- c) La Ley Federal del Trabajo.

a) La ley Orgánica de Administración Pública Federal

Al respecto ésta señala que la capacitación y el adiestramiento representan un reto para los ciudadanos porque aún cuando son una garantía y derecho de los trabajadores y un beneficio y obligación para los empresarios, dependen de la participación de todas y cada una de las personas involucradas en este proceso (Siliceo ,1982).

Debe considerarse que la capacitación no es sólo una inversión, sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico (Pasos , 1990) . Estimada como un proceso permanente de aprendizaje, es también la base para la superación personal, así como el mejoramiento de los grupos de trabajo de las organizaciones y de la sociedad.

La continuación del proceso de industrialización de México, y en general todo el desarrollo del país, exigen que todos los puestos en los centros de trabajo de producción o distribución, sean ocupados por las persona más capaces. Por otra parte México es un país que carece de trabajadores calificados en todo y esta carencia se manifiesta en todos los

niveles, desde personal de confianza hasta trabajadores calificados y donde al mismo tiempo existe desempleo y subempleo para la mano de obra no calificada.

b) La Constitución Política

Debido a lo anterior el gobierno mexicano elevó al rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y al adiestramiento. Esta reforma fue decretada el 27 de diciembre de 1977 y publicada en el diario oficial de la federación el 28 de abril entrando en vigor el 1° de mayo del mismo año.

La exposición de motivos sostiene que el país se enfrenta hoy al imperativo de diseñar y adoptar un nuevo modelo de crecimiento que destine la parte mas importante de nuestras reservas a fortalecer la calidad de vida de los Mexicanos: (Ojeda ,1980)

Por lo cual es necesario crear un sistema que permita capacitar al individuo y que le otorgue aptitud para operar los nuevos mecanismos y aparatos que la ciencia moderna crea de modo incesante . Será motivo de baja productividad, así como de graves riesgos de trabajo, el contacto de obreros insuficientemente calificados con máquinas innovadas.

Lo anterior pone de manifiesto que es necesario que las empresas cumplan con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo y en la Constitución, en lo que a capacitación se refiere.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc..

Para nuestro interés constituye una importante novedad la Reforma Constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, que se hizo en 1978, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia transcribimos dicha fracción.

Fracción XIII (artículo 123) “Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación” .

La obligación de capacitar fue reglamentada oficialmente en el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978.

c) Ley Federal Del Trabajo.

De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

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

Art. 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 de propios, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas y organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 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.

Art. 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.

Art. 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 se impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar 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 pretendan impartir dicha capacitación o 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 este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

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

Art. 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos 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 cuál se establecerá el 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.

Art. 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de dichos 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.

Art. 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este 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 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 patrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del Artículo 539, de la Ley Federal del Trabajo.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias.

Por lo tanto el cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, implica realizar una serie de acciones establecidas en la ley Federal del Trabajo; en ella, se especifican diferentes requisitos administrativos y condiciones de organización y ejecución de cualquier actividad sobre capacitación y adiestramiento.

Es decir la mencionada ley hace referencia a los diferentes elementos que intervienen en el proceso de la capacitación y el adiestramiento.

1.5 Historia y desarrollo de la capacitación

Durante mucho tiempo, la educación ha sido considerada como un asunto relacionado con “niños y jóvenes” y dentro de la etapa de la “preparación para la vida”.

Ahora las cosas son muy diferentes, todos hablan de educación para adultos, o con otros nombres como: andragogía, educación continua, capacitación y adiestramiento de personal, etcétera.

Las constantes innovaciones tecnológicas crean la necesidad en los empleados de aprender de forma continua nuevos procedimientos de trabajo para el desempeño adecuado de su puesto de trabajo.

En el siguiente cuadro No 1. se enuncian los antecedentes históricos y desarrollo de la capacitación.

Características	Época
1. Artesanías: alfarería doméstica, ceremonial, funeraria y de contrucciones,tejeduría. Cesteria, talabartería, arte plumario, instrumentos musicales,pintura, trabajo en talla, papel y matalisteria.	Prehispanica (hasta 1521)
2. Escuela de Texcoco Fray Pedro de Gante: aprendizaje de oficios: carpintería, sastrería, pintor, zapatero,escultores y otros semejantes. Transformaciones de esta escuela en Academia de Artes y oficios, donde se atendian a 1000 alumnos por curso aproximadamente.	Colonial (1521-1810)
3. Colegio Vasco de Quiroga en Pátzcuaro : se impartian artesanías.	1630
4. Escuela de primeras letras y labores manuales: escribir, coser, labrar, tejer, hacer telas multicolores.	1783
5. Fundación del colegio de minería	
6. Por decreto, se crean las escuelas de Agricultura y de artes y oficios. 7. Academia de San Carlos: se establece la enseñanza de la agricultura, además de las ya tradicionales de pintura y grabado (ilustración de libros).	Post-independencia (1821-1876)

8. Creación de la Escuela de Comercio y Administración por el tribunal de comercio.	1843
9. Transformación a escuela de artes y oficios para varones del Exconvento de San Lorenzo.	1845
10. Transformación a escuela industrial del Techan de Santiago.	1856
11. Emisión de la ley de Instrucción Pública: se determina sostener e incrementar las escuelas de artes y oficios.	1869
12. Código Civil de 1870. Antecedente jurídico más remoto de la capacitación en México. Se establece el contrato de aprendiz.	1870
13. Creación de la Escuela Nacional de artes y oficios para señoritas. Conocimientos y acciones domésticas y artesanales.	
14. Se amplía el cuadro de enseñanza en la rama de artes gráficas y fotografía.	Porfiriato
15. Se funda la escuela práctica de maquinistas.	(1876-1910)
16. Se funda la industria militar, localizada en Tuxtla Guitiérrez Chiapas: transformación a escuela de artes y oficios.	1890
17. Se crea la escuela Miguel Lerdo de Tejada para mujeres.	1903
18. Se establece la Escuela Primaria y Comercial para varones ‘Dr. Mora’.	1903
19. Se inaugura la Escuela Primaria Industrial para mujeres ‘Corregidora de Queretaro’ Abarcaba las ramas comercial y	

administrativa, y de corte y confección.	
20. Escuela de Arte industrial Vasco de Quiroga.	Revolución (1910-1917)
21. Escuela de enseñanza para el hogar.	1915
22. Transformación de la Escuela de Artes y Oficios para varones en la escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y electricistas: proporciona a los jóvenes obreros, conocimientos inmediatos, cultivando la inteligencia y la actividad manual, despertando su iniciativa y aspiraciones: la formación de obreros se ofrecía en : herrería, tornería, fundición y carpintería con una duración de tres años: y, obreros mecánicos o electricistas con una duración de cuatro años. Los requisitos de ingreso eran : tener 14 años de edad como mínimo y certificado de primaria.	1916
23. Se crea la secretaria de Educación Pública.	
24. Se construye la escuela Tecnológica de maestros Constructores.	1921
25. Instituto técnico industrial: cursos diurnos y nocturnos para la formación de técnicos especialista	1922
26. Se crea el departamento de enseñanza técnica industrial y comercial.	1923
27. Escuela para señoritas: Gabriela Mistral, Sor Juana Inés de la Cruz, Dr balmis y el Centro Industrial Nocturno para Obreras:enseñanzas comerciales, domésticas e industriales.	1923
28. Se establece la primera Escuela Técnica Industrial y comercial (ETIC).	1923
29. Se funda el centro Industrial Obrero.	1925

<p>30. Se crea la Escuela Industrial y Comercial para señoritas en Morelia Michoacán.</p> <p>31. En la ley Federal del trabajo se retoma el contrato de aprendiz que obliga al patrón a la enseñanza de un arte u oficio y a una retribución a cambio de servicios personales.</p> <p>32. Se conceptualiza la escuela Politécnica, con lo que se reorganiza la educación técnica en dos ciclos: preparatoria técnica (4 años después de la primaria) y altos estudios técnicos (3 años)</p> <p>33. La conceptualización de la escuela politécnica constituyo el fundamento en el que se apoya la definición actual de los servicios de capacitación para el trabajo, vinculados estrechamente a la estructura de la producción y del cambio: se agruparon: los centros educativos para maestros técnicos: las escuelas de artes y oficios: los planteles de adiestramiento de los obreros: las escuelas de industrias textiles y la de bacteriología.</p> <p>34. Fundación del Instituto Politécnico Nacional.</p> <p>35. Se crean las escuelas rurales, escuelas para indígenas y escuelas para obreros y mujeres, cuyo objetivo era la capacitación y el adiestramiento.</p>	<p>Post-Revolución</p> <p>1930</p> <p>1931</p> <p>1932</p>
<p>36. surgen los centros de acción social en la S.E.P., cuyo objetivo era la vinculación escuela- comunidad.</p> <p>37. En los centros de acción social, se crean talleres adecuados para la capacitación en: encuadernación, cestería, tapicería y tejido industrial.</p> <p>38. Se funda el centro de Adiestramiento de Operadores.</p>	<p>Contemporanea</p> <p>1953</p> <p>1958</p> <p>1962</p>

<p>39. Problemática detectada a principios de los años sesentas en proporción considerable. Los egresados de las escuelas primarias no siguen estudios, ya por la baja capacidad de inscripción en los centros escolares, ya por la baja capacidad económica de las familias.</p>	<p>1962 noviembre</p>
<p>40. Surge el plan para la creación de los Centros de Capacitación para el trabajo industrial y Agrícola (CECATI y CECATA).</p>	<p>1962</p>
<p>41. Se crea un sistema de Centros de Capacitación para facilitar a los jóvenes la adquisición de aprendizajes de diversos adiestramientos y , ofrecer preparación complementaria a trabajadores no calificados: se promueve así un tipo de capacitación específica.</p>	<p>1963</p>
<p>42. Nace el Programa Nacional de Capacitación para el trabajo.</p>	<p>1963</p>
	<p>1963</p>
	<p>1963 diciembre</p>
	<p>1964</p>
	<p>1965</p>
	<p>1965</p>

<p>principalmente, los niveles de productividad, mediante el desarrollo de cuadros gerenciales en todos los niveles para los sectores agropecuario, industriales y de servicios: y el segundo, se proponía desarrollar mano de obra calificada para la industria, capacitando a personas que desempeñaban o fueran a desempeñar una ocupación determinada, además de capacitar a instructores especializados y supervisores de primer nivel.</p>	
<p>48. Centros de Enseñanza Ocupacional , como complemento a la labor desarrollada por los los Centros de Acción Social Educativa, dependiendo de la dirección general de acción social.</p>	<p>1965</p>
	<p>1966</p>
	<p>1970</p>
	<p>1978</p>

<p>origen a lo que se denomina ‘Capacitación en el trabajo’. Se separan jurídicamente los campos de la ‘Capacitación para el trabajo’. Y de la ‘capacitación en el trabajo’.la S.E.P. , como una acción complementaria instrumenta un programa para ofrecer capacitación en el trabajo a solicitud de las empresas.</p>	
<p>54. Los Centros de Enseñanza ocupacional pasan a depender de la Dirección General de Educación Fundamental en 1977. en 1978, a la Dirección General de Educación para adultos y en 1979, a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.</p>	<p>1981</p>
	<p>1981</p>
	<p>1981</p>
	<p>Mayo 1982</p>
	<p>1985</p>
	<p>1989 junio</p>
<p>61. Actualmente se cuenta con 187 planteles en todo el país, en los</p>	<p>Proyectiva</p>

que se atiende a 185651 alumnos.

62. Se contempla la creación de otros 8 planteles con lo que aumentará la cobertura potencial de la atención a la demanda de este servicio educativo.

CAPITULO 2

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

2.1 Concepto de necesidad de capacitación

Arias (1980) considera que la palabra necesidad o falta en capacitación denota cualquier diferencia cuantificable entre un “ser” y un “deber”; entre el rendimiento exigido por el puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento real y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

Así mismo define a la necesidad de capacitación como la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

La anterior definición es pertinente pues considera que las funciones que se deben de realizar en un puesto muchas veces distan de las que en realidad hace el trabajador por falta de conocimientos, habilidades y actitudes, o por actitudes incorrectas, originándose una necesidad de capacitación.

Así mismo el autor agrega que los objetivos que permite cumplir la detección de necesidades son:

1. Hacer de la capacitación algo verdaderamente útil para la organización y para los empleados.
2. Saber en qué caso la capacitación es la solución recomendable para los problemas de la empresa.
3. Permite diseñar un efectivo proceso de capacitación sabiendo cómo, con quién y con qué realizarlo.

Siliceo (1982) señala que, alcanzar los objetivos de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), permite limitar la función de capacitación y por lo tanto ceñir el presupuesto y no gastar inútilmente en cursos superfluos e innecesarios. La capacitación pues debe impartirse en dosis y proporciones, ya que sólo es justificada y saludable cuando responde a una necesidad real.

Sin embargo un desempeño deficiente del trabajador no necesariamente va relacionado con la falta de capacitación pues existen otros factores que originan tal situación, por ejemplo, la falta de motivación, problemas personales, laborales (Mendoza , 1982).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1991) señala que la Detección de necesidades de capacitación permite obtener información completa y precisa, válida y confiable sobre el estado en que se encuentra el personal, en lo que se refiere a sus habilidades para desarrollar su puesto (adiestramiento), o bien sobre la necesidad de modificar ciertas actividades o adquirir nuevos conocimientos mediante la implementación de cursos de capacitación

La detección de necesidades es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador.

Asimismo la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S) señala que una necesidad de capacitación tiene las siguientes características:

Se presenta en cada puesto con distintos niveles, pues depende del cumplimiento de las funciones que cada trabajador realice.

Se traduce en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que podrán proporcionarse a través de la capacitación.

Se puede localizar junto con la identificación de problemas que se refieren a la empresa en su conjunto.

Por su parte Rodríguez E. (1990) menciona que los propósitos y tareas de una detección de necesidades se encaminan a proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores, así como facilitar y justificar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento, personal, dinero y equipo. Justificar, o bien cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

2.2. Planeación de la DNC

Para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación se requiere organizar un plan. Al respecto la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (1991) recomienda considerar los siguientes elementos:

- Identificación de necesidades de capacitación: diagnóstico de la empresa y diagnóstico de Capacitación.

- Determinar un plan de acción

A continuación se explica ampliamente cada uno de estos elementos.

2.2.1 Las necesidades de capacitación

Todas las actividades de capacitación que se realicen en el interior de la empresa, deben estar basadas en necesidades reales; para conocer con exactitud éstas y las evidencias que las justifiquen es necesario realizar el diagnóstico de la empresa y el diagnóstico de la capacitación.

Diagnóstico de la empresa.

Este comprende una investigación sobre la productividad de la misma mediante la cual se analizan los problemas, carencias o limitaciones que existen en una organización a fin de determinar las estrategias que se han de implementar; entendiendo por productividad “la necesidad de la sociedad o de la empresa para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que se dispone: humanos, materiales, financieros, científicos y tecnológicos “. (S.T.P.S. 1991)

De esta manera la productividad en las empresas se ve influida por tres factores: ambientales, desempeño humano y tecnológicos, a partir de los cuales es necesario realizar un análisis comparativo de las metas planeadas y los resultados obtenidos por la organización en general para determinar problemas existentes en uno o varios de los factores mencionados.

El diagnóstico revela información de la situación real que existe en una empresa, permitiendo con ello identificar si las necesidades, limitaciones o carencias son de capacitación o no, por ello se desprende directamente del diagnóstico de la empresa el diagnóstico de capacitación.

Diagnóstico de capacitación

Esta es la etapa sustantiva de la cual se deriva la información necesaria para continuar con el proceso y retroalimentación del diagnóstico. Esta fase implica llevar a cabo una investigación enfocada a las áreas críticas de la organización para identificar las carencias y deficiencias en el desarrollo de los recursos humanos.

Una vez identificadas las áreas ocupacionales prioritarias a ser atendidas, y considerando que las acciones de capacitación puedan llevarse a cabo organizacionalmente, la siguiente fase es la detección de necesidades de capacitación.

La información recabada de la DNC se debe:

- ⊖ Evaluar.
- ⊖ Excluir las necesidades surgidas de otros aspectos (deseos, planes a futuro).
- ⊖ Determinar las necesidades que sean susceptibles de resolverse por medio de la capacitación.
- ⊖ Clasificar las necesidades de capacitación en orden de urgencia.

2.2.2. Determinar un plan de acción para la DNC

El plan de acción permitirá guiar las actividades fundamentales de la detección de necesidades, y de esta manera se sugiere:

1. Determinar los objetivos para identificar las necesidades de capacitación totalmente.
2. Elegir la forma de lograr los objetivos: métodos y técnicas a utilizar para recopilar información que sea indispensable.
3. Sugerir las actividades: es decir, señalar los pasos a seguir para determinar las necesidades de adiestramiento y capacitación.
4. Precisar los recursos humanos y materiales.
5. Elegir los instrumentos de control; los formatos donde se registran las actividades, los recursos y la duración prevista.

Una vez recopilada la información por medio del procedimiento antes recomendado, se procede a identificar el tipo de necesidad para así instrumentar una metodología específica.

2.3. Tipos de necesidades de capacitación.

Las clases de necesidades de capacitación son muy diversas y heterogéneas.

Rodríguez (1990) hace la siguiente clasificación.

a) Desde el punto de vista de su amplitud, distingue tres áreas:

Necesidades de la empresa (organizacionales).

Necesidades de una área (ocupacionales).

Necesidades de un trabajador (individuales).

b) Desde una perspectiva temporal distingue.

Necesidades urgentes.

Necesidades a corto plazo.

Necesidades de desarrollo a largo plazo.

c) Desde la perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas las clasifica en :

Necesidades de conocimiento, habilidades, de actitudes.

Necesidades por carencias en las estructuras y políticas de la empresa.

Necesidades por carencias en el equipo material (instalaciones, máquinas, etc.).

Necesidades en el renglón de salarios.

d) De acuerdo con la naturaleza de carencias.

Necesidades de capacitación humanista y técnica.

Donaldson (en Carapia y Ortiz 1989) divide a las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

Macronecesidades

Micronecesidades

Al respecto la Secretaría del trabajo y Previsión Social (1991) hace la siguiente clasificación y son las siguientes:

Por su origen

Por su circunstancia

Por la forma en que se presentan

POR SU ORIGEN

Necesidades Organizacionales.

Se refieren a aquellos aspectos que provocan problemas y que afectan a toda la organización, por ejemplo: carencia de políticas y objetivos concretos, metas imprecisas, falta de programación, problemas en el manejo de personal y en las finanzas, entre otros.

Necesidades Departamentales.

Comprenden las deficiencias manifiestas por los trabajadores que desempeñan un puesto en una área ocupacional.

Necesidades Individuales.

Son las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes que impiden el desarrollo personal del trabajador.

POR SU CIRCUNSTANCIA.

Necesidades Presentes.

Se generan a partir de las interrelaciones de los elementos que intervienen en una organización con los individuos que la componen en el momento en que se esté efectuando la detección de necesidades.

Necesidades Futuras.

Cuando la empresa decide efectuar cambios en su organización se requiere prever las futuras necesidades.

POR LA FORMA EN QUE SE PRESENTAN.

Necesidades Manifiestas.

Este tipo de necesidades se identifican fácilmente a través de la observación y del sentido común. En el caso de este tipo de necesidades, es necesario determinar las causas que las están generando, pudiendo presentarse tres casos concretos:

- Que las necesidades sean el reflejo de una carencia o deficiente inducción al puesto de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Que no exista una complementación adecuada de las tareas que se realizan en un puesto de trabajo en razón a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas. Que no se define la estrategia adecuada para proporcionar al trabajador información de la empresa respecto a los cambios de administración, políticas, sistemas de organización, etc.

Algunos indicadores para ubicar este tipo de necesidades son:

- ⊗ Cambios en los métodos y procedimientos de trabajo.
- ⊗ Personal de nuevo ingreso.
- ⊗ Personal transferido a otras dependencias o puestos de trabajo
- ⊗ Compra de equipo o herramienta nueva.

Necesidades Encubiertas.

Se refiere a necesidades de capacitación no evidentes y en donde es necesario realizar un trabajo minucioso y complejo que requiere de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar los problemas, deficiencias y/o carencias.

Así mismo la Secretaria de Trabajo y Previsión Social señala que aunque su clasificación es funcional para la determinación de necesidades de capacitación, es aconsejable iniciar identificándolas por su forma, lo cual permite la integración de las demás categorías. Comúnmente las necesidades de capacitación no se presentan de manera exclusiva y aislada, pues una necesidad puede presentarse a la vez como encubierta, presente y departamental; es decir, se involucran tanto su origen como su circunstancia y la forma en como se presenta.

Resulta conveniente preguntarse en qué nivel (departamento o área) conviene iniciar la investigación de una detección de necesidades de capacitación (S.T.P.S. 1991) y cuáles son las razones organizacionales y de presupuesto que apoyan esta decisión, para facilitar esta investigación las necesidades de capacitación se clasifican como muestra la siguiente figura

Tipos de necesidades de capacitación

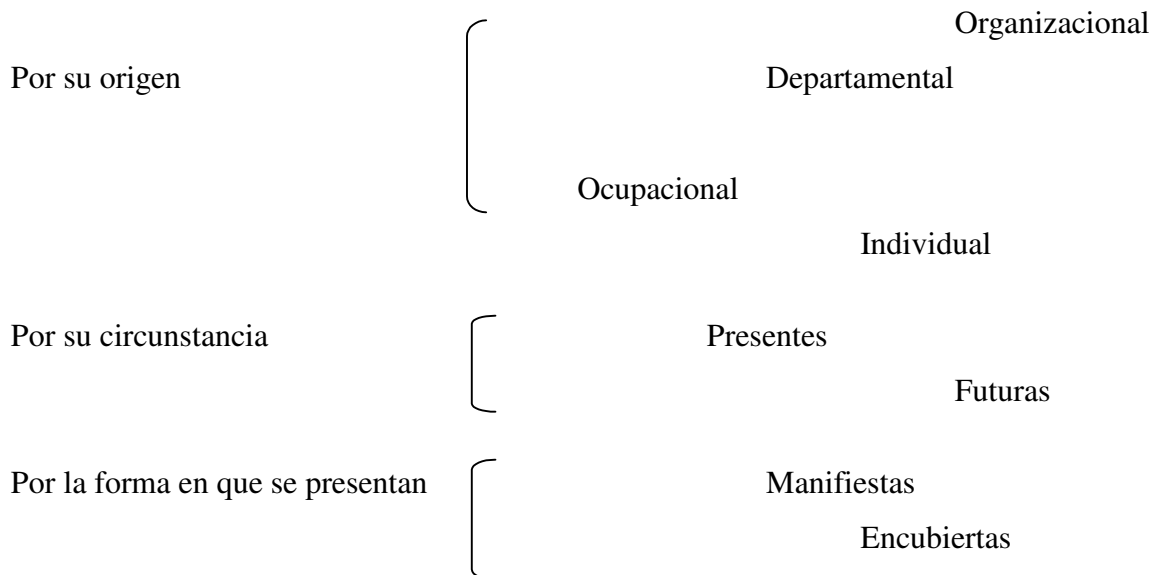


FIGURA 4.- Muestra la clasificación de los tipos de necesidades de capacitación que pueden presentarse en una organización (S.T.P.S 1991).

2.4. Técnicas Para La Detección De Necesidades De Capacitación

Desde un punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y pericia para usar esos procedimientos.

Las técnicas para detectar necesidades de capacitación pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación.

Los criterios esenciales que califican a una u otra técnica para detectar necesidades de capacitación están en relación directa con la exactitud con que permitan precisar las necesidades de capacitación. Así se hablaría esencialmente de objetividad y fiabilidad, la objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercano a la realidad; la fiabilidad es la confianza en detectar las mismas necesidades si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera aplicación (Pérez, 1989).

Mendoza (1991) señala que el número de técnicas que han sido reportadas por estudiosos de la materia es muy amplio e incluye diversas posibilidades de las que se puede elegir alguna en acuerdo con los recursos con que se cuenta.

Así mismo señala que una encuesta efectuada por Mahler y Monroe con 150 directores de capacitación, investigó las técnicas para DNC que estos últimos preferían aplicar a los obreros, personal de oficina y de supervisión técnica . Los resultados globales concluyen que las técnicas preferidas son:

- ⊗ Entrevista
- ⊗ Encuesta a la gerencia
- ⊗ Conversaciones con supervisores
- ⊗ Observación
- ⊗ Discusiones de grupo
- ⊗ Análisis de relaciones (costos, cambios en el personal, reclamaciones, etc.).

Calderón (en Archila y González 1986) afirma que la selección de la técnica para detectar necesidades debe de hacerse de acuerdo al análisis del universo a investigar, amplitud, nivel, tipo de actividad, disponibilidad de tiempo. Concluye diciendo que el objetivo de detección de necesidades es recopilar toda la información que refleje las diferentes limitantes responsables de las deficiencias de ejecución en las funciones del puesto.

Este paso es importante ya que la información sistemática de ¿ quién? ¿ qué se va a capacitar?, es lo que va a determinar el contenido de los programas de capacitación.

Cerda y Núñez (1993) agregan que las técnicas para detectar necesidades de capacitación son muy variadas y la utilización de las mismas dependerá del tipo de organización, el número de población, nivel, tipo de actividad y disponibilidad de tiempo.

Por su parte Villagrán (1992) menciona que las técnicas o instrumentos para diagnosticar necesidades de capacitación se seleccionan en función de varios factores; entre los más importantes están:

- ♣ Objetivos de la Institución
- ♣ Descripción del puesto
- ♣ Información de los jefes inmediatos o niveles superiores respecto del personal investigado.
- ♣ Información del personal investigado respecto del desempeño de sus labores y de sus necesidades de capacitación.
- ♣ Nivel de desempeño del personal.

Este autor considera también que un aspecto importante del diagnóstico de necesidades de capacitación es determinar si son necesidades a corregir a mediano o largo plazo.

García (1980), así mismo, señala que la descripción de puestos constituye una herramienta administrativa fundamental para la DNC ya que estos documentos describen exactamente las funciones y tareas que deben desempeñar las personas que ocupan el puesto

comparando esta situación ideal contra el desempeño real de las funciones respectivas por parte del trabajador

2.5 Tipos de Técnicas

A continuación se describen algunas de las técnicas que de acuerdo con los estudiosos de la materia son las que se utilizan con más frecuencia. Para facilitar su identificación las hemos clasificado de la siguiente manera:

Tipos de Técnicas

- | | | |
|-------------------------|---|--|
| 1.- Técnicas Directas | { | Son aquellas que nos permiten obtener la información de las personas directamente involucradas |
| 2.- Técnicas Indirectas | { | En éstas la información la obtenemos a través de documentos |

Los dos niveles de información proporcionados por los tipos de técnicas en su conjunto permitirán hacer una adecuada y confiable DNC, ya que posibilitan contrastar los resultados obtenidos.

Técnicas Directas para la Detección de Necesidades de Capacitación

Entrevista
Corrillos
Tormenta de ideas
Cuestionario
Taller
Autoanálisis
Tarjetas de opinión
Período de actuación
Observaciones y análisis de tareas

Técnicas de las tarjetas de opinión

Período de actuación

A continuación describiremos estas técnicas:

Entrevista.

Definición : Es una conversación cara a cara con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de información.

Al respecto Rodríguez, (1990) señala que mucha información sobre aspectos de la empresa se encuentra sólo en las mentes de algunos individuos. Al pedirles su información y su opinión se les da la oportunidad de analizar, meditar, ponderar, involucrarse, con lo cual se recaban datos importantísimos para poder diseñar programas de capacitación muy actuales y realistas.

Las situaciones concretas sugieren el tipo de preguntas que convengan:

- ⊖ Dirigidas
- ⊖ Semidirigidas
- ⊖ Abiertas o libres

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (1991), dice que los objetivos de una entrevista son obtener información, investigar y diagnosticar; abordar un problema. La entrevista puede ser dirigida y no dirigida.

En la entrevista dirigida el entrevistador elabora preguntas previamente, para las cuales se esperan respuestas firmes del entrevistado.

En la entrevista no dirigida, se exige un mayor dominio de parte del entrevistador ya que éste no elabora preguntas cerradas y, por lo tanto, el entrevistado puede proporcionar información más amplia, que deberá estructurarse posteriormente.

Complementando lo anterior Mendoza (1991) cita que, una entrevista es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico. Agrega que esta técnica es una de las más versátiles, se usa en la DNC, prácticamente en cualquier nivel de la empresa; de ahí que jefes y subordinados, mediante entrevistas logran conocer las necesidades de capacitación de un puesto determinado.

Así mismo agrega que es una de las mejores técnicas para recoger, de directivos , mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la empresa y sobre áreas y puestos prioritarios. Se recomienda aplicarla a los trabajadores cuando la concentración de recursos humanos por puesto sea muy baja (de uno a tres) y esta técnica resulte más sencilla que otras.

Corrillos

Consiste en dividir al grupo en pequeños grupos de cuatro a cinco personas. Se nombra a un moderador y a un secretario y se les entregan por escrito las instrucciones de la tarea a realizar por el grupo (esto también puede hacerse verbalmente y en algunos casos auxiliarse de documentos que proporcionen información sobre el tema a tratar).

Se establece un tiempo determinado para la realización de la tarea (10 a 50 min.).

Los moderadores se encargarán de guiar y centrar a sus grupos en los objetivos y darán la palabra ordenadamente a cada uno de los asistentes.

Los secretarios tomarán nota de las conclusiones. Terminando el tiempo establecido, cada grupo se reintegrará y cada moderador presentará sus resultados.

El conductor anotará en una hoja las conclusiones obtenidas, las clasificará, ordenará y procederá a darlas a conocer al grupo.

Mendoza (1991) señala que esta técnica permite obtener en poco tiempo mucha información y proporciona un clima propicio que reduce las reticencias de los asistentes.

Tormenta de ideas

Esta técnica permite la expresión libre de ideas de los participantes posibilitando con ello que un problema se analice desde diferentes puntos de vista.

Las ideas más sobresalientes se anotan en el pizarrón o en hojas de rotafolio a fin de rescatar los aspectos más importantes del problema en cuestión. Rodríguez (1990) sugiere que esta técnica se aplique con directivos y con mandos medios.

Cuestionario

Esta técnica es la más utilizada para determinar necesidades, su diseño y aplicación requiere de la experiencia. Las preguntas deben formularse de tal manera que puedan dirigirse a los puntos que se desea conocer; se requiere de claridad y precisión en los conceptos. Se debe contar con criterios de medición cuantitativa que le den validez.

Mendoza (1982) señala que hay dos tipos de cuestionarios:

De preguntas abiertas

De preguntas cerradas

Los cuestionarios de preguntas abiertas están estructurados a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos. Cuando se plantea el mismo cuestionario a diferentes personas, las respuestas adoptan formas variadas y a veces marginales a la pregunta. El análisis de las respuestas resulta, por la razón anterior, complicado.

Los cuestionarios de preguntas cerradas están formulados, en contraposición a las anteriores, con interrogaciones de respuesta breve (una o varias palabras), o que ameriten la selección de una de varias posibilidades (opción múltiple, falso – verdadero).

Estas preguntas se prestan a un rápido análisis, aunque por su tipo de planteamiento se restringen las cuestiones que pueden formularse.

Asimismo, agrega que esta técnica de preferencia se aplique a los titulares de los puestos a los que se investiga, a los niveles de personal, obrero, empleado, técnico y de supervisión para obtener información respecto de sus propias necesidades.

Resulta económico el uso de esta herramienta para DNC dado que puede aplicarse a mucha gente en una sesión. Sin embargo es conveniente considerar los siguientes aspectos:

- ⊗ Procurar que las respuestas sean cortas
- ⊗ Planear preguntas que estén al nivel de los participantes
- ⊗ Auxiliar a quienes tienen dificultad para escribir sus respuestas.

Taller

Es una actividad en la cual un grupo homogéneo se reúne para identificar y analizar problemas poniendo en práctica sus conocimientos, habilidades y actitudes, para obtener un objetivo específico.

Autoanálisis

Esta técnica debe dirigirse al personal, que por su formación académica y nivel jerárquico en la organización posea la capacidad de analizar sus propios recursos y necesidades laborales.

Técnica de las tarjetas de opinión

Los sujetos investigados, a quienes se proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas, del puesto o áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que crean tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente se puede pedir a los investigadores que ordenen las tarjetas según sus prioridades.

Esta técnica gracias a sus características resulta atractiva y novedosa para los participantes. Su aplicación es sencilla y rápida los resultados obtenidos se tabulan fácilmente (Mendoza,1986) .

Período de Actuación

Es cuando el desempeño de uno o varios sujetos es sometido a estudio y observación, en situaciones reales de trabajo, durante un período determinado, que puede ser de meses, con el propósito de conocer más fielmente sus necesidades de capacitación.

Se recomienda aplicar esta técnica a mandos medios y superiores cuando no es posible detectar necesidades por medio de otras técnicas y se disponga tanto de recursos como de autorización para utilizarla.

Coldrick y Lyons (1988) señalan que puede suceder que a pesar de haberse cumplido diligentemente con el procedimiento reseñado, las causas profundas no hayan emergido en una medida que permita al jefe de capacitación identificar las necesidades de formación profesional, en términos absolutos esto puede estar determinado por lo siguiente:

- ⊖ No se dispone de datos registrados que resulten adecuados.
- ⊖ Existe un conflicto entre los hechos registrados y los observados.
- ⊖ No se han acordado niveles de rendimiento, particularmente en lo que atañe a los gerentes y supervisores.

Mendoza (1991) menciona que esta técnica permite observar la actuación del personal en una situación relativamente controlada y dentro de un lapso específico

2. 6. Técnicas Indirectas para la detección de necesidades de capacitación

Las técnicas indirectas también comprenden la búsqueda de evidencias que tienen como propósito determinar los síntomas o evidencias de necesidades de capacitación tanto manifiestas como encubiertas. (ver fig. 5)

Técnica para DNC indirectas.

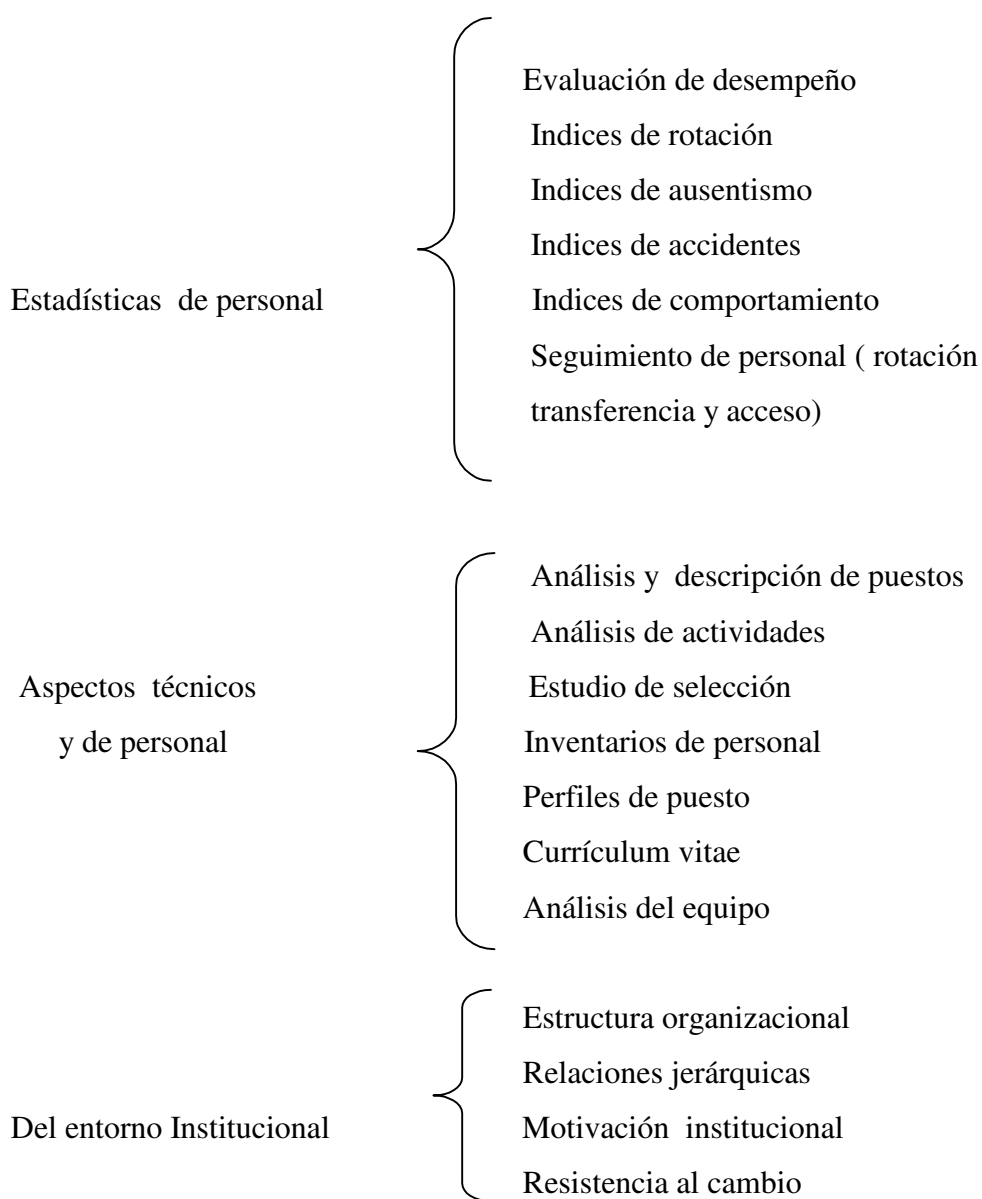


FIGURA 5. ARMO (en García , 1980) sugiere utilizar los anteriores procedimientos para recopilar información que nos permita detectar las necesidades de capacitación de manera indirecta.

A continuación explicamos alguna de estas técnicas indirectas:

Evaluación del desempeño.

Se sugiere realizar una evaluación formal y periódica de la actuación individual en el trabajo, con bases en procedimientos específicos , determinando previamente los puntos óptimos de la realización de las tareas que serán usadas como puntos de comparación.

Indices de rotación.

Consisten en analizar estadísticamente dichos índices y las sugerencias que proponen los encargados de los departamentos o áreas donde se susciten para resolver dicho problema.

Indices de ausentismo.

Se recomienda analizar los niveles de ausentismo y las medidas que se han tomado para disminuirlo.

Indices de Accidente.

Después de haber analizado la (s) área (s) donde más frecuentemente se suscitan accidentes deben investigarse las posibles causas que los provocan y enlistarlas por orden de frecuencia. (Falta de equipo de seguridad, falta de conocimientos para accionar la maquinaria, distracción . etc. Han de considerarse las estrategias que se han tomado para evitar accidentes y la funcionalidad de las mismas.

Indices de comportamiento.

Consiste en analizar conductas no típicas del individuo tales como:

- Baja eficiencia y producción
- Elevado número de accidentes
- Alto grado de ausentismo
- Falta de cooperación
- Resistencia a la dirección e instrucción

2.7. La Entrevista como Técnica para DNC

Existe una gran variedad de técnicas para detectar necesidades de capacitación entre ellas la más utilizada es la entrevista.

Todos los jefes y aún todas las personas hacen uso diariamente de la entrevista sea para tratar algún asunto o bien para obtener o proporcionar información personal, el caso es que frecuentemente entrevistamos y está probado que en la medida en que sepamos manejar la entrevista, en esa medida también obtendremos mayor o menor éxito.

Definición

Arias (1980) considera que la entrevista es la obtención de información oral de parte de una persona (el entrevistado) recabada por el entrevistador directamente en una situación de cara a cara. A veces la información no sólo se transmite en una sola dirección, sino en ambas.

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, tiene por objeto obtener información merced a la cual se toman ciertas decisiones (Dando, 1975 en Grados, 1983). Así mismo se señala que la entrevista puede definirse como la comunicación oral y personal entre dos o más personas. Supone la existencia de un entrevistador y un entrevistado ya sea en grupo o individualmente.

Aunque toda entrevista también supone cierta dirección por parte del entrevistador, ésta se desarrollará mejor cuando menos pueda apreciarse esa dirección pues el entrevistado se sentirá mejor, con más confianza.

Planeación

Una actividad para que salga bien debe prepararse. Debemos anticiparnos a los acontecimientos para poder prever lo que vamos a hacer. Entre las recomendaciones que existen para preparar una entrevista existen varios modelos, a continuación cito el que recomienda el Instituto Mexicano del Petróleo (1988).

- ⊖ Fijación de Objetivos.- Ante todo debe precisarse con toda exactitud lo que se desea obtener de la entrevista.

- ⊖ Ver si no existen otros medios de investigación.- Debemos comprobar que la entrevista sea el medio más idóneo de la investigación, para lo que será necesario analizar todos los medios disponibles.

- ⊖ Preparación guía.- Debe prepararse una guía muy breve para la conducción de la entrevista, que nos sirve de recordatorio de los aspectos principales que comprenderá la misma.

- ⊖ Preparación del lugar.- Siempre resulta conveniente cuidar el lugar donde se vaya a desarrollar la entrevista, procurando que este lugar sea aislado, fuera de ruidos y distracciones (como teléfono, máquinas, etc. , en áreas amplias , en fin, se debe procurar que el entrevistado se sienta cómodo y tranquilo).

- ⊖ Fijar el tiempo.- Determinar la duración aproximada de la entrevista.

- ⊖ Anuncio de la entrevista.- Antes de celebrarse la entrevista debe anunciarse; máximo cuando se trata de obtener datos, conviene solicitarlos anunciando los fines de la entrevista, aunque en la entrevista donde la espontaneidad es lo básico, este anuncio puede ser contraproducente.

- ⊖ Antes de entrevistar a alguien hay que hacerse a uno mismo varias preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de la entrevista?
- ¿Cuales son los principales temas que quiero cubrir?
- ¿Porqué los quiero cubrir?
- ¿Cuál es el mejor lugar para la entrevista?
- ¿Habrá interrupciones o algún ruido molesto durante ella?
- ¿Cuándo es el mejor tiempo para realizarla?
- ¿A quién quiero entrevistar. Es la persona correcta?
- ¿Estoy enterado de los antecedentes del entrevistado tales como su experiencia, tipo de trabajo que efectúa, escolaridad, , capacitación recibida, etc.?
- ¿Conozco las características personales del entrevistado, es decir, su temperamento, situación económica, pasatiempos, ambiciones, metas, etcètera
- ¿Quién requerirá ser informado de los propósitos de la entrevista y de los resultados o acción tomada?
- ¿Cómo controlaré la entrevista. He preparado un plan en papel o en la mente de cómo voy a mantener dicho control?
- ¿ Qué tanta información de archivo o registro requeriré para asegurar que se realice correctamente?
- ¿ Qué tanta información, si la hay, requeriré dar a otros antes de la entrevista?
- ¿ Como sabré cuando la entrevista ha logrado sus objetivos y es tiempo de terminarla?
- ¿ Como haré el seguimiento para asegurar que la entrevista ha llenado los propósitos para los cuales fue intentada ?

Por su parte Ávila (1990) considera que el aspecto básico que se tiene que conocer cuando vamos a realizar una entrevista para Detectar Necesidades de Capacitación, es el análisis de puesto o en su caso la descripción del puesto con el fin de saber las funciones que deben realizarse en éste y así poder establecer una comparación entre lo que es y lo que debiera ser, así como las posibles causas a las que obedece esta discrepancia.

Además de los puntos antes señalados debemos de contar con datos cualitativos con relación al departamento, gerencia o empresa para la cual se realiza la DNC. Estos datos

son tipo de supervisión, clima de trabajo, políticas y estilo gerencial. Es importante contar con:

- ⊗ Información sobre el puesto (s).
- ⊗ Información sobre el trabajador (s).
- ⊗ Información sobre la estructura organizacional.

Por su parte Grados (1985) señala que en la planeación de una entrevista deben considerarse los siguientes puntos :

- ⊗ Determinar objetivos.
- ⊗ Estructurar la entrevista.
- ⊗ Revisar la información.
- ⊗ Fijar una guía.
- ⊗ Seleccionar el escenario.
- ⊗ Hacer previa cita.
- ⊗ Determinar la duración.
- ⊗ Evitar interrupciones.

Desarrollo

El Instituto Mexicano del Petróleo (1988) sugiere que para desarrollar bien la entrevista es importante cuidar los siguientes aspectos:

- ⊗ Crear confianza: Desde el principio debe de tratarse de establecer plena confianza con el entrevistado, para esto es recomendable iniciar con puntos que sean de interés para esta persona, también se puede contar alguna anécdota y ante todo garantizar la absoluta discreción de lo que nos digan.

Al respecto Grados (1985) señala que el rapport es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre el entrevistado y el entrevistador . El rapport es

imprescindible ya que al establecerse en forma adecuada, disminuye en forma esencialmente la ansiedad del entrevistado, crea un clima de confianza, espontaneidad y provoca que el entrevistado se comporte en forma natural de acuerdo a las circunstancias del momento.

Menciona que pueden existir comportamientos y actitudes que faciliten el establecimiento del rapport, existen ciertos comportamientos que pueden perjudicarlo tales como el sarcasmo, mostrar mofa ante eventos que parecen estúpidos para el entrevistador; pero no al entrevistado, otro error es tratar condescendentemente al entrevistado, hacer preguntas en sucesión rápida, o poner a prueba la veracidad del entrevistado en forma abierta o claridosa.

Complementando lo anterior Acevedo en Pacheco, (1992) cita que debe evitarse hacer preguntas de tal manera que prácticamente se estén sugiriendo las respuestas, usar un lenguaje no adecuado a las circunstancias y a la persona, insistir con preguntas sobre ciertas situaciones que abiertamente provoquen resistencia en el entrevistado.

- ⊖ Explicar el objetivo: Una vez que se ha establecido un ambiente de confianza, debe comenzar la entrevista explicando los fines que se esperan de ella, tratando de destacar los que puedan interesar al entrevistado.
- ⊖ Deben hacerse primero las preguntas más sencillas.
- ⊖ Que el entrevistado exponga los hechos a su modo:

Debemos dar libertad a que el entrevistado exponga todo lo que piensa y siente a su modo, sin contradecir sus puntos de vista. Siempre hay que recordar que estamos recibiendo información y en todo caso debemos ayudarlo a llenar algunas lagunas y omisiones.

- ⊖ Debe formularse una sola pregunta cada vez.

Esto se hace para facilitar la respuesta. Si hacemos dos o más preguntas a la vez podemos confundir al entrevistado quien puede omitir ciertas respuestas.

- ⊞ Hay que procurar entrevistar y no ser entrevistado:

Existen personas muy comunicativas que se desvían y se olvidan de la entrevista, resultando que apenas si averiguan algo del entrevistado y en cambio han proporcionado a éste una serie de datos que en nada interesan a los fines de la entrevista.

- ⊞ Debemos anotar todo dato importante:

Pues si no lo anotamos inmediatamente podemos dejar inadvertido lo básico de lo que deseamos saber. Pero hay que reflexionar que el papel del entrevistador no es sólo anotar los datos sino que tiene que estar seguro de que comprende la respuesta y de que se trata realmente de una respuesta a la pregunta. En caso de incertidumbre en la respuesta, el entrevistador tendrá que verificar antes de anotar.

- ⊞ Escuchar con atención e interés:

Debemos prestar toda atención e interés en lo que nos dice el entrevistado, haciendo interrupciones, solamente para ampliaciones o aclaraciones.

- ⊞ Dar sensación de que no tenemos prisa:

Nos debemos presentar pacientes al entrevistado y dar la sensación de que disponemos del tiempo necesario para la entrevista.

- ⊞ Observar todas las reacciones del entrevistado:

Es conveniente que durante el desarrollo de la entrevista nos fijemos en las gesticulaciones y demás movimientos del cuerpo, así como en la seguridad de sus repuestas timidez, nerviosismo etc., esto nos ayudarán a formarnos un juicio más completo de lo que se dice.

- ⊖ Las preguntas embarazosas y difíciles deben prepararse con información previa:

Ejemplo, si preguntamos problemas familiares, debemos aclarar antes que aún personas de la mejor calidad humana, tienen problemas de ésta índole.

Cerciorarnos de que hemos preguntado todo, ya que a veces resulta molesto y en ocasiones difícil volver a tener otras entrevistas.

- ⊖ Hacer un breve resumen .

A terminar debemos hacer un resumen de la entrevista y leérselo al entrevistado para que manifieste su conformidad e inconformidad con lo anotado . Pues así se evitan muchos errores de apreciación .

- ⊖ Haga un resumen de lo que se ha dicho y preséntelo para comentarios:

Hágalo con la mayor precaución , es decir , aclare pero no distorsione .

- ⊖ Sea discreto:

Acuérdese que todo lo que se platica se considera de confianza personal y que jamás se le podrá divulgar.

Conducción de la Entrevista.

Cuando se entrevista a alguien es probable que se esté nervioso o inseguro y puede decir o hacer alguna cosa errónea .

El entrevistado puede cometer cualquier error pero el entrevistador no . El entrevistado se está formando una opinión del entrevistador ya sea por su apariencia , la forma en que se sienta , como habla y como reacciona , no solo se está formando una opinión del entrevistador , sino también del departamento que representa.

El entrevistador debe estar enterado de lo que debe hacer y de lo que debe evitar.

El debe:

Conducir y controlar la entrevista , su dirección , sus pasos y el tiempo que debería tomar.

Conocer los propósitos de la entrevista y los resultados a lograr durante la misma.

Mantener el tono , el modelo y el estándar de la entrevista .

Tipos de Entrevista

Pacheco (1992) Señala que la naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se le destine. Esos usos son diversos , pero en rigor, pueden reducirse a tres : recoger hechos, informar y motivar o influir. Así mismo menciona que las entrevistas pueden quedar divididas en dos grupos , uno según el objetivo que se persiga y otro , según su tipo de conducción .

Arias (1991) clasifica a la entrevista en tres tipos.

1. Entrevista Libre .
2. Entrevista Dirigida .
3. Entrevista Estandarizada .

Entrevista Libre: En esta no existe un orden preestablecido a seguir en la obtención de la información .

Desde el punto de vista de la investigación , la entrevista libre no es confiable como instrumento , pues juega un papel importante el juicio inmediato del entrevistador. Existe igualmente la posibilidad de la sugerencia de algunas ideas o sentimientos o punto de vista al entrevistado.

Entrevista Dirigida: Aquí el entrevistador selecciona de antemano algunos temas de interés para él, y hacia ellos dirige la conversación . De esta manera introduce ya ciertas restricciones.

Entrevista Estandarizada: Para reducir algunos de los peligros de la subjetividad señalados anteriormente, se emplea la entrevista estandarizada en la cual se formulan preguntas previamente establecidas, es decir, el entrevistador lee un formato, del cual no puede salirse. La uniformidad en las cuestiones proporciona mayores índices de confiabilidad aunque también, constriñe la entrevista a un simple interrogatorio, restándole profundidad y espontaneidad.

Por su parte Grados (1983) Considera que la entrevista se clasifica en tres:

1. Directa.
2. Indirecta.
3. Mixta.

Directa: La entrevista directa es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actividad realiza preguntas que van encaminadas a obtener información de áreas específicas.

Indirecta: Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir su misión directora está limitada a señalar el área que interesa, sin verificar que aspectos son de más interés sus objetivos si están claramente definidos. Funciona para aclaración de situaciones datos etc.

Mixta: Esta es una combinación de las entrevistas, directa e indirecta, es la mas usada en los ámbitos organizacionales.

Es conveniente al inicio de la entrevista hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando el clima propicio se le va dando la platica al entrevistado, las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones e irá utilizando las tácticas de acuerdo al contexto situacional de la entrevista.

Así mismo señala que el entrevistador deberá hacer uso de todas las técnicas necesarias y observar las reacciones que se produzcan en el entrevistado. Si sus respuestas se tardan, si la pregunta le produce desorganización, titubeos, es recomendable hacer anotaciones por escrito sobre estos aspectos.

Sugerencias para realizar una entrevista no dirigida

El Instituto Mexicano del Petróleo (1988), hace las siguientes sugerencias que a continuación se citan.

FASE DE LOS SENTIMIENTOS .

1. Escuche cuidadosamente.
2. Gánese su confianza.
3. Alíentelo a que comunique “todo “y se desahogue .
4. Trate de comprender el punto de vista del entrevistado .

FASE DE LOS HECHOS .

1. Use preguntas breves .
2. Conteste brevemente .
3. Permita pausas en la conversación .
4. Haga un “resumen reflectante “.

FASE DE LAS COMUNICACIONES .

1. Estimúlelo a que descubra alternativas .
2. Comprométalo a una conclusión .
3. No interrumpa .
4. No discuta .
5. No evalúe .
6. No critique .

7. No aconseje .
8. No haga preguntas directas .

LA ENTREVISTA

A continuación se presenta un resumen de algunas ventajas de la entrevista dirigida y no dirigida:

DIRIGIDA.

- ⊗ Ahorra tiempo
- ⊗ Normaliza el procedimiento
- ⊗ Facilita la evaluación
- ⊗ Asegura que el entrevistado no olvide solicitar alguna información
- ⊗ Permite desarrollar la entrevista de acuerdo a un patrón preestablecido en el que el orden de las preguntas sea mas adecuado

NO DIRIGIDA

- ⊗ El entrevistado goza de la libertad para expresarse
- ⊗ El comportamiento del entrevistador es discreto
- ⊗ Se emplean solo preguntas breves para alentar al interesado
- ⊗ Es un procedimiento catártico para que el entrevistado se “de sahogue “
- ⊗ El entrevistado puede explayarse, en un ambiente de confianza, sin temor al ridículo o al las represalias.

DEFECTOS DE LAS ENTREVISTAS .

LOS DEFECTOS FRECUENTES POR PARTE DE QUIEN HABLA . (I.M.P. 1988) SON:

- ⊖ No organiza sus pensamientos antes de hablar
- ⊖ Se expresa con imprecisión
- ⊖ Intenta encerrar demasiado en un enunciado, de modo que éste produce un efecto desconcertante. La eficacia aumenta con la brevedad
- ⊖ Introduce demasiadas ideas en sus juicios. Con frecuencia sin relación entre sí, de modo que el interlocutor encuentra dificultad para resumirlos.
- ⊖ Sigue hablando por falta de seguridad, sin apreciar la capacidad de comprensión de su interlocutor. La falta de eco cuando se habla mucho tiempo, acrecienta una necesidad de confirmación que ha de quedar sin efecto.
- ⊖ Pasa por alto determinados puntos de las respuestas del interlocutor y por eso no responde oportunamente a lo que se había dicho antes. la conversación no progresa.

LOS DEFECTOS FRECUENTES POR PARTE DEL OYENTE SON:

- ⊖ No presenta la debida atención
- ⊖ Está pensando en su respuesta y la ensaya en lugar de escuchar atentamente; la prepara mientras el interlocutor está aún hablando. Resultado: no puede repetirlo todo, olvida lo que se ha dicho y lo que quiere decir
- ⊖ Tiende más bien a fijarse en detalles e incluso entusiasmarse por ellos, en lugar de recoger todo el sentido y las informaciones principales

- ⊖ No hace más que prolongar el pensamiento del hablante, repite más de lo que el interlocutor ha dicho
- ⊖ Intenta encajar en sus esquemas mentales lo que él menos domina.

Algunas sugerencias que se han dado a fin de mejorar el proceso de escucha son:

C O M O

E VITE IMPRESIONARSE POR LOS SIMBOLOS DE AUTORIDAD DE SU INTERLOCUTOR

S IGUA ESCUCHANDO HASTA QUE EL INTERLOCUTOR TERMINE

C UANDO ESCUCHE, AFLOJE LA TENSION

U TILICE LAS PAUSAS DE SU INTERLOCUTOR PARA HACER PREGUNTAS

C ONCENTRESE EN LO QUE ESCUCHA, SIN CRITICAR, OPINAR O ACONSEJAR

H ASTA QUE TERMINE COMPLETAMENTE SU INTERLOCUTOR, EVALUE SUS DECLARACIONES

A NALICE LO EXPRESADO PARA DETERMINAR LO QUE EL INTERLOCUTOR OMITIÓ

R ECUERDE QUE DEBE ESCUCHAR “ ENTRE FRASES “

EVITAR FRASES QUE SE EXPRESAN COMO CRITICA TAJANTE

Nunca lo habíamos hecho así ...

Eso no marcha ...

Nunca ...
Ya lo hemos intentado todo ...
Por eso no estamos en condiciones ...
Todo eso es pura teoría ...
Si eso fuera factible, ya lo habrían hecho otros ...
Eso es anticuado ...
Eso es innovar demasiado ...
Ya habrá ocasión de volver a discutir ...
No veo dónde encuentra usted dificultad ...
Propuestas como esa hay infinitas ...
Eso es pura ilusión ...
Lo que sabemos es que eso no puede ser ...

De eso mejor es que se ocupe un comité ...
Mejor esperar un poco a los acontecimientos ...
Eso no nos toca a nosotros ...
Que lo piensen otros, a nosotros ya no nos toca ...
No veo ninguna relación con ...
Pero eso va contra lo establecido ...
Eso sería muy bueno; pero no creo que resulte ...
Los indicios no dicen eso ...
Eso nos da más que trabajo ...
Eso supera nuestras posibilidades ...
Eso va a causar un revuelo ...

EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

La evaluación de la entrevista debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿ Obtuve la información necesaria antes de la entrevista ?
- ¿ Pude establecer el rapport ?
- ¿ La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado ?

- ¿ Logre darle seguridad al entrevistado ?
- ¿ Conseguí el acercamiento requerido ?
- ¿ Me mostré tranquilo y sin presiones ?
- ¿ Presione al entrevistado cuando fue necesario ?
- ¿ El entrevistado estima que valió la pena la entrevista ?

Tipos De Preguntas.

Grados (1983) considera que los tipos de preguntas que son más relevantes por su utilidad son :

1. Preguntas Evaluativas: Estas se basan en las expectativas que tiene el propio entrevistador en relación a la información que puede aportar el entrevistado, que bien pueden surgir desde la planeación de la entrevista o emerger de acuerdo con las respuestas que está proporcionando el entrevistado.

Este tipo de preguntas se recomiendan en la fase última de la entrevista, pues van a reducir el aporte de información ya que el entrevistado se va a concretar a contestar lo que se le está preguntando.

2. Preguntas Cerradas: Estas preguntas van a ser utilizadas en las entrevistas en que el entrevistado va a tener una intervención más activa. Las preguntas cerradas provocan respuestas que van a satisfacer la información en pocas palabras. A su vez éstas se encuentran divididas en tres clases:

- a) Preguntas Cerradas de Identificación. Estas son las que buscan saber quién, cuánto, cómo, dónde y cuál.
- b) Preguntas de Selección. En éstas lo que se pide al entrevistado es que elija entre dos o más opciones que se le presentan.

c) Preguntas de Si o No. Son las que pueden ser cuestionadas satisfaciendo la pregunta con un sí o con un no. También son conocidas como preguntas dicotómicas.

3. Preguntas Abiertas: Estas preguntas se caracterizan por ser indefinidas, es decir, estamos dejando en el entrevistado la función de señalar cuales son los aspectos que más le interesan.

El entrevistador para dejar que la entrevista se conduzca de acuerdo a la cantidad y calidad de la comunicación que se está obteniendo en ese momento, debe de cuidarse de no interrumpir. Esta es uno de los tipos de preguntas que se utilizan con más frecuencia en todo tipo de entrevistas.

En muchas ocasiones cuando se utilicen preguntas de tipo abierto, vamos a ver que el entrevistado se va a angustiar un poco y nos va a pedir que se la precisemos más.

4. Preguntas Sugerentes: Es el tipo de pregunta que induce la respuesta y con la cual se debe de tener cuidado. Pero también estas preguntas sugerentes se pueden utilizar cuando el entrevistado considera tener alguna duda.

5. Preguntas Proyectivas: Estas se basan en el principio de que todos tendemos a proyectar nuestros sentimientos, carencias y frustraciones en otros. Lo que se realiza con este tipo de preguntas es actuar como facilitador para que el entrevistado pueda expresar sus sentimientos sirviéndose de otros puntos de referencia. El tipo de pregunta que se utiliza es: ¿ Qué es lo que piensan sus compañeros sobre su jefe ?, en el tipo de respuesta existe una gran probabilidad de que reflejen sus propios sentimientos. “ ¿ Qué es lo que cree que piensa el personal sobre las ultimas modificaciones que se han realizado en la organización?” “Que opinan sus amigos sobre el amor libre” Este tipo de preguntas, si analizamos tiene la finalidad de que se sienta con mayor libertad para expresar sus opiniones, o bien, para canalizar la información que tiene sobre “cómo piensan los demás”. Para evaluar este tipo de información se tiene que ver qué tanto se identificó el sujeto con las opiniones que está vertiendo, esto va estar basado en los datos que tenemos sobre el entrevistado.

6. Preguntas Situacionales: Estas preguntas tienen como fin establecer situaciones miniatura que simulen la realidad que va a vivir el trabajador. El tipo de preguntas que se pueden emplear son las siguientes “¿Qué haría usted para realizar una buena negociación colectiva, considerando que en la última revisión del contrato colectivo de trabajo confrontamos tres días de huelga?”

Otra pregunta de este tipo sería “Una vez que ya conoció la situación del departamento de ventas ¿Qué disposiciones realizará para incrementar la cuota de ventas por agente?” Otro ejemplo de ellas. “Me puede dar usted sus puntos de vista con relación a este análisis de puestos” y se le proporcionarían las formas resueltas del análisis de puestos.

El tipo de preguntas que se realizan y su extensión van a estar definidas por la relevancia que puede tener determinado acuerdo al objetivo para el que se esta realizando la entrevista.

7. Preguntas de Confrontación: Consisten en pedirle pruebas y datos objetivos sobre lo que sospechamos que está exagerando.

NOTA: Queda a la experiencia del entrevistador y de acuerdo con las características del puesto, el que utilice los dos tipos de preguntas, ya sean tanto las cerradas como las abiertas, dependiendo del tipo de entrevistado que tenga, generalmente se inicia la entrevista con preguntas de tipo cerrado y en la medida que va avanzando el proceso, se van empleando las preguntas de tipo abierto.

CAPITULO 3

PROCEDIMIENTO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A continuación se describen los procedimientos para determinar necesidades de capacitación manifiestas y encubiertas

3.1. Procedimiento para determinar necesidades de capacitación.

De acuerdo al tipo de necesidades de capacitación, sean estas manifiestas o encubiertas, se aplicará un procedimiento específico que permita obtener e integrar la información necesaria y con ello determinar el tipo de acción a seguir según prioridades.

Procedimiento para la detección de necesidades manifiestas

La realización de este procedimiento implica tres fases:

- Planeación de la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Ejecución de la Detección de necesidades de Capacitación.
- Concentración de resultados de la Detección de Necesidades de capacitación

a) Planeación de la D.N.C.

En donde el responsable de llevar a cabo la investigación deberá considerar la realización de las siguientes actividades:

- Determinar el tamaño de la investigación, esto es, a cuantos departamentos y/o áreas se aplicará el instrumento y justificar los motivos.
- Definir la cantidad de recursos humanos que se requieren para llevar a cabo la investigación y quienes fungirán como investigadores.
- Proporcionar el entrenamiento y capacitación que necesiten los investigadores.
- Solicitar la aprobación de la autoridad de mayor jerarquía para realizar la investigación.

- Sensibilizar a los jefes en el proyecto.
- Hacer calendario de entrevistas.

- Prever las necesidades de recursos materiales que se pudieran requerir.

- Elaborar el programa de actividades para la realización de la investigación.

b) Ejecución de la D.N.C.

Esta fase consiste básicamente en la aplicación de instrumentos y técnicas de investigación para recopilar información, mismos que pueden ser diseñados por los encargados de capacitación, de acuerdo a las características, necesidades y recursos de la empresa.

Algunos de los instrumentos que pueden ser aplicados en la detección de necesidades son las cédulas que a continuación se enlistan:

1. Personal de nuevo ingreso, ascendido o reubicado.
2. Cambios de sistemas, métodos y procedimientos legales.
3. Cambios de estructura y funciones.
4. Cambios de tecnología, dirección y otros.

La técnica de investigación a emplear en cada uno de estos casos será la entrevista.

c) Concentración de Resultados

En esta fase se lleva a cabo la concentración de los resultados e información recopilada en las cédulas aplicadas según el o los tipos de necesidades que requieran ser identificadas, esto con el propósito de determinar si existen necesidades comunes en algunas áreas o departamentos que permitan desarrollar acciones conjuntas.

Esta información podrá integrarse al plan de capacitación y con ello diseñar los programas de capacitación correspondientes para la implementación de las acciones de capacitación prioritarias.

3. 2. Procedimiento para determinar las necesidades de capacitación encubiertas.

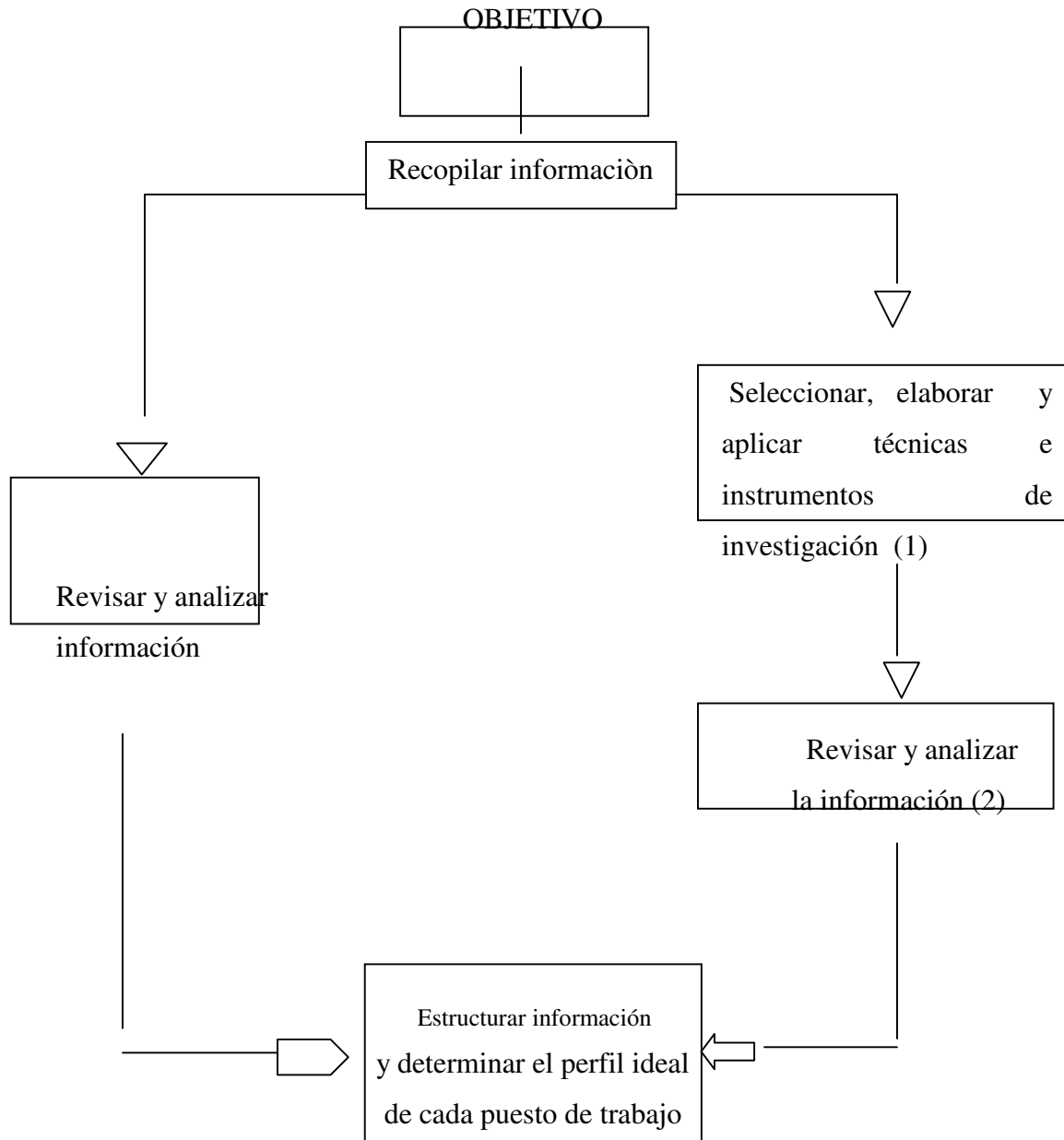
La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento encubiertas se realiza en cuatro fases:

- a) Establecimiento de la situación ideal señalada en el la descripción del puesto
- b) Establecimiento de la situación real.
- c) Análisis comparativo de la situación ideal y real.
- d) Establecimiento de estrategias.
- e) Informe de resultados.

Establecimiento de la Situación ideal

Dentro de la situación ideal, se determina lo que debe realizarse en cada uno de los puestos de trabajo de acuerdo a la descripción de puesto, es decir, la situación de la empresa en las mejores condiciones de funcionamiento y desarrollo en los aspectos de recursos humanos, materiales e instalaciones entre otros. (fig. No 6)

Procedimiento para establecer la Situación Ideal



(1) Entrevista

- Cuestionario
- Análisis por discusión de grupo
- Observación y análisis de tareas
- Taller

(2) descripción genérica

- Actividades
- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes
- Recursos materiales
- Condiciones y equipo de higiene y seguridad

FIGURA 6.- Muestra un procedimiento para establecer la situación ideal, considerando para la recopilación de la información los puntos 1 y 2.

Establecimiento de situación real

La situación real implica investigar lo que es y se hace en la empresa actualmente, esto es, definir a cada trabajador en su puesto. Se pueden utilizar las mismas técnicas e instrumentos de la fase anterior.(figura 7)

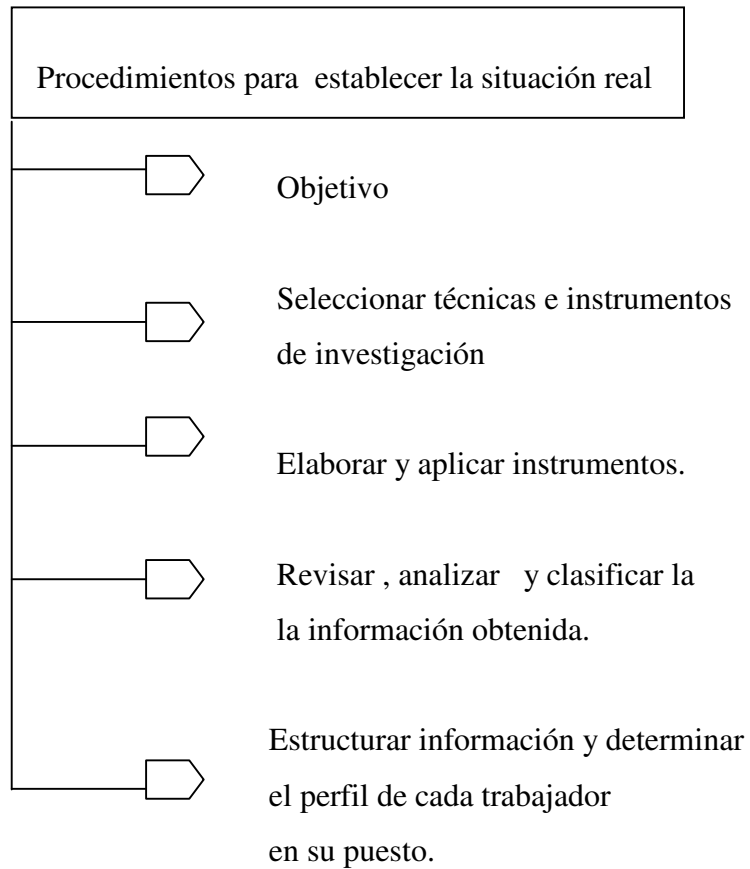
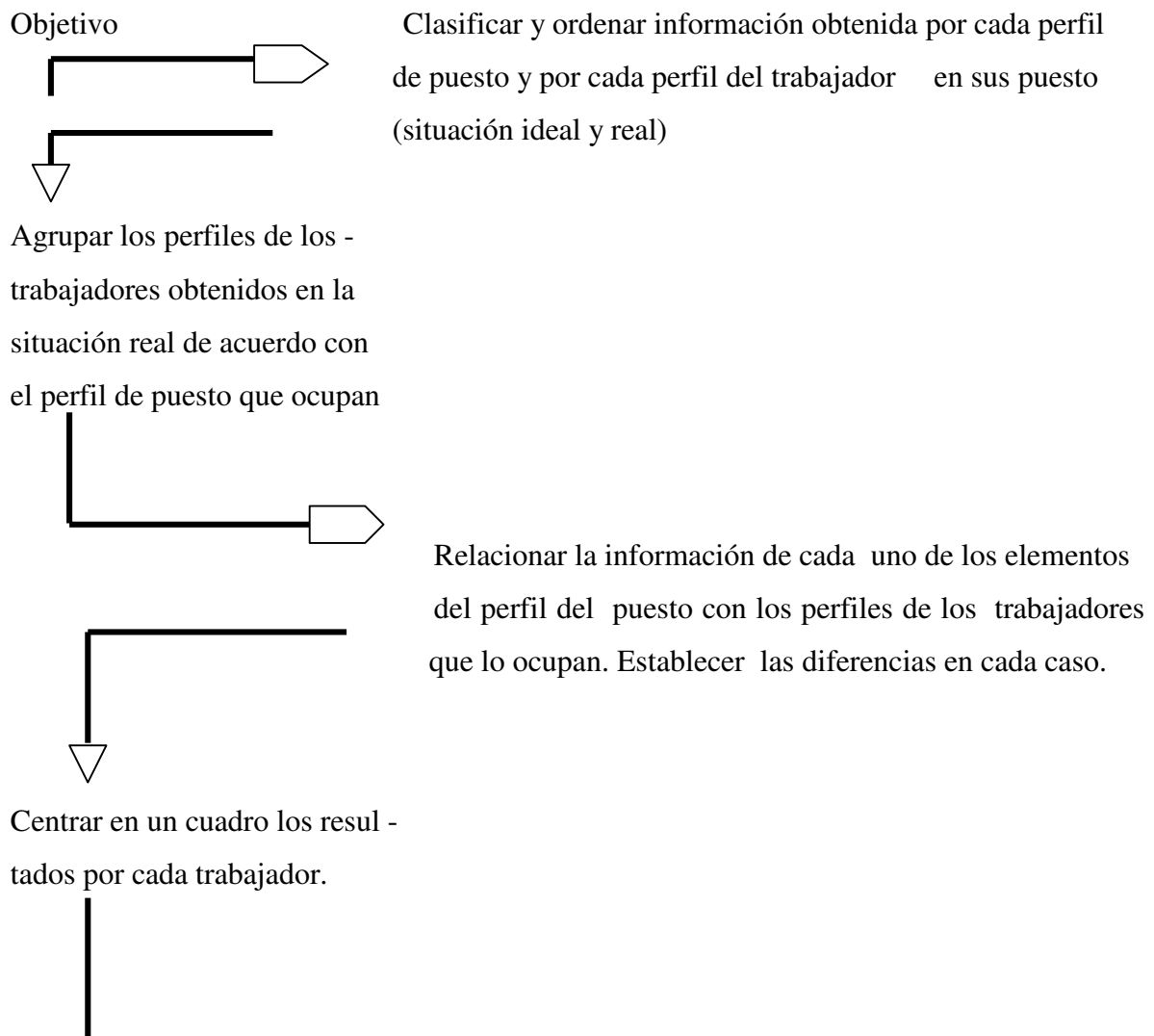


FIGURA 7.- Muestra los pasos a seguir para el establecimiento de la situación real, se sugiere considerar los puntos 1 y 2 de la figura anterior.

Análisis Comparativo

En él se efectúa una confrontación de la situación ideal con la real.

Sus procedimientos son los que se muestran en la figura 8





Agrupar los cuadros en una matriz que incluyan los resultados de las necesidades de todos los trabajadores de un mismo puesto.

FUGURA 8.- Muestra un diagrama de flujo que facilita confrontar la situación ideal con la real.

Establecimiento de Estrategias para llevar a cabo la capacitación

Los resultados que se obtienen de la detección de necesidades de capacitación, proporcionan los elementos necesarios para establecer las estrategias de acción que respondan a la solución o satisfacción de las necesidades de los trabajadores identificadas, así como, permite a la organización empresarial establecer su sistema de capacitación.

El establecimiento de estrategias debe contemplar las siguientes acciones:

Establecer prioridades de atención a las necesidades identificadas en las diferentes áreas ocupacionales, puestos y/o trabajadores.

Definir los contenidos de capacitación.

Determinar para cada contenido de capacitación el tipo de acción por medio de la cual se desarrollan las acciones de capacitación: cursos, talleres, conferencias, seminarios, etc..

Definir con qué recursos humanos se desarrollarán las acciones de capacitación; esto es con personal de la empresa, (instructores internos), a través de la contratación de servicios de una institución capacitadora con instructores externos independientes, o bien, mediante la combinación de estos tres.

Precisar los recursos financieros que se requieren para la implantación de las acciones de capacitación.

Informe de Resultados

Con base en el análisis comparativo se puede obtener información, para determinar si las discrepancias encontradas hacen referencia a la empresa, al trabajador o bien a ambos.

Una vez obtenidos estos resultados se elabora el informe final y la empresa está en la posibilidad de diseñar el plan de capacitación y adiestramiento, tomando en cuenta la participación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

De esta manera la presentación del informe permite:

- * Describir la situación investigada y la forma en que ésta se realiza.
- * Facilitar la identificación de las necesidades detectadas y
- * La consecución de los elementos para determinar las acciones de capacitación a seguir.

Los elementos que integran un informe son :

- a) Introducción
- b) Metodología
- c) Universo
- d) Resumen
- e) Análisis cualitativo de la información
- f) Análisis cuantitativo de la información
- g) Anteproyecto del programa de capacitación

Los procedimientos antes citados para DNC manifiestas y encubiertas sugieren que para establecer la situación real es necesario seleccionar instrumentos de investigación.

En este trabajo se selecciono a la entrevista como la técnica más viable para detercatar DNC, ya que es económica, de gran flexibilidad y eficiencia de fácil aplicación y al mismo tiempo es capaz de reflejar la realidad laboral en materia de necesidades de capacitación.

CAPITULO 4

PROPUESTA PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El propósito fundamental de este trabajo es proponer una guía de entrevista para DNC debido a que siendo ésta el punto de partida para cualquier programa o curso de perfeccionamiento laboral, es sorprendente lo poco que se ha escrito al respecto, y por otro lado el escaso material bibliográfico que existe se encuentra muy disperso, por lo que es necesaria su recopilación y análisis así como la elaboración de instrumentos más sólidos, económicos, de gran flexibilidad y eficiencia, de fácil aplicación pero que al mismo tiempo sean capaces de reflejar la realidad laboral en materia de necesidad de capacitación .

Actualmente no existe un método dirigido y sistemático para la aplicación de la entrevista como instrumento de elección para la DNC, la cual es considerada por los estudiosos de la materia como la técnica más utilizada para dicha actividad por sus muchas cualidades, razón por la que en este trabajo se propone una guía de entrevista.

Dentro de las cualidades de la entrevista destacan:

- Ser un instrumento flexible, que se puede adaptar a las necesidades de cada organización.
- Es aplicable a diferentes niveles jerárquicos.
- Su implementación resulta económica.
- Ahorra tiempo porque se puede aplicar de forma individual o grupal.
- La información recabada es confiable, objetiva y fácil de analizar.

La guía de entrevista para DNC que se propone, está diseñada para ser utilizada por psicólogos experimentados, y no experimentados en la conducción de la entrevista, ya que además se ofrece una descripción de los lineamientos y secuencia de actividades a realizar.

A continuación se presenta un esquema del procedimiento en donde se puntualizan los elementos a considerar previamente como requisito para implementar la guía de entrevista:

- ♣ Permite seleccionar sólo las solicitudes que correspondan al departamento de capacitación, posteriormente se explica ampliamente cada uno de estos puntos.
- ♣ Una vez identificada el área crítica se procede a investigar los antecedentes de DNC que se ha hecho al respecto y cuales han sido los resultados obtenidos .
- ♣ Puntualiza que puesto (s) están presentando deficiencias que sean susceptibles de solucionarse con capacitación.
- ♣ Posteriormente se procede a investigar la descripción de los puestos considerados como críticos, y se contrasta con la información obtenida en el punto 4.2. de la figura 9 de lo que se hace en esos puestos y como se hace.
- ♣ Se especifican las diferencias entre lo que se debe hacer y lo que se hace , entre como se debe hacer y como se hace.
- ♣ Una vez realizados los pasos anteriores se procede a la implementación de la guía de entrevista con la finalidad de obtener información , la cual posteriormente será analizada y contrastada.
- ♣ Se hace un informe detallado de la investigación realizada, así como de las sugerencias y observaciones al respecto.

El esquema que se presenta en la figura 9, muestra la secuencia de actividades y decisiones que preceden o que son consecuentes a la utilización de la entrevista para DNC. Así mismo, considerando que el entrevistador tendrá la función de emitir un reporte final indicando sus conclusiones, sugerencias y observaciones, se agrega un formato para facilitar el vaciado de esta información.

ESQUEMA DE PROCEDIMIENTO PARA APLICAR LA ENTREVISTA COMO INSTRUMENTO PARA DNC

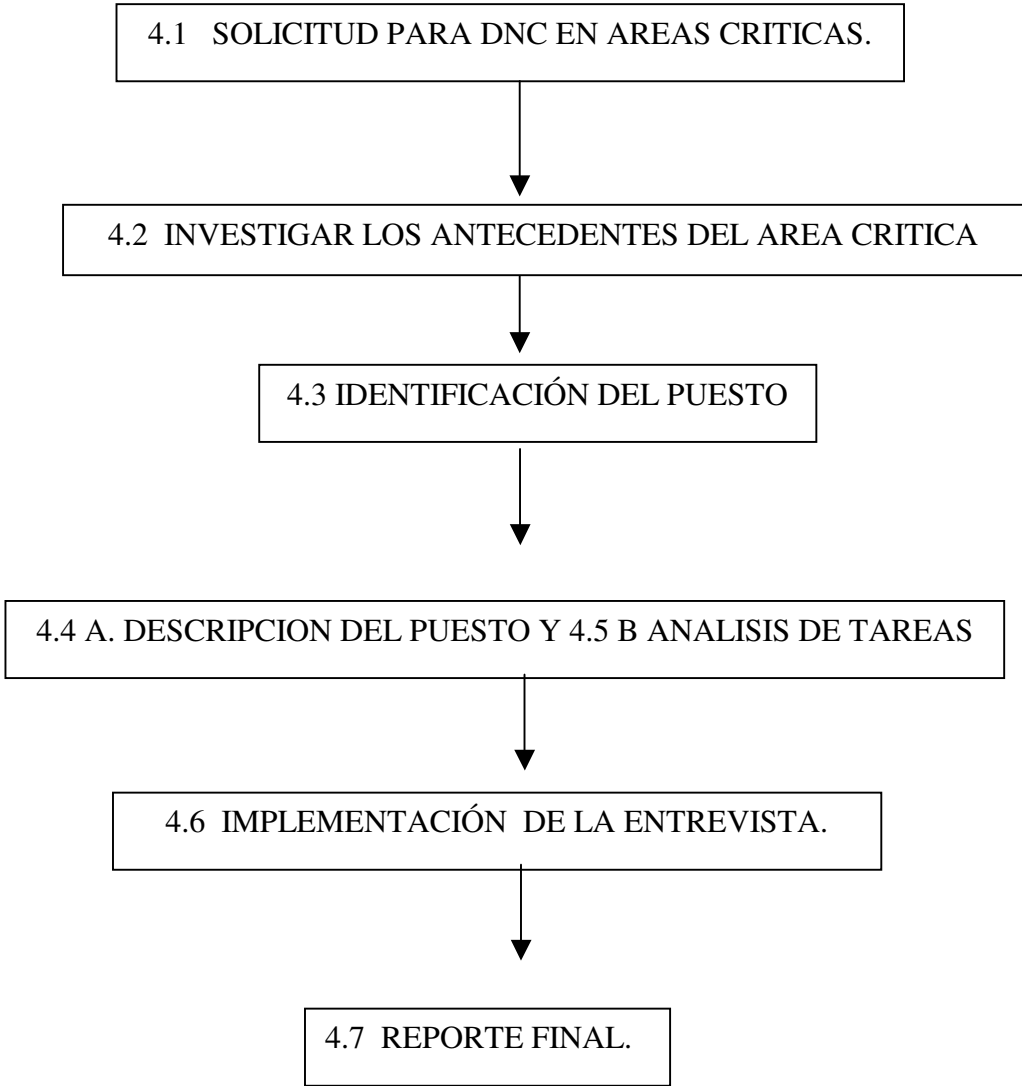


Figura No. 9

A continuación se explica ampliamente cada uno de los aspectos del esquema

4.1 Solicitud para DNC en áreas críticas

Se sugiere al departamento de capacitación especificar la normatividad bajo la cual se rige para aceptar una solicitud de DNC, esto contribuirá a elevar su nivel de eficiencia y efectividad, delegar acciones que no le corresponden, reducir el tiempo de ejecución de operaciones y trabajar de acuerdo a prioridades.

Para ello se recomienda el siguiente procedimiento:

- **Definir cuál es un área crítica.** Es el departamento y/o el puesto de una organización que está presentando deficiencias en el cumplimiento de sus objetivos.
- **Atender solicitudes para DNC** debidamente requisitadas (formato anexo 1)
- **Analizar el formato de solicitud** de DNC para descartar que la supuesta necesidad de capacitación y/o adiestramiento esté obedeciendo a factores que evidentemente no son competencia del departamento de capacitación, tales como equipo con funcionamiento deficiente, materiales de producción inadecuados, etc.
- **Canalización de solicitudes.** Si después del análisis de la solicitud de DNC se concluye que la situación problema que motivó dicha solicitud no es competencia del departamento de capacitación, ésta se canaliza al departamento correspondiente y se informa al responsable del departamento que hizo la solicitud.
- **Aprobación de la solicitud para DNC.** Si al analizar el formato de solicitud para DNC se concluye que es incumbencia del departamento de capacitación, se aprueba la solicitud y se procede a lo siguiente:

FIGURA 9.- Muestra el procedimiento que se sugiere para aceptar solicitudes de DNC.

4.2 Investigar los antecedentes del área crítica.

Investigar los antecedentes en materia de DNC y de capacitación implementados en el área crítica motivo de la investigación, así como las medidas practicadas y los resultados obtenidos con ellas, precaución que evitará repetir estrategias y/o cursos de capacitación que no han logrado los objetivos previstos.

Así mismo es necesario corroborar con informes estadísticos actuales los problemas manifestados en la solicitud para DNC.

4.3 Identificación del puesto.

Un área de trabajo está integrada por varios puestos, por lo que es necesario manifestar en que puesto(s) se concentran las deficiencias de desempeño, que afectan el cumplimiento de los objetivos de esa área (Mendoza 1990)

Ejemplo: En una empresa el área crítica motivo de la investigación eran los molinos ya que afectaban de manera importante la producción, esta área estaba integrada por cuatro puestos. Según la entrevista hecha al jefe de molinos los puestos que tenían un deficiente desempeño eran dos: operador de molinos y engrasador; siendo en este último donde la situación resultaba crítica, dado que las últimas descomposturas se atribuían al desconocimiento de las técnicas de lubricación.

Una vez identificado el puesto(s) crítico se procede a revisar la descripción del puesto y el análisis de tareas, para determinar las funciones que deben realizarse en dicho puesto y cómo deben hacerse. Esta información debe ser comparada con la que se obtenga en la entrevista, lo cual permitirá especificar que funciones se omiten y cuales tareas no se realizan conforme a los lineamientos establecidos.

A continuación se explican los conceptos de descripción de puesto y análisis de tareas.

(figura 10)

Descripción de puesto y análisis de tareas

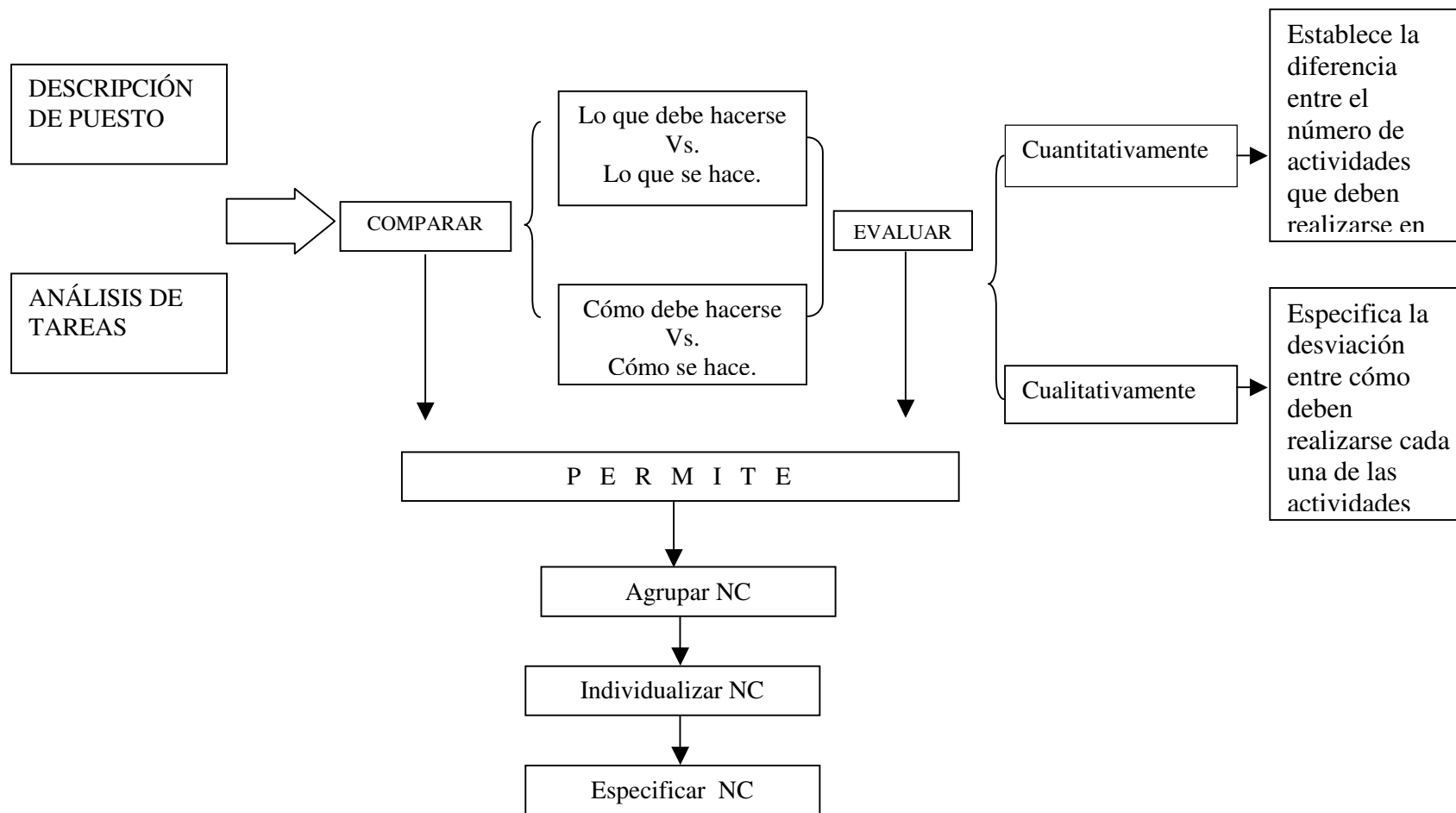


FIGURA 10.- Muestra un diagrama de flujo que permite contrastar lo que es y lo que debe ser respecto a la descripción de un puesto y su análisis de tareas así mismo permite especificar Necesidades de Capacitación

4.4 Descripción del puesto.

Para determinar las actividades que deben desempeñarse en un puesto específico, así como los requisitos, habilidades, responsabilidades y condiciones de trabajo, es necesario recurrir **al estudio sistemático de los contenidos y requerimientos del puesto de trabajo**. A este estudio se le conoce como análisis o descripción del puesto.

Pasos (1990) lo define como “El proceso de recopilación y valoración de la información relativa a las ocupaciones” cuyo objetivo es proporcionar información acerca de una serie de procesos relacionados con:

- ♣ Las actividades realizadas por los trabajadores.
- ♣ Los factores técnicos, ambientales, riesgos y accidentes en el desempeño del trabajo.
- ♣ Las habilidades, conocimientos y las responsabilidades requeridas para ese puesto

Por su parte, Reyes (1990) comenta que para organizar eficazmente los trabajos de una empresa es necesario conocer con precisión “Lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien”. El conocimiento de ello es benéfico para todos los niveles de la empresa pues:

- Para los directivos significa saber con detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- A los supervisores les permite conocer con certeza las labores encomendadas a su vigilancia.
- De este modo los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad su trabajo.
- Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, ya que le permite cumplir con su función de estimular la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Para la recopilación de los datos de un puesto de trabajo nos podemos valer de la observación directa, informes del trabajador, informes de los supervisores inmediatos y cuestionarios. Lo más recomendable en la recopilación de la información es considerar varios de estos medios al mismo tiempo, con ello obtendremos confiabilidad en la información.

Sobre el tema tratado en este inciso, Reyes (1991) plantea una técnica más detallada y clara para la descripción del puesto, la cual se basa en una descripción a dos niveles, específica o genérica:

- La descripción específica consiste en presentar detalladamente las operaciones que realiza un trabajador de un puesto determinado; es conveniente presentar cada una en párrafos separados.
- La descripción genérica se refiere a la explicación del conjunto de actividades del puesto. Se le conoce también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales, deber ser breve.

4.5. Análisis de tareas.

La descripción del puesto nos permite conocer qué hace el empleado y el análisis de tareas nos habla de cómo hace el empleado sus funciones, es decir hace referencia a su conducta.

La tarea es la unidad básica en la descripción del trabajo; la descripción de la tarea rebela una de las cosas que hace el trabajador, ¿para qué la hace?, ¿qué instrumentos usa?. o ¿ qué habilidades necesita para realizarla? (Smith, 1988).

Al respecto Beutel, Spaacher y Castro (1993) dicen que la finalidad del análisis de tareas es conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa, identificar sus principales cualidades, deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo, en relación con sus metas personales, también consideran que este análisis sirve para ubicar al individuo (que ya trabaja en la empresa) más idóneo en un puesto específico.

Mediante el análisis de puesto y análisis de tareas, podemos establecer la diferencia entre lo que realmente hace el trabajador y lo que el puesto requiere que haga y cómo lo haga. Así podemos establecer a qué obedece el problema que dio inicio a la solicitud de DNC, si se relaciona con falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes inadecuadas, estaremos hablando realmente de una necesidad de capacitación.

El apartado 4.4 de la figura 10 describe la relación entre la descripción del puesto y el análisis de tareas (Qué debe hacerse y cómo debe hacerse), así mismo permite puntualizar necesidades de capacitación específicas.

Procedimiento de análisis de la información.

Una vez recopilada la información de los puntos citados con anterioridad y de la entrevista se procede al análisis de la información, esto se realiza en dos momentos uno al obtener la información de los primeros cuatro puntos y el segundo momento cuando se tiene la información resultado de la entrevista esto con el fin de contrastar y corroborar la información.

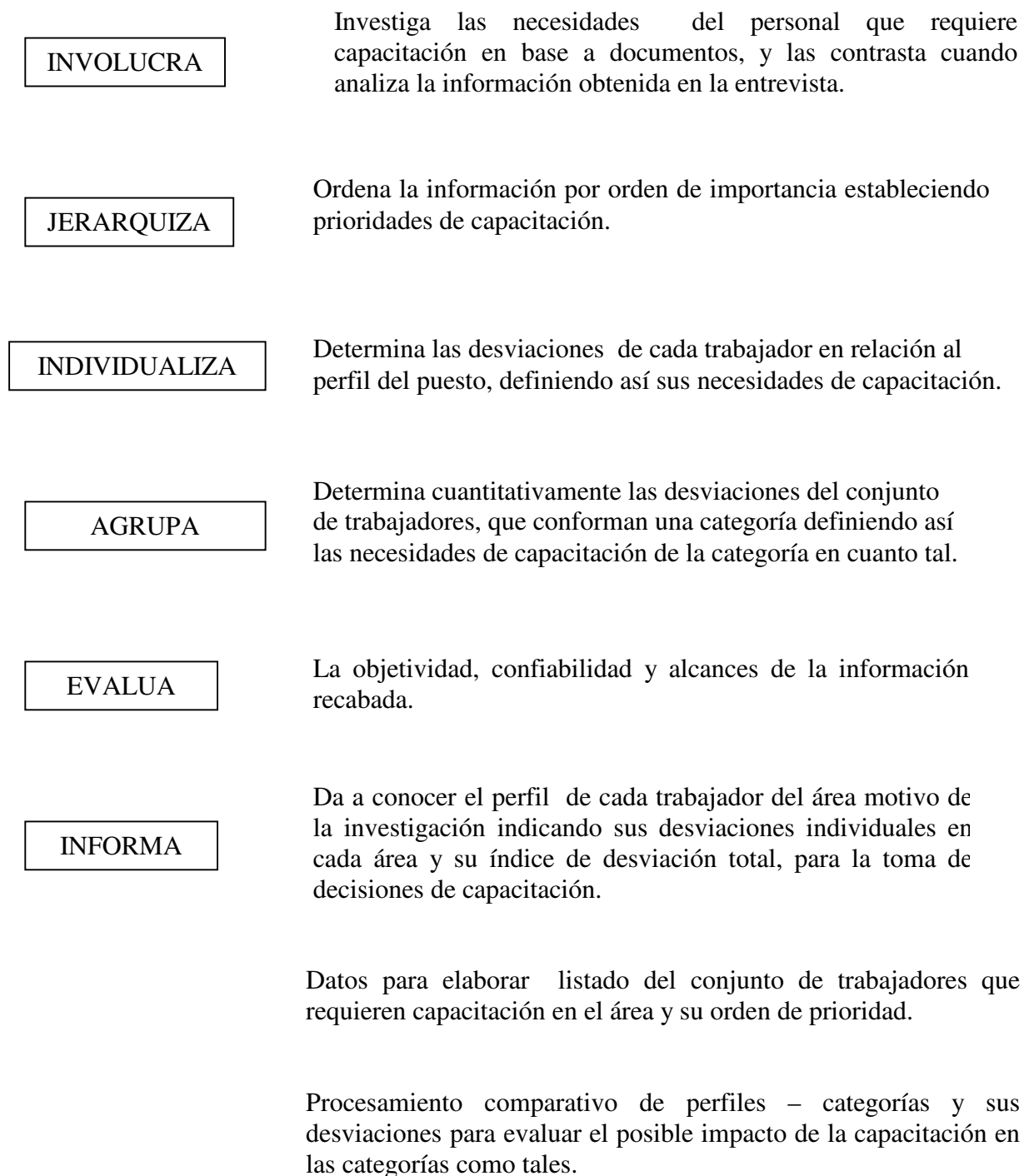


FIGURA 11.- Se muestra el procedimiento de análisis sugerido por el manual para DNC del Instituto Mexicano del Petróleo (1988).

4.6 Implementación de la entrevista.

La entrevista es un instrumento tan usual en el ámbito laboral que a veces se maneja en forma rutinaria sin analizar si existe un método para implementarla que garantice resultados y economice tiempo.

Por lo cual se recomienda considerar los siguientes aspectos antes de su implementación:

- *Objetivo*
- *Clima de interacción.*
- *Tema*
- *Contenido*

OBJETIVO.

Toda entrevista tiene una intención; un buen entrevistador tiene bien claro el sentido que debe darse a esta dinámica y todas las actividades que ejecuta se convierten en mecanismos que preparan y logran el resultado deseado. En las ocasiones en que el objetivo no se tiene bien definido el diálogo es solo un intercambio de comunicación sin dirección que no permite concluir o concretar algo.

La entrevista como instrumento para DNC tiene como finalidad diagnosticar necesidades de capacitación en un área o puesto (s) específicos, sin embargo descubrir la razón de necesidades de capacitación sean manifiestas o encubiertas , significa investigar las causas que las provocan, el hacerlo es el único camino para poder subsanar dichas necesidades, por lo cual el objetivo del instrumento de entrevista no sólo es identificar necesidades de capacitación, sino sus posibles causas y alternativas de solución.

CLIMA DE INTERACCIÓN.

La entrevista se inicia aquí, al establecer las condiciones adecuada para lograr la comunicación; antes de abordar cualquier tema se principia por un saludo cortés; debe mostrarse interés por algún asunto del interlocutor o bien puede hablarse de algún tema atractivo, con objeto de atraer la atención y la disposición para abordar el contenido fundamental.

TEMA

Deberá anticiparse el tema de la entrevista, es decir anunciar el asunto sobre el cual versará la conversación; pueden precisarse también los aspectos principales que abarcará el tema en cuestión. Esto será solo enunciativo para delimitar el aspecto a tratar.

Se podrá enunciar el tema diciendo: ‘El objeto de esta entrevista es analizar con usted algunos problemas que se están presentando en su área de trabajo’

Para lograr la comprensión, aceptación y cooperación se sugiere plantear el punto de partida, origen o razón de ser de esta entrevista al entrevistado señalando que generalmente puede presentarse una necesidad y consecuentemente la necesidad de identificarla para satisfacerla.

CONTENIDO.

Es el formato de la guía de entrevista el cual se presenta por áreas para facilitar el análisis de la información obtenida.

A continuación se presenta el modelo

- Datos de identificación.
- Area escolar.
- Area ocupacional.
- *Datos de identificación del entrevistado y del puesto investigado.*

El primer paso para optimizar la entrevista es saber exactamente a quién (es) se va a entrevistar, cuál es su ubicación dentro de la empresa, cuando se llevará a cabo la entrevista. Se sugiere que este apartado lo llene previamente el entrevistador.

La finalidad de investigar al respecto es corroborar los datos que se tienen del empleado, saber su antigüedad en la compañía, si ha sido o no promocionado, etc.

Las preguntas en esta área también permiten conocer qué tipo de persona es el entrevistado, por ejemplo el estado civil reporta algunos valores, como si vive en unión libre; la antigüedad habla de estabilidad, etc. (Grados 1983). El entrevistador se forma una opinión del trabajador que puede emplear al emitir sus conclusiones, sin embargo no es necesario que el formato de entrevista incluya un apartado específico para esto.

- *Escolaridad del entrevistado.*

A través de ella vamos a verificar si el empleado cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a la descripción del puesto, si la preparación del trabajador responde a los requerimientos mínimos o cuenta con una preparación que rebasa las expectativas del puesto, de ser así debe investigarse cómo afecta esto su desempeño laboral; la información referente a la capacitación que ha tenido a nivel laboral y en que áreas específicas también es útil cuando se considera una posible promoción.

- *Área ocupacional.*

Esta área es de suma importancia para el objetivo que persigue la entrevista para DNC, porque en base a la descripción del puesto y análisis de tareas, se emitirá el diagnóstico de necesidades de capacitación específico para un empleado en base al autoreporte del empleado y la información del supervisor, principalmente sobre descripción del puesto y análisis de tareas.

Como se mencionó, la obtención de la información en esta área se realiza mediante entrevistas al empleado y a su jefe inmediato, para ello la guía de entrevista para DNC contempla dos apartados, uno para cada una de estas personas. Esto tiene la finalidad de contrastar la información que ambos proporcionen, obteniendo así mayor confiabilidad en los datos obtenidos.

Las preguntas de esta área fueron elaboradas en base a los aspectos que generalmente los estudiosos de la materia consideran que deben contemplarse en una descripción de puesto, lo cual permite su aplicabilidad a diferentes puestos, sin embargo como se indicó al inicio del capítulo, esta guía puede ser adaptada a cualquier puesto mediante la omisión o agregado de apartados específicos al área ocupacional, de acuerdo a las necesidades especiales de cada organización.

Cabe especificar que las preguntas del apartado para el jefe inmediato se hicieron en base a la descripción de puesto y análisis de tareas del puesto investigado, haciendo énfasis en las habilidades, aptitudes y actividades del empleado.

Los bloques de preguntas dirigidos al empleado como informante se clasificaron de la siguiente manera:

Area ocupacional

- Descripción genérica del puesto.
- Función del puesto.
- Descripción específica del puesto.
- Especificaciones del puesto
- Requisitos específicos.
- Medidas de seguridad, equipos de que dispone el trabajador, riesgos y accidentes en el desempeño del trabajo.
- Habilidades requeridas para el puesto.

El apartado para ser contestado por el Jefe inmediato. Esta estructurado de la siguiente manera:

- ♣ Descripción genérica de las actividades que realiza el trabajador.
- ♣ Descripción y análisis del puesto.
- ♣ Habilidades y responsabilidades.
- ♣ Perfil para el puesto.
- ♣ Información adicional.

4.7 Reporte final

Un reporte es un compendio sobre la investigación realizada. Debe incluir los aspectos más importantes al respecto.(figura 12)

Elementos del reporte de DNC.

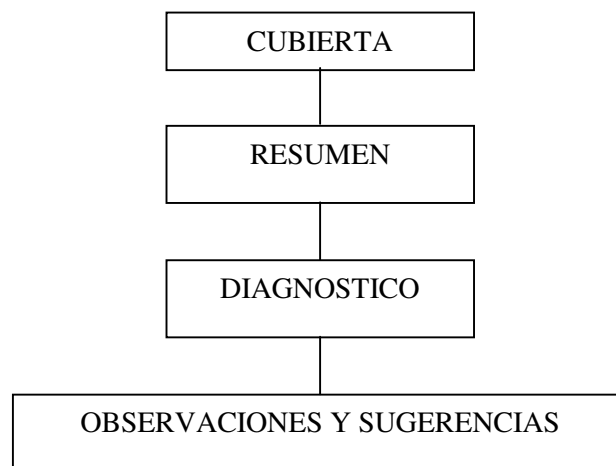


FIGURA 12.- Muestra el procedimiento que se sugiere para hacer un reporte de manera organizada y sistemática.

CUBIERTA.

- a) Contiene el título de la investigación.
- b) Señala el aspecto investigado y problemática que justifica la acción.
- c) Nombre del responsable de la investigación.

RESUMEN.

Contenido

- El objetivo específico que cumple la investigación.
- Una síntesis del trabajo realizado y los hallazgos encontrados.
- Una descripción del proceso utilizado para realizar la investigación, puede contener el método seleccionado.
- Los límites: es decir deslindar el aspecto estudiado de otros ámbitos, o factores, que no estén relacionados con la capacitación, señalar lo que puede esperarse del estudio y qué es lo que no se abarcó.

DIAGNOSTICO.

Es la valoración del estado actual que se da del puesto crítico en base a la información obtenida analizada y contrastada.

Es emitir un juicio sobre la realidad estudiada de un puesto o departamento crítico en específico, indicando las características de todos sus empleados en materia de necesidades de capacitación, así como la justificación de las mismas.

El primer formato de reporte (2-A) anexo 1, permite analizar fácilmente la situación del departamento crítico, ya que nos proporciona información de todos los empleados, por ejemplo podemos observar si todos tienen la misma preparación académica, si todos han recibido igual capacitación, si todos tienen las mismas desviaciones entre las tareas que

deben realizar en comparación con las que realizan y cómo las realizan, el apartado de observaciones permite justificar la necesidad de capacitación y/o sugerir la posible solución así como especificar las posibles causas por la cuales se está presentando.

Anexo 2-B

Este permitirá tener una descripción personalizada de cada trabajador, en donde se puntualizan y priorizan sus necesidades de capacitación, así mismo se analizan sus características sobresalientes, mismas a considerar para casos de ascenso.

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS.

La parte final del reporte se compone de observaciones y sugerencias sobre las necesidades de capacitación, sin embargo en ocasiones es necesario agregar los posibles factores que el entrevistador considera relacionados con el desempeño de los trabajadores (véanse los siguientes ejemplos).

1. Actitudes de trabajadores y supervisores.

En principio el supervisor se mostró renuente, evasivo, poco colaborador y daba excusas para responder a la entrevista, tal vez debido a exceso de trabajo; luego de motivarlo, explicándole el motivo de la investigación, cambio de actitud y colaboró ampliamente.

Los trabajadores se mostraron escépticos inicialmente, pero al explicarles la finalidad de la entrevista su actitud cambió favorablemente a excepción de dos de ellos de nombres Juan García y Pedro Peña

2. Deficiencias de orden técnico detectadas:

Los trabajadores no conocen ni las cantidades, ni los tipos de aceite que requieren sus máquinas, por lo que hay desperdicio de aceite por excesos y daños a la maquinaria.

3. Sugerencias respecto a problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación.

CONCLUSIONES

En la psicología organizacional las actividades que con más frecuencia desempeña el psicólogo son la selección y reclutamiento de personal, administración, motivación de empleados, investigación , capacitación y adiestramiento, esta última área fue la que consideré para realizar este trabajo debido a que en el proceso de capacitación la detección de necesidades juega un papel muy importante, por lo que antes de dar cualquier paso para capacitar deben conocerse las necesidades o problemas que están presentándose en la organización. Actualmente la capacitación constituye una de las actividades indispensables para favorecer el desarrollo económico de México, más específicamente, se trata de una herramienta que contribuye a subsanar la carencia de mano de obra calificada.

Los directivos de las organizaciones tienen la gran responsabilidad de utilizar óptimamente sus recursos humanos, al llevar a cabo esta tarea se enfrentan al grave problema de conjugar el sistema nacional de educación con el complejo sistema productivo, se dice problema porque el sistema educativo debería satisfacer totalmente al sistema productivo en todos sus requerimientos y necesidades , sin embargo no es así, por consiguiente la pesada y compleja tarea de adaptar , capacitar y desarrollar los recursos humanos es de los empleadores situación que al mismo tiempo aprovechan ya que con ese pretexto pagan bajos salarios a los empleados

La capacitación dentro de las organizaciones ha tenido como propósito el dar conocimientos y habilidades a sus empleados para que desempeñen su trabajo con eficiencia y eficacia. Es necesario que la capacitación sea un proceso de enseñanza organizado, planeado, y sistematizado, para lograr los objetivos previstos y principalmente que dicha capacitación, esté fundamentada en necesidades reales. En las actividades de capacitación el psicólogo cumple funciones determinantes para que ésta sea exitosa , al

crear las condiciones idóneas, tales como la investigación de necesidades de capacitación , la programación de la enseñanza a través de objetivos de aprendizaje, propone medios y estrategias de enseñanza aprendizaje, así como sistemas de evaluación para el óptimo rendimiento de los programas de capacitación. Así mismo sus conocimientos y habilidades son de gran importancia durante la fase inicial de la capacitación, que corresponde a la detección de necesidades de capacitación, aspecto al que algunos administradores de empresas dedicados a la capacitación no le dan relevancia, por lo que frecuentemente seleccionan al personal para un programa de adiestramiento por diversos procedimientos consistentes en recursos tales como test, historial personal, adiestramiento previo y en algunos casos por decisiones caprichosas de un supervisor o un directivo.

El psicólogo dedicado a la capacitación sabe que es necesario partir de una investigación de necesidades reales para que el proceso enseñanza aprendizaje sea productivo ya que la tarea de aprender se hace más fácil cuando el que aprende es estimulado por las consecuencias favorables de su comportamiento, el refuerzo facilita el aprendizaje o modificación de un comportamiento que a su vez mejorará su desempeño laboral, lo que a nivel personal le hará sentirse más seguro, capaz y competente.

Dedicar un tiempo a realizar una investigación sobre las necesidades de capacitación, previamente a cualquier curso de capacitación, permite identificar los aspectos en los que los empleados están presentando deficiencias que requieren subsanarse a través del proceso de capacitación; omitir la investigación de necesidades de capacitación causará pérdidas de tiempo, económicas, y llevará a las organizaciones al error típico capacitar por capacitar, generando en los empleados rechazo y aburrimiento, ya que asisten a los cursos sólo por cumplir el requisito.

Cuando el proceso de capacitación se fundamenta en las necesidades reales de los empleados, la organización se beneficia al mejorar la calidad, la eficacia y el desempeño en

el trabajo realizado por los empleados capacitados. También estos van motivados y obtienen mayor provecho, ya que además de los conocimientos encuentran una opción para desarrollarse y tener un mejor nivel de vida, provocándoles con esto satisfacción al ejecutar su trabajo, ya que obtienen reforzamientos que pueden consistir en recompensas económicas, reconocimientos públicos, aprobación, sentimiento del deber cumplido o la esperanza de una posible promoción .

Lo anterior pone de manifiesto la importancia que tiene la detección de necesidades de capacitación, y sin embargo es sorprendente lo poco que se ha escrito al respecto; es mucho lo que se ha publicado sobre algunos aspectos de la capacitación pero prácticamente nada que se centre en el requisito básico de garantizar que toda capacitación que tenga lugar se base en el análisis apropiado de su contribución a la efectividad organizacional. Precisamente el objetivo de este trabajo es contribuir a llenar esta laguna.

Es importante señalar que los departamentos de capacitación algunas veces no cuentan con el apoyo adecuado de los directivos de la organización, por ejemplo al poner obstáculos para que asistan los empleados a la capacitación, al no financiar debidamente los programas, etcètera Esto probablemente se debe a que no creen mucho en la capacitación ya que no observan cambios significativos en el desempeño de los trabajadores que han sido capacitados. El proceso de capacitación puede optimizarse si los encargados al respecto planean sus cursos de capacitación en base a una D.N.C. que involucre la participación del propio trabajador lo que implica ayudar a los empleados, utilizando diversos procedimientos, a identificar algunas deficiencias en sus conocimientos o habilidades que estén afectando su desempeño laboral y explicarles que la conducta humana es aprendida y por lo tanto puede ser modificada, mejorada o adquirir nuevos repertorios. Esto posibilitará la disposición, el interés y el aprendizaje significativo de aquellos empleados que se canalicen a los cursos de capacitación, por ello el objetivo de este trabajo es contribuir al mejor desempeño laboral del psicólogo dedicado a la capacitación proporcionándole un procedimiento para DNC, el cual permite obtener la

información necesaria para determinar si el problema detectado corresponde a una necesidad de capacitación, de que tipo, y a qué factores obedece .

Espero que este trabajo sea de utilidad para quienes traten de hacer de la capacitación una fórmula educativa verdaderamente útil y no un recurso demagógico o impositivo.

Así pues, el área de capacitación como facilitadora del aprendizaje es de vital importancia en todas las organizaciones y principalmente en aquellas que desean desarrollarse o mantener un buen lugar en el mercado, independientemente de que se trate de producción de bienes o prestaciones de servicios, que sean, estatales, paraestatales o de capital privado.

Ante los acuerdos comerciales de México suscritos con países como Chile, Costa Rica, Canadá y principalmente los Estados Unidos, uno de los principales retos a vencer es el desarrollo de los recursos humanos, tanto en los aspectos técnicos como ideológicos que permitan desarrollar nuevas estrategias y filosofías de trabajo, lo cual deberá ser canalizado y atendido fundamentalmente por el área de capacitación de cada organización y en este campo siempre será propicia y necesaria la participación del psicólogo como especialista de la conducta, conjuntando esfuerzos y conocimientos en forma multidisciplinaria con profesionales de otras áreas afines a la organización, buscando siempre solución a los problemas o requerimientos que se les presenten y nunca justificando el por qué no es posible lograrlo o hacerlo.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J. y Frías, J. (1980). Guía para el psicólogo como instructor de capacitación y Adiestramiento. Tesis de Licenciatura, U. N. A. M. E. N. E. P. Iztacala.

Alvares, N. (1990). El psicólogo y la capacitación una alternativa de trabajo. Reporte de trabajo profesional. U. N. A. M. E. N. E. P., IZTACALA

Archila, M. y González, E. (1986). Una metodología para la capacitación de sistemas dentro del ámbito empresarial. reporte de trabajo, U.N.A.M. E.N.E.P. Iztacala.

Arias, Galicia (1980). Instrumentos de investigación. México: Ed. Trillas. pp 154 –157.

Avila, A. (1990). Importancia del análisis y descripción del puesto en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Tesina profesional, U.N.A.M. E.N.E.P. Iztacala.

Barrera, N. (1988). Propuesta de evaluación conductual en la selección de personal. Tesis, U.N.A.M., E.N.E.P., IZTACALA.

Beutel, Spascher y Castro, R. (1993). Administración por objetivos. México: Ed. Limusa pp 57-68.

Blum, N. y Naylor, G. (1985). Psicología industrial. México : Ed.Trillas pp ,13-40

Briseño, R. (1985). Capacitación y Adiestramiento. México: Ed. Mexicana, pp 274 –295.

Carapia, M. y Ortiz, A. (1989). El Psicólogo como Capacitador. Diseño de un programa y un estudio piloto de tesis profesional para obtener el título de Licenciatura en Psicología en E.N.E.P Iztacala.

Cerda, J. y Nuñez. M. (1993). Elaboración de un Programa de Capacitación en una empresa paraestatal, Reporte de Trabajo Profesional, U.N.A.M. E.N.E.P. Iztacala.

Coldrick, R. y Liors, M. (1988). Administración para Necesidades. México: Ed. Limusa, pp 161-169.

Dunnette, M. (1986). Psicología Industrial, . México: Ed. Trillas pp 73-95.

García, S. (1980). La Función del Psicólogo dentro del Campo de la Capacitación. Tesis U.N.A.M. E.N.E.P Iztacala.

Gilmer, H. (1976). Relaciones Humanas Barcelona: Ed Martínez Roca, pp 47-93.

Grados, M. (1985). Como obtener más provecho de la entrevista. México: Ed. Limusa ,pp 58-78.

Intitulo Mexicano del Petróleo, (1988). Motivación y Técnicas de la Entrevista para la Detección de Necesidad de Capacitaciones. pp 62-93.

Pasos, J. M. (1990). Capacitación y programación. España: Ed. Barsa

Pérez, E. (1989). funciones y Trabajo del Psicologo Responsable de la Capacitación y Adiestramiento en una Organización comercial, Reporte de Trabajo Profesional, U.N.A.M E.N.E.P. Iztacala.

Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. (1990), Ed. Limusa.

Mendiola, L. (1989) Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento. México: Ed, Centro nacional de productividad.

Mendoza N., (1982). Manual para Determinar Necesidades de Capacitación . México: Ed. Trillas

Mendoza, N., (1991). Manual para Determinar Necesidades de Capacitación . México: Ed. Trillas

Ojeda , Paullada (1980). Entrenamiento a profesionales como estrategia de capacitación. Tesis U.N.A.M., E.N.E.P., IZTACALA.

Pacheco, H., (1992). LA Entrevista como técnica de Selección de Personal. Tesina Profesional, U.N.A.M. E.N.E.P. Iztacala.

Ramírez, P. T., (1984). La Capacitación y Adiestramiento de Instructores. Programa de Tesis (Reporte de Trabajo) UNAM ,ENEP ,IZTACALA.

Reinsen, E. (1990), Administración de Capacitación. CISE, México.

Reyes, P. (1990). Administración de Empresas. México: Ed. Limusa, pp 209-215

Rivera, S. (1978). Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal. México: Ed. Limusa, pp 43-49.

Rodríguez, E. M. (1990). Administración de capacitación. México: Mc Graw, pp 63-79.

Secretaria de Trabajo y Previsión Social. (1991). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación , pp 19-25.

Siliceo, A. (1982). Capacitación y Desarrollo Personal. México: Ed. Limusa,

Siliceo, A. (1986). Capacitación y Desarrollo Personal , México: Ed. Limusa,

Silvana, A. (1986). Guía para el Psicólogo como Instructor de Capacitación y adiestramiento. Tesis Profesional U.N.A.M. E.N.E.P. Iztacala.

Smith, R. (1988) Proceso de Capacitación. México: Ed Diana, pp 61-77.

Terry, O. (1980). Principios de Administración. México: Ed. Continental, , pp 19-25.

Trueba, U. A. (1975). Ley Federal de Trabajo. México: Editorial Porrúa, S. A.

Trueba U. A. (1975). Nuevo Derecho del Trabajo. Teoría Integral, 3ª edición, México: Ed Porrúa, S.A. de C.V.

U.C.E.C.A. (1980). Manual de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores. México: Ed. Popular, pp_27-55.

Villagrán, R A. (1992). Algunas consideraciones sobre los cursos de capacitación dirigidos al personal y técnico de una institución y su relación con, él. UNAM, ENEP, Iztacala.

Zavala, R. (1980). Diseño de un Programa para la formación del Instructor habilitado de la Empresa desde una Perceptiva conductual. Tesis UNAM , ENEP Iztacala.

ANEXO 1

Formato No. 2-A MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PUESTO

Nombre del departamento _____ fecha _____
Empresa _____ Área _____ Tipo de NC _____
Descripción genérica del puesto. _____
Fecha de inicio de la investigación _____ Fecha de Conclusión _____
Nombre del responsable de la investigación. _____

TRABAJADORES Y SUS CARACTERÍSTICAS

NOMBRE	EDAD	ANTIGÜEDAD	ESCOLARIDAD	TURNO	CURSOS RECIBIDOS RELACIONADOS CON SU ESPECIALIDAD

DESVIACIONES CON RESPECTO A LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

NOMBRE	Poner aceite a las máquinas					
José Pérez						
TOTAL						

Para especificar desviaciones se debe considerar la información obtenida en la entrevista y contrarrestarla con la descripción del puesto.

ANÁLISIS DE TAREAS

NOMBRE	Poner la cantidad exacta de aceite	Conoce el tipo de aceite que requiere la máquina	Determinar la viscosidad del aceite	OBSERVACIONES
José Pérez				Ejemplo: Se sugiere que la capacitación que reciban los engrasadores incluya criterios definidos en cuanto cantidades, períodos, tipo de aceites y grasa, etc. de modo que todo ello no quede sujeto a juicio de trabajadores
TOTAL				

ANEXO 2

REPORTE DE N.C. PERSONAL

FORMATO No. 2-B

DATOS PERSONALES

Nombre del trabajador _____ Edad _____

Escolaridad _____

Antigüedad _____ Puesto _____ Jefe inmediato _____

Fecha _____ Nombre del responsable de la investigación _____

Antecedentes

Datos de capacitación previa _____
(Cursos recibidos relacionados _____
con su especialidad) _____

ESPECIFICACION
Requiere
capacitación en

Conocimientos
Habilidad
Actitud

PRIORIZAR

INDIVIDUALIZAR

Características sobresalientes
Observaciones

Sugerencias

--

ANEXO 3

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS.

La parte final del reporte se compone de observaciones y sugerencias sobre las necesidades de capacitación, sin embargo en ocasiones es necesario agregar los posibles factores que el entrevistador considera relacionados con el desempeño de los trabajadores (véanse los siguientes ejemplos).

1. Actitudes de trabajadores y supervisores.

En principio el supervisor se mostró renuente, evasivo, poco colaborador y daba excusas para responder a la entrevista, tal vez debido a exceso de trabajo; luego de motivarlo, explicándole el motivo de la investigación, cambio de actitud y colaboró ampliamente.

Los trabajadores se mostraron escépticos inicialmente, pero al explicarles la finalidad de la entrevista su actitud cambió favorablemente a excepción de dos de ellos de nombres Juan García y Pedro Peña

2. Deficiencias de orden técnico detectadas:

Los trabajadores no conocen ni las cantidades, ni los tipos de aceite que requieren sus máquinas, por lo que hay desperdicio de aceite por excesos y daños a la maquinaria.

3 Sugerencias respecto a problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación

ANEXO 4

ENTREVISTA PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Entrevistador: _____

fecha _____

I. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Puesto investigado _____ Jefe inmediato _____		
Nombre del empleado _____ Sexo _____ Edad _____		
Estado civil _____ dirección _____ tel. Particular _____		
Escolaridad primaria () secundaria () bachillerato ()		
licenciatura () especifique _____ otros (Especifique) _____		
Cursos de capacitación en la empresa		
Nombre	Duración	Fecha

II. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto que desempeña actualmente	_____
Antigüedad que tiene en el puesto	_____
¿Cuál es el número de empleados en ese puesto?	_____
¿En qué departamento, sección o taller está ubicado su puesto?	_____
¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo?	_____
¿Cuáles son los puestos a su mando?	_____
¿Qué número de trabajadores tiene a su mando?	_____
¿Cuál es su jornada de trabajo?	_____

III. ÁREA OCUPACIONAL

III. a. Experiencia

¿Cuál es la experiencia de trabajo previa que ha tenido usted ?

	En que puesto	Cuanto Tiempo
--	---------------	---------------

Fuera de la empresa		
Dentro de la empresa		

III.b. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Haga una descripción genérica de sus funciones.

III.c FUNCIONES DEL PUESTO

Mencione cual es el objetivo de su puesto.

