



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional.

Programa de Profundización en procesos organizacionales.

DNC PARA OPERARIOS DE MAQUINAS, EN UNA EMPRESA DEL
RAMO TEXTIL DEL ESTADO HIDALGO.

Investigación teórica.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ANA MARÍA ALVARADO LÓPEZ.

Director: LICENCIADO JOSÉ ANTONIO ORTIZ VÉLEZ

Dictaminador: LICENCIADO MARCO ANTONIO FLORES MONDRAGÓN.



Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, a 5 de junio del 2017.



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.

Contenido

..... 0

Introducción..... 3

Capitulo I. Antecedentes Históricos Y Marco Legal De La Capacitación En México..... 4

Capitulo II. La Capacitación Del Personal. 11

 2.1 Adiestramiento. 14

 2.2 Desarrollo de personal. 14

 2.3 Planes de capacitación..... 15

 2.4 Técnicas Y Tipos De Capacitación. 16

 2.5 Costo Interno De La Capacitación. 18

 2.6 Consultoría Externa. 18

Capitulo III Etapas de la capacitación. 20

 3.1 La Detección De Las Necesidades De Capacitación. 20

 3.1.2 Tipos De Necesidades De Entrenamiento. 22

 3.2 Planeación..... 26

 3.3 Ejecución. 33

 3.4 Evaluación De La Capacitación..... 34

Capitulo IV. Desempeño Laboral..... 35

 4.1 Evaluación Del Desempeño..... 35

Metodología..... 38

 Justificación. 38

Pregunta De Investigación. 39

Objetivo General. 39

Objetivos Específicos. 39

Muestra 39

Método. 40

Instrumento..... 41

Procedimiento..... 41

Resultados..... 42

Conclusiones.....	53
Análisis Y Discusión.....	55
Bibliografía.....	57
Anexos.....	60

Introducción.

Se dice que la capacitación es en gran medida la herramienta para motivar, para establecer y fortalecer conocimientos, las habilidades o las actitudes de los colaboradores de grandes, medianas o pequeñas industrias.

El poder capacitar a tus colaboradores, es sin duda el poder desarrollar, el poder mejorar, significa la posibilidad de aumentar tu producción, de perfeccionar técnicas, de brindar un sentido de pertenencia a la empresa con sus actividades encomendadas.

La capacitación es la herramienta más útil para poder desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar no solo de la mejor manera su cargo, sino también para tener un personal satisfecho, comprometido, involucrado, es cierto que muchos jefes ven la capacitación como una inversión innecesaria muchos otros la ven como una inversión que generara grandes beneficios para su empresa, en lo personal creo es una inversión muy benéfica para la empresa ya que con esta se obtendrán muchos beneficios tanto para los jefes, la empresa como para el empleado.

En este caso se hablará de las industrias dedicadas a la elaboración de prendas de vestir, es decir el ramo textil industrial, por lo regular este tipo de industrias llevan a cabo muy poco o bien no llevan a cabo la capacitación del personal basada en las normas y políticas laborales, de hecho, son muy pocas las empresas que cuentan con un programa de capacitación para sus colaboradores, es por ello que me gustaría hacer énfasis en este sector productivo, llevando a cabo un diagnóstico de las necesidades de capacitación que se tienen en este ramo de la industria.

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”.

Benjamín Franklin.

Capitulo I. Antecedentes Históricos Y Marco Legal De La Capacitación En México.

Reynoso Castillo C. (2007), nos habla que desde los aztecas ya se tenía una formación para desempeñar el trabajo, en este caso lo llevaban de forma más directa puesto quienes sabían, entrenaban y enseñaban a los jóvenes en los centros de entretenimiento los centros se llamaban tepochcalli y calmecac, posterior a ello en el México colonial se tuvo el sistema de aprendices y estos tenían la guía y la supervisión de un maestro quienes les enseñaba un oficio y a cambio del trabajo que desarrollaban obtenían un lugar donde quedarse y comida, ya después cuando el aprendiz adquiría todos los conocimientos ascendía y era remunerada su labor, para 1800 existían artesanos jornalistas quienes podían darles empleo a otros artesanos quienes tenían a aprendices quienes después se convertían en maestros artesanos.

Sin embargo en México por mucho tiempo existió la esclavitud y la explotación laboral pero debido al desarrollo tecnológico se tuvo la necesidad de cambiar el sistema de los aprendices y fue como empezó a desarrollarse la capacitación laboral. En época del porfiriato la única fuente de ingresos era por medio del campo sin embargo los jornaleros eran explotados y sus jornadas laborales eran muy largas, pero fue hasta el 18 de diciembre de 1911 que Francisco I. Madero llevo a cabo la creación del Departamento del Trabajo, dentro de la entonces Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, para solucionar los conflictos laborales bajo un esquema fundamentalmente conciliatorio.

En 1915, durante el mandato de Venustiano Carranza, el Departamento del Trabajo se incorporó a la Secretaría de Gobernación, y al mismo tiempo se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo. Dos años después fue promulgada la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 decretó los siguientes derechos de los trabajadores:

- La fijación de la jornada máxima de ocho horas.
- La indemnización por despido injustificado.
- El derecho de asociación y de huelga.

- El establecimiento de normas en materia de Previsión y Seguridad Social.

En 1927 se creó la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) con el propósito de reglamentar la competencia en la resolución de conflictos laborales en el ámbito federal. Se integró por un mismo número de representantes de los empleadores, de los trabajadores y del gobierno, por conducto de la entonces Secretaría de la Industria, Comercio y Trabajo.

La primera Ley Federal del Trabajo se decretó el 18 de agosto de 1931; en consecuencia, el Presidente Pascual Ortiz Rubio otorgó plena autonomía al Departamento del Trabajo, hecho que le confirió una serie de atribuciones bien definidas, entre las que destacan las siguientes:

- Vigilar el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo.
- Buscar soluciones a los conflictos laborales mediante la conciliación.
- Desarrollar una política de previsión social y de inspección.
- Crear comisiones mixtas y otros órganos preventivos y conciliadores.

El presidente Manuel Ávila Camacho promulgó en 1940 una nueva Ley de Secretarías de Estado, en la que se estableció que el Departamento del Trabajo se convertía en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), cuya estructura y organización permitiría responder a las demandas sociales, producto de la evolución del sector y del desarrollo del movimiento obrero nacional.

El 2 de junio de 1975 se decretó la expedición del Reglamento de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo como un órgano desconcentrado de la STPS, con suficiente rango y autonomía para velar por el cumplimiento de la legislación laboral vigente, y para dar garantía de la defensa de los trabajadores.

Posteriormente, el Congreso de la Unión abordó la Ley de Secretarías de Estado y decretó, durante la administración de José López Portillo, y una nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976. Dicha legislación redefinió las atribuciones de la secretaria del Trabajo y Previsión Social.

A través de los años y las transformaciones que se han tenido, es que ahora en día la secretaria del trabajo y previsión social tiene como misión. *“el fortalecer la política laboral, a partir de cuatro ejes rectores dirigidos a lograr que los mexicanos tengan acceso a empleos formales y de calidad, con prestaciones y derechos plenos, a través de la democratización de la productividad, la plena salvaguarda de sus derechos y el de las personas en situación de vulnerabilidad, además de que le asegure el acceso a la justicia laboral. Todo ello, privilegiando el diálogo social con responsabilidad, madurez y voluntad para alcanzar soluciones y acuerdos, que den continuidad a los procesos productivos y a las fuentes de empleo, para fomentar el crecimiento económico del país y preservar la paz laboral”* (STPS).

Por otro lado, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece en su artículo 40 que a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debe de:

1. Vigilar la observancia y la aplicación de las disposiciones contenidas en el Artículo 123 y otros de la Constitución Federal; en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos.
2. Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas.
3. Intervenir en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, en cooperación con las Secretarías de Gobernación, de Economía y de Relaciones Exteriores.
4. Coordinar la formulación y la promulgación de los contratos, bajo la ley de trabajo.
5. Promover el incremento de la productividad del trabajo.
6. Fomentar el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como efectuar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo que requieran los sectores productivos del país, todo ello en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
7. Establecer y dirigir el Servicio Nacional de Empleo y vigilar su funcionamiento.

8. Coordinar la integración y el establecimiento de las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje y de las comisiones que se formen para regular las relaciones obrero patronal que sean de jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento.
9. Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes.
10. Promover la organización de toda clase de sociedades cooperativas y demás formas de organización social para el trabajo, en coordinación con las dependencias competentes, así como resolver, tramitar y registrar su constitución, disolución y liquidación.
11. Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales para la protección de los trabajadores, y vigilar su cumplimiento.
12. Dirigir y coordinar la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo.
13. Organizar y patrocinar exposiciones y museos de trabajo y previsión social.
14. Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo, de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores.
15. Llevar las estadísticas generales correspondientes a la materia del trabajo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
16. Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la Administración Pública Federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la Ley.
17. Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país.
18. Promover la cultura y la recreación entre los trabajadores y sus familias.
19. Los demás que le fijen expresamente las leyes y los reglamentos (STPS).

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados.

Ya que se establece la capacitación del trabajador como una obligación de la empresa, está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en él se establece que:

“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 dicha obligación” (Aguilar Morales, 2010).

La Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución y establece en el Capítulo III Bis, en donde se habla sobre la capacitación y el adiestramiento que...

ARTICULO 153-A. Todo trabajador tiene el 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 secretaria del trabajo y previsión social.

ARTICULO 153-B. Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaria del trabajo y previsión social. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

ARTICULO 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la secretaria del trabajo y previsión social.

ARTICULO 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.

ARTICULO 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-a, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee

capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

ARTICULO 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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

ARTICULO 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

ARTICULO 153-I. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

ARTICULO 153-K. La secretaria del trabajo y previsión social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaria.

ARTICULO 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos.

ARTICULO 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaria del trabajo y previsión social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

ARTICULO 153-O. Las empresas que no rijan contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la secretaria del trabajo y previsión social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

ARTICULO 153-S. Cuando el patrón, no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaria del trabajo y previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de la ley.

ARTICULO 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, suficiencia que señale la secretaria del trabajo y previsión social.

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

Las empresas están obligadas a enviar a la secretaria del trabajo y previsión social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores (Ley federal del trabajo).

En conclusión, la empresa está obligada a capacitar y adiestrar a su personal, pero también el personal tiene la obligación de aprovechar la capacitación y el adiestramiento que la empresa brinda y transferir a otros empleados los conocimientos y habilidades adquiridas al desarrollar su trabajo y es así pues que toda capacitación debe orientarse a mejorar la productividad en la empresa y el desarrollo de capacidades en los empleados.

Capitulo II. La Capacitación Del Personal.

Se considera a la capacitación como la acción o el conjunto de acciones mediante las cuales se proporciona o desarrollan las aptitudes de una persona con el afán de prepararle para desempeñar adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo (Garza Tamez R., 2002).

Por su parte Chiavenato (2004) nos habla que *“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entrafña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”* Pp. 322

Otro autor como, Dessler (2001) menciona que *“la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”* (PP. 238).

En general la capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Esta busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, mediante un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente, es decir la capacitación, está pensada para mejorar la productividad de la organización, pero esta también tiene efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal (Frigo E., 2007).

Se dice que la capacitación abarca 4 formas de cambio de la conducta las cuales son:

- Transmisión de información.
- Desarrollo de habilidades.
- Desarrollo o modificación de actitudes.
- Desarrollo de conceptos.

Los objetivos primordiales que tiene la capacitación es el preparar a las personas para la realización de diversas tareas del puesto, el poderles brindar oportunidades para el desarrollo personal, no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas y el poder cambiar la actitud de las personas, para crear un clima satisfactorio y así aumentar la motivación para desarrollar mejor su trabajo.

La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa, entre los beneficios para la empresa tenemos que...

- Propicia el reclutamiento interno.

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

Por otro lado, los beneficios para el individuo son...

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Mejora el desempeño.

Otros beneficios que se tienen con la capacitación son el que hay una mejora en la comunicación intergrupala, ayuda a integrar mejor al personal con la empresa, apoya la adopción de las políticas de la empresa, ayuda a la integración de grupos de

trabajo, mejora el clima organizacional y convierte a la empresa en un mejor lugar para trabajar.

2.1 Adiestramiento.

Se dice que el adiestramiento consiste en enseñarle a el empleado cómo hacer las tareas relativas a su puesto y que involucran la utilización de herramientas, procesos, sistemas y métodos. El adiestramiento es fundamental para el correcto desempeño de los empleados, porque de nada sirve que los empleados se capaciten si no se les da la oportunidad de aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos.

Es decir, el adiestramiento está más encaminado a la enseñanza de habilidades y destrezas para que el trabajador desempeñe con mayor eficiencia y seguridad su actividad encomendada dentro de la empresa o establecimiento (Garza Tamez R., 2002)

2.2 Desarrollo de personal.

Desarrollar personas es darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional.

- ✓ **El entrenamiento y desarrollo de personal (E&D)**, estudia el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas.
- ✓ **El desarrollo organizacional (DO)** se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.
- ✓ **El entrenamiento** se considera un medio de desarrollar competencias en las personas que sean más productivas, creativas e innovadoras, y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales al mismo tiempo que sean cada vez más valiosas. Es una manera eficaz de agregar valor

a las personas, a la organización y a los clientes. Este enriquece el patrimonio humano de las organizaciones.

También el entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje.

El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. **Diagnóstico:** inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. **Diseño:** elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. **Implementación:** aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. **Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento (Dessler, 2009).

2.3 Planes de capacitación.

- **Entrenamiento de orientación:** También es conocido como inducción, es el tipo de entrenamiento que encamina, dirige y guía al trabajador para que entienda el trabajo, la empresa, los compañeros y la misión. El empleado nuevo debe conocer las normas, valores, procedimientos de trabajo, pautas de conducta y códigos de vestuario que se esperan en la organización.
- **Entrenamiento en aspectos conceptuales:** Busca desarrollar el conocimiento respecto a contenidos, información, datos, principios y teorías.
- **Desarrollo de habilidades:** Incluye métodos, técnicas, sistemas y patrones que brindan herramientas concretas para poner en práctica los conocimientos para mejorar cuantitativa y cualitativamente los resultados.
- **Formación de reciclaje:** Actualiza a los trabajadores en relación a nuevas formas o procedimientos en la realización de sus actividades.

- **Formación de equipo:** Es un proceso de desarrollo que ayuda o prepara a los integrantes de la organización para que trabajen mejor en grupos. Mejora la capacidad de los integrantes para la solución de problemas, la comunicación y sensibilidad hacia los demás.
- **Formación en distintas funciones:** Los individuos rotan por una serie de puestos. Pueden estar en un puesto desde una semana hasta un año antes de ser rotados. Se utiliza con los obreros de producción y con los ejecutivos. Familiariza a los trabajadores con varios puestos dentro de una empresa y les da la oportunidad de aprender haciendo diferentes cosas.
- **Formación en creatividad:** Desarrolla a través de ejercicios prácticos la creatividad de los empleados para aportar soluciones nuevas al desarrollo de sus actividades.
- **Desarrollo de habilidades interpersonales:** Busca mejorar o perfeccionar las habilidades sociales y de relación y comunicación de los trabajadores (Viridiana S. Y Escalante L. 2012).

2.4 Técnicas Y Tipos De Capacitación.

Entre las técnicas principales para determinar los requisitos de capacitación están **El análisis de tareas y El análisis de desempeño**, otras técnicas son también los informes de los supervisores, registros de persona, solicitudes de la gerencia, observaciones, pruebas de conocimiento del puesto y cuestionarios (Dessler, 2001).

Ahora bien, entre los tipos de capacitación que se pueden dar y con los que se puede apoyar para llevar a cabo los objetivos tenemos:

Capacitación en el puesto (CEP): en este tipo de capacitación una persona aprende una responsabilidad mediante su desempeño real.

En esta existen varios tipos de capacitación en el puesto como lo son el método de instrucción o sustituto, la rotación de puestos, por otra parte, este tipo de capacitación tiene ventajas como lo son, que es económica y facilita el aprendizaje.

Capacitación por instrucciones del puesto: este tipo de capacitación requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto cada uno en su secuencia apropiada.

Conferencias: las conferencias son una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación.

Técnicas audiovisuales: dentro de estas están la presentación de información a los empleados mediante películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video.

Tele capacitación: este tipo de técnicas es mediante la cual un instructor se encuentra en una locación central y desde allí capacita a grupos de empleados en otros lugares mediante conexiones o enlaces de televisor.

Aprendizaje programado: es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para que posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación.

Capacitación vestibular por estímulos: consiste en capacitar a los empleados en equipo especial fuera del trabajo (Dessler, 2001).

La capacitación también se lleva a cabo para propósitos especiales como lo son.

- Técnicas de capacitación de alfabetización.
- Educación sobre el sida.
- Capacitación en los valores.
- Capacitación en la diversidad.
- Capacitación para el servicio al cliente.
- Capacitación para el trabajo en equipo.

Algunos efectos que vale la pena medir en la capacitación son la **Reacción** ya que se debe evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. El **Aprendizaje**, este se puede evaluar mediante algunas pruebas para verificar si los empleados aprendieron. La **Conducta**, aquí se debe de preguntar si la conducta en el trabajo

de las personas cambio debido al programa de capacitación, y por su puesto los **Resultados**, aquí se debe de analizar que logros se obtuvieron con la capacitación.

2.5 Costo Interno De La Capacitación.

La determinación de los costos es importante para evaluar junto con los beneficios el impacto de la capacitación. La evaluación del impacto de la capacitación es una necesidad en las organizaciones en la actualidad.

La contabilidad de los recursos humanos, tiene dos dimensiones: la primera es la puramente contable, la segunda dimensión la constituyen las políticas o programas para mejorar la situación a todos los niveles de cada organización, al nivel sectorial y al nivel social en general. La contabilidad de los recursos humanos es una extensión de los principios contables relativos a comparar costos con ingresos y a organizar datos para conseguir comunicar otro tipo de información en términos financieros.

El sistema para determinar los costos de la capacitación necesita la relación con otras áreas de la empresa, y en específico, el área económica (Espinosa-Moré, S; 2013).

Los costos de la capacitación incluyen los de todas las actividades previas y posteriores y los costos incurridos internamente o por honorarios de servicios externos relativos a la realización concreta de la misma. Recorrer los pasos del ciclo de capacitación implica costos que no son los de la mecánica del curso en sí (Geller L. y Soifer R.J., 2001).

2.6 Consultoría Externa.

La consultoría de empresas u organizacional en general es un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen. La labor actual del consultor

como "agente de cambio", implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

El consultor tiene la finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados esta modalidad "nueva" se ha denominado **consultoría colaborativa**.

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente, destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal (Gestiopolis, 2017)

Los consultores brindan un servicio profesional y útil a los dirigentes de todo tipo de organización, a quienes se les ayuda a analizar y resolver problemas prácticos que han venido afrontando las organizaciones que dirigen, a mejorar su rendimiento y sobre todo a aprender de la experiencia de otros agentes y organizaciones.

La contratación de un servicio de consultora externa para llevar a cabo la Auditoría ofrece los siguientes beneficios:

- **Experiencia:** El servicio de consultaría ya tiene los formularios, procedimientos y conocimientos requeridos para conducir la auditoría eficientemente, reduciendo, por lo tanto, el tiempo que tendrá que invertir la organización.
- **Objetividad:** Puesto que el servicio de consultaría no es parte de la organización, está mejor posicionado para proporcionar un juicio realista de las tareas que requieran correcciones o actuación

- **Ahorro de gastos:** El uso de recursos internos para la auditoría no es beneficioso en términos de efectividad de costo para las grandes organizaciones (Gestiopolis, 2017)

Capitulo III Etapas de la capacitación.

Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina el "capacitar por capacitar".

El segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Esto es, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

El tercer paso es definir los objetivos de capacitación. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados obtenidos con la capacitación.

El cuarto paso es elaborar el programa de capacitación. Aquí es cuando se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), dónde (lugar), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

El quinto paso es llevar a cabo el programa.

El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

En el ámbito de la capacitación se recomienda hacer el material significativo, preparar la transferencia del aprendizaje, motivar a los asistentes, brindarles un clima en donde puedan expresar su sentir y sus necesidades.

3.1 La Detección De Las Necesidades De Capacitación.

En la detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico), el propósito es determinar las necesidades de capacitación, es decir es el procedimiento por el que se identifican las discrepancias entre lo que es y lo que debería ser, para que con esa información se elabore el programa de capacitación.

Nos dice F. G. Barroso Tanoira, Salazar Cantón J.R. (2010) que la detección de Necesidades de Capacitación es el proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observen en las personas y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales.

En general se puede decir que el diagnóstico de las necesidades de capacitación es una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

El procedimiento completo de detección de necesidades de capacitación según, Mendoza (2000), incluye lo siguiente:

- Búsqueda de evidencias generales.
- Selección de áreas críticas.
- Especificación de evidencias del área crítica.
- Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas.
- Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.
- Aplicación de técnicas de detección de necesidades de capacitación (DNC).
- Análisis de información.
- Elaboración del informe del diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

- **Encuesta**, que consiste en recabar la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- **Entrevista**, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado.

- **Observación**, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.
- **Consultores externos**, que consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Los instrumentos más usuales son:

- **Cuestionario**, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa.
- **Descripción y perfil del puesto**, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- **Evaluación de desempeño**, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta.

3.1.2 Tipos De Necesidades De Entrenamiento.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar en:

Necesidades Encubiertas: por lo regular estas se presentan como causa directa o indirecta de problemas que se dan en la organización, se necesita realizar una investigación minuciosa. La cual ayuda a descubrir las necesidades del personal y las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa.

Este tipo de necesidades se pueden presentar en las siguientes situaciones:

- **En la productividad:** ya que no se logra cumplir con los programas.
- **En la organización de la institución:** ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, falta de comunicación o defectuosa, etc.
- **En el comportamiento:** actitudes negativas, duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos, etc.

Las necesidades encubiertas son las que mayor dificultad presentan, para su detección por que se encuentran inmersas dentro de variables, difíciles de tipificar como lo son:

- ✓ Actitudes del personal.
- ✓ Estilos de liderazgo.
- ✓ Clima Organizacional.
- ✓ Motivación, Costumbres.
- ✓ Cultura de los trabajadores Etc.

La detección de necesidades encubiertas se puede iniciar en cuatro niveles:

- ✓ La empresa completa.
- ✓ Un departamento (cuyo funcionamiento es crítico).
- ✓ Un puesto.
- ✓ Una situación.

Además de las necesidades de capacitación, existen por lo menos tres grupos de variables que pueden explicar el mal desempeño de los trabajadores y consiguiente ser causa de problemas.

- ✓ Problemas organizacionales.
- ✓ Falta de aptitud del personal.
- ✓ Falta de motivación (Garza Tamez R., 2002).

En la labor por la determinación de las necesidades de capacitación ya sea en las necesidades manifiestas o encubiertas, se debe de llevar a cabo un informe porque este...

- ✓ Describe la situación, tal como fue investigada en un lugar y tiempos determinados.
- ✓ Facilita la presentación que se le deba de hacer al personal o directivos de las necesidades localizadas.
- ✓ Incluye el conjunto de datos (deficiencias, evidencias, etc.) que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación.
- ✓ Proporciona los antecedentes indispensables para seleccionar y elaborar los cursos de capacitación que sean requeridos y para orientar a los instructores sobre las fallas de los grupos con los que trabajarán.

El informe que se brinde deberá ser claro, preciso y tener buena organización.

En general el informe es la culminación de una labor difícil y delicada que podrá conducirse en caso de ser aceptada a una serie de decisiones, no solo sobre adiestramiento y capacitación, el informe sirve para dar informaciones objetivas, sólidamente cimentadas.

A partir de los informes se avanza a otra etapa del proceso de capacitación, en la que se decide de qué manera se van a enfrentar las necesidades detectadas. En caso de que se requiera elaborar cursos de adiestramiento y capacitación (A. Tejeda, en línea 2017).

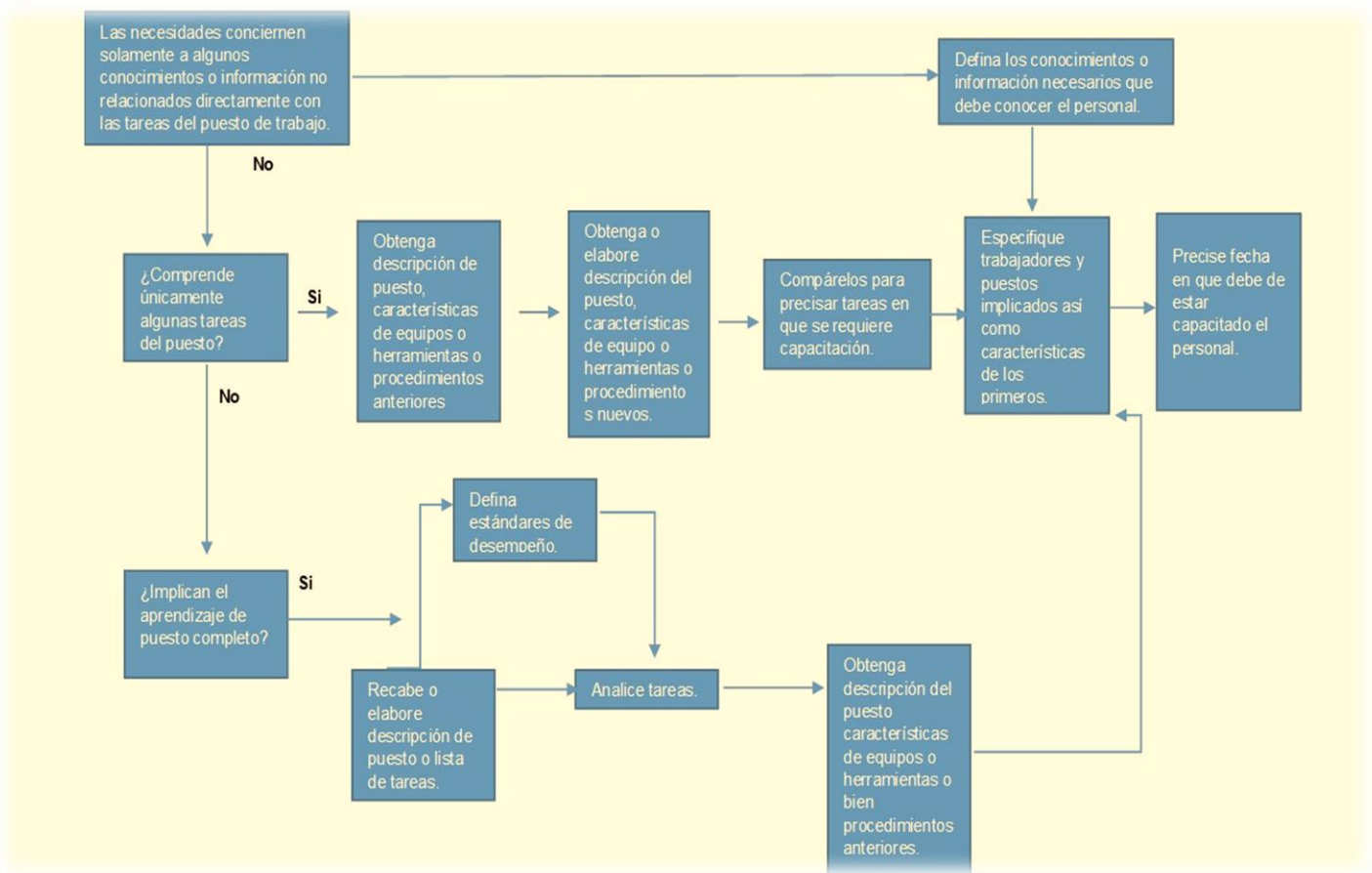
Necesidades Manifiestas: Se presentan como causa directa del problema y no requieren investigación alguna para determinarlas, ya que se conoce el síntoma y la causa, es decir son evidentes, rápidas de detectar. Este tipo de necesidades de entrenamiento se presentan...

- Cuando en la empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso.
- Cuando los trabajadores son transferidos o ascendidos.
- Cuando se sustituyen o modifican las maquinarias y/o herramientas.
- Trabajadores a punto de jubilarse.
- Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.

Estas necesidades manifiestas pueden ser...

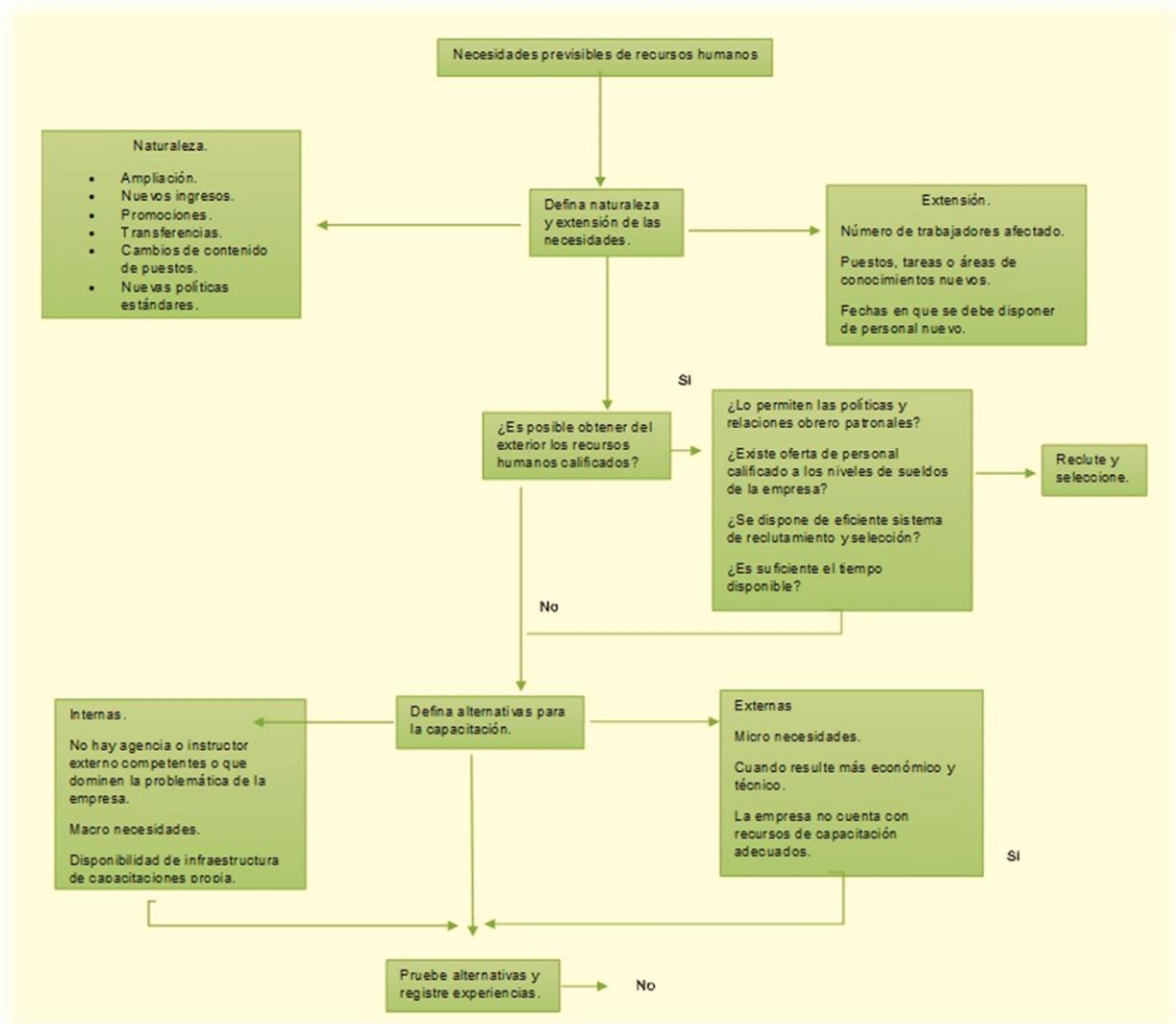
- Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto.
- Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.
- Implica el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

Figura 1. Procedimiento de determinación de necesidades manifiestas.



(Barrientos Salas O.G., Escobedo Mata S.G., Landa Alfán H. y Lozano Lozano S.L., 2009. Pp. 31)

Figura 2. Diagrama de necesidades manifiestas.



(Barrientos Salas O.G., Escobedo Mata S.G., Landa Alfán H. y Lozano Lozano S.L., 2009. Pp.33).

3.2 Planeación.

Planeación o también llamado “programa de capacitación para atender las necesidades”, en este punto se establecen los objetivos de la investigación los cuales deben de ser observables y medibles (establecer los objetivos de capacitación son la base de la determinación de las necesidades de capacitación).

Un programa de capacitación ayuda al instructor a pensar y a imaginar el desarrollo de la lección a medida que se estructura, permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc., además determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática, incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo, en él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido y ayuda a definir los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias.

Para elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación se debe contar con la siguiente información:

- ✓ **Número de trabajadores a capacitar**, esto permite establecer el tipo de instrucción que se va a proporcionar (puede ser individual o grupal)
- ✓ **Características de los trabajadores a ser capacitados** (Edad, escolaridad y experiencia laboral), disponer de estos datos permitirá establecer la amplitud del contenido del programa, seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico.
- ✓ **Descripción de actividades**, esto apoya en la determinación de los objetivos y contenido del programa. Es importante describir las actividades que habrá de realizar el trabajador, las condiciones en que deberá hacerlas y la eficiencia en su cumplimiento (rapidez, exactitud y/o precisión que debe alcanzar).

También en esta etapa se debe de hacer una clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación. Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o más importantes.

La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- Las que tiene una persona.
- Las que tiene un grupo.
- Las que tiene un nivel.
- Las de un puesto.

- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Se debe de definir el objetivo es decir se deben de establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación. Es el momento de plantear los comportamientos y características que se quieren obtener en los participantes después de implantado el programa, de establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan. Es necesario enunciar la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa, es decir se deben establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación de una manera específica y medible.

Existen diferentes clases de objetivos, como lo son:

- **Objetivos de productividad:** que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.
- **Objetivos de desempeño:** que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes.
- **Objetivos de habilidades o destrezas:** que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes.
- **Objetivos de conocimientos:** que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.
- **Objetivos del dominio afectivo:** que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.

Posterior a ello se lleva a cabo la elaboración del programa, para elaborar un programa de capacitación se tienen que responder las preguntas...

- **¿Qué? (Contenido)** se refiere a los temas que se impartirán en el programa. Es el momento de traducir los objetivos de desempeño buscados en puntos de aprendizaje.
- **¿Cómo? (Técnicas y ayudas)** los métodos y técnicas que más frecuentemente se utilizan.
 - ✓ **Conferencia.** Es una exposición sobre un tema en particular en la que el conferenciante habla y el auditorio escucha.
 - ✓ **Conferencia con participación.** Es una exposición en la que el que expone permite que el auditorio participe con preguntas durante la conferencia o al final de la misma.
 - ✓ **Clase formal.** Es una exposición a un grupo generalmente reducido en el que se dan intercambio de ideas, preguntas, discusiones. Normalmente, la clase formal dura varias sesiones.
 - ✓ **Capacitación en el trabajo.** Se asigna a una persona con experiencia para que ayude al aprendiz a conocer el sistema o forma de realizar el trabajo, a utilizar ciertas herramientas o maquinaria, y otros procedimientos. No se saca a la persona de su ambiente de trabajo y se le pide que observe cómo se realizan las labores y que las copie.
 - ✓ **Dramatización.** Se pide a los participantes que simulen situaciones reales o ficticias para practicar las habilidades o destrezas que se pretenden lograr. Por ejemplo, se puede simular que se está atendiendo a un cliente molesto por el servicio.
 - ✓ **Método de aprender haciendo.** Consta de tres pasos y es uno de los más efectivos. El primer paso consiste en dar la información al aprendiz de cómo se realiza el trabajo. En el segundo paso, el instructor demuestra en la práctica cómo se debe realizar el trabajo y el aprendiz observa. Y, por último, el aprendiz realiza el trabajo él mismo y el instructor lo corrige y retroalimenta.
 - ✓ **Rotación de puestos.** Consiste en rotar al personal dentro de la empresa de un puesto a otro durante un tiempo, a fin de que conozca

las diferentes funciones dentro de la organización. Antes de asumir un nuevo puesto se le instruye sobre sus funciones.

- ✓ **Estudio de casos.** Se entrega a los participantes una descripción escrita de una situación real o ficticia para que la estudien y discutan entre ellos con el fin de diagnosticar el problema y plantear alternativas de solución.
- ✓ **Métodos audiovisuales.** Consiste en la utilización de películas, videos, diapositivas, etc., para sustituir temporalmente al instructor. Las personas escuchan y ven el material que ha sido grabado previamente. Economizan tiempo y recursos.

Para seleccionar el método más adecuado de impartir los contenidos del programa se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Tema.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Número de participantes.
- ✓ Nivel de conocimientos e integración del grupo.
- ✓ Recursos materiales.
- ✓ Tiempo disponible.
- ✓ Presupuesto.

Auxiliares didácticos: Los auxiliares didácticos son materiales que ayudan a los participantes a comprender mejor las ideas y, en este sentido, son apoyos al método o técnica que se seleccionó para impartir los contenidos del programa.

- **¿Dónde? (Lugar)** Otro de los factores que debes determinar al diseñar un programa de capacitación es el lugar en el que se va a impartir el curso. Cuidando que tenga las características adecuadas para el tipo de instrucción que se va a impartir
- **¿Cuándo? (Fechas y horarios)** En este momento se determinan la fecha, horario y duración del curso. El horario deberá especificar las horas en que se va a impartir el curso, la duración de cada sesión y la duración del curso.

- **¿A quién? (Destinatarios)** se trata de escoger el grupo de personas que recibirán la capacitación. Como en el segundo paso clasificaste y jerarquizaste las necesidades de capacitación que tiene una persona, un grupo, un nivel, un puesto, etc., en este momento debes decidir quiénes tomarán el programa.
- **¿Quién? (Instructor)** Un buen instructor debe poseer ciertas características como son:
 - ✓ Ser puntual.
 - ✓ Capacidad para comunicarse con claridad.
 - ✓ Conocer el tema y los objetivos a alcanzar. Estar al día en su especialidad.
 - ✓ Conocer y utilizar diferentes métodos didácticos.
 - ✓ Planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso.
 - ✓ Capacidad para motivar al grupo y mantener su interés durante el curso.

Los instructores pueden ser internos cuando la empresa cuenta con personas que conozcan lo suficiente el tema del curso, o bien, se pueden contratar consultores externos.
- **¿Cuánto? (Presupuesto)** para elaborar el presupuesto debes tomar en cuenta los gastos en que incurrirás como son:
 - ✓ El salario del instructor.
 - ✓ La renta del local, en su caso.
 - ✓ La renta o compra de auxiliares didácticos.
 - ✓ El servicio de cafetería.
 - ✓ Los materiales para los participantes, etcétera.

Las actividades de un programa se basan en técnicas de instrucción y grupales, las cuales facilitan el proceso de instrucción- aprendizaje.

Las técnicas se eligen a partir de:

- ✓ Objetivos de aprendizaje
- ✓ Características del grupo
- ✓ Dominio que el instructor tenga de la técnica a seleccionar

- ✓ Disponibilidad física y material.

Técnicas de instrucción: Son métodos y procedimientos de que se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso instrucción-aprendizaje.

Las técnicas de instrucción son tres:

- ❖ **Técnica interrogativa:** Se caracteriza por la utilización de preguntas y respuestas para adquirir información y opiniones de lo aprendido. Con ella se pretende fomentar el pensamiento creativo, un proceso de comunicación abierto y propiciar la participación.
- ❖ **Técnica demostrativa:** Consiste en demostrar de forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico. Su propósito es complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación.
- ❖ **Técnica expositiva:** Se caracteriza por presentar la información en forma oral y en un mínimo de tiempo, según el tema. La exposición que hace el instructor deberá estar estructurada en razón a un orden, primero se hace una introducción general del tema, después se desarrolla detalladamente y se finaliza con una conclusión.

Técnicas grupales: Se utilizan para lograr el cumplimiento de objetivos grupales establecidos en el proceso de aprendizaje. Estas técnicas representan instrumentos valiosos para el instructor, ya que facilitan:

- La comunicación entre los miembros del grupo.
- La participación crítica y reflexiva a partir de la discusión y análisis.
- Un ambiente de informalidad y compañerismo para alcanzar un objetivo común.
- La práctica necesaria para facilitar el trabajo (Guía de capacitación “Elaboración de programas de capacitación”, 2008)

Entrenamiento de orientación: También es conocido como inducción, es el tipo de entrenamiento que encamina, dirige y guía al trabajador para que entienda el trabajo, la empresa, los compañeros y la misión. El empleado nuevo debe conocer

las normas, valores, procedimientos de trabajo, pautas de conducta y códigos de vestuario que se esperan en la organización.

- ❖ **Entrenamiento en aspectos conceptuales:** Busca desarrollar el conocimiento respecto a contenidos, información, datos, principios y teorías.
- ❖ **Desarrollo de habilidades:** Incluye métodos, técnicas, sistemas y patrones que brindan herramientas concretas para poner en práctica los conocimientos para mejorar cuantitativa y cualitativamente los resultados.
- ❖ **Formación de reciclaje:** Actualiza a los trabajadores en relación a nuevas formas o procedimientos en la realización de sus actividades.
- ❖ **Formación de equipo:** Es un proceso de desarrollo que ayuda o prepara a los integrantes de la organización para que trabajen mejor en grupos. Mejora la capacidad de los integrantes para la solución de problemas, la comunicación y sensibilidad hacia los demás.
- ❖ **Formación en distintas funciones:** Los individuos rotan por una serie de puestos. Pueden estar en un puesto desde una semana hasta un año antes de ser rotados. Se utiliza con los obreros de producción y con los ejecutivos. Familiariza a los trabajadores con varios puestos dentro de una empresa y les da la oportunidad de aprender haciendo diferentes cosas.
- ❖ **Formación en creatividad:** Desarrolla a través de ejercicios prácticos la creatividad de los empleados para aportar soluciones nuevas al desarrollo de sus actividades.
- ❖ **Desarrollo de habilidades interpersonales:** Busca mejorar o perfeccionar las habilidades sociales y de relación y comunicación de los trabajadores (Viridiana S. Y Escalante L. 2012).

3.3 Ejecución.

Implantación y ejecución del programa de capacitación, en este punto se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento.

Consiste en llevarlo a la práctica, es el momento en que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo.

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- ✓ Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- ✓ Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- ✓ Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.
- ✓ Motivar e involucrar a los participantes.
- ✓ Establecer una buena comunicación con los participantes.
- ✓ Entender y mantener el control del grupo.
- ✓ Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

3.4 Evaluación De La Capacitación.

En la evaluación de los resultados, se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y así se evalúa la eficiencia del programa.

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- ✓ La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- ✓ El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- ✓ La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- ✓ Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

- ❖ **Al inicio del curso**, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
- ❖ **Durante el curso**, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
- ❖ **Al final del curso**, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. (Nacional Financiera en línea 2017).

Capítulo IV. Desempeño Laboral.

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral *“es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”* pp. 359

También se entiende como el valor total que la empresa espera con respecto a las labores que un trabajador lleva a cabo en un determinado tiempo. Ese valor, puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace de la eficacia de su organización (Jaén Díaz M., 2010)

El desempeño laboral tiene una serie de características individuales, como lo son las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, las cuales interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo.

Otro punto importante es que el desempeño de un puesto, cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores de cada persona, como la percepción que se tenga del papel que se desempeña (Useche M. C. y Queipo, B. 2002).

4.1 Evaluación Del Desempeño.

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, efectuándose de manera conjunta entre el jefe y el colaborador. Su finalidad es mantener una comunicación sistemática entre

colaboradores y jefes respecto a la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo que se acordaron previamente.

“Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo” (Rodríguez, 2004 pág. 110)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Este es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera.

Los métodos de evaluación varían de una organización a otra, porque cada una construye su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal,

Otro nombre que también se le da a la evaluación de desempeño es el **análisis de desempeño**: *“estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con un nuevo equipo o un nuevo empleado, un programa de capacitación o algún otro ajuste”* (Chiavenato, I., 2004).

Entre las técnicas para identificar las necesidades de capacitación podemos mencionar los informes de los supervisores, registros de personal, solicitudes de gerencia, observaciones, pruebas de conocimiento del puesto y cuestionarios.

Según nos dice Dessler, G. (2001). *“el análisis del desempeño significa la verificación de que existe una deficiencia importante en le rendimiento y posteriormente determinar si debe de rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio”*, para lo cual como primer punto se debe de determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y como se desearía que fuera.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. **Resultados:** resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. **Desempeño:** comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. **Factores Críticos De Éxito:** aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación puede ser realizada por la misma persona (autoevaluación), por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por los compañeros que lo rodean 360°, hacia arriba, por el órgano de RH, o por la comisión de evaluación. Los métodos tradicionales de evaluación son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación (Dessler, G., 2001).

Ahora bien, uno de los momentos centrales que constituyen el proceso de evaluación del desempeño es la entrevista de evaluación. De acuerdo con Rodríguez (2004) en este tipo de entrevista el ocupante del puesto y su superior

dialogan sobre el grado de cumplimiento por parte del colaborador de los objetivos establecidos en la sesión previa de evaluación del desempeño y además establece los objetivos futuros a desarrollar para el periodo siguiente.

La entrevista de evaluación es un dialogo entre el colaborador y su superior jerárquico, con el objetivo concreto de evaluar el desempeño general y el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos para ser ejecutados en un periodo específico de tiempo. Sin olvidar que dentro de la misma entrevista también se deben especificar los objetivos futuros.

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño, ya que es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño al evaluado, entre los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño están...

- Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara cuál es su patrón de desempeño.
- Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (realimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados.
- El evaluador y el evaluado deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado.
- Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo.
- Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada. (Chiavenato, I., 2002).

Metodología.

Justificación.

En México son muchas las industrias que cuentan con un departamento dedicado exclusivamente a la capacitación del personal, sin embargo, hay sectores

productivos de México en donde no existe tal departamento, o bien no se desarrolla una capacitación como tal, en este caso se estaría hablando exclusivamente del sector productivo textil, en la empresa llamada Nic Handel, empresa, dedicada a la elaboración del bordado industrial y a la confección de prendas de vestir.

“DNC PARA OPERARIOS DE MÁQUINAS BORDADORAS Y DE COSTURA, EN UNA EMPRESA DEL RAMO TEXTIL DEL ESTADO HIDALGO”.

Pregunta De Investigación.

¿Cuáles son las necesidades de capacitación que tienen las y los operadores de la maquinaria en la empresa Nic Handel (empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir)?

Objetivo General.

Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en operarios de una empresa del ramo textil del Estado de Hidalgo.

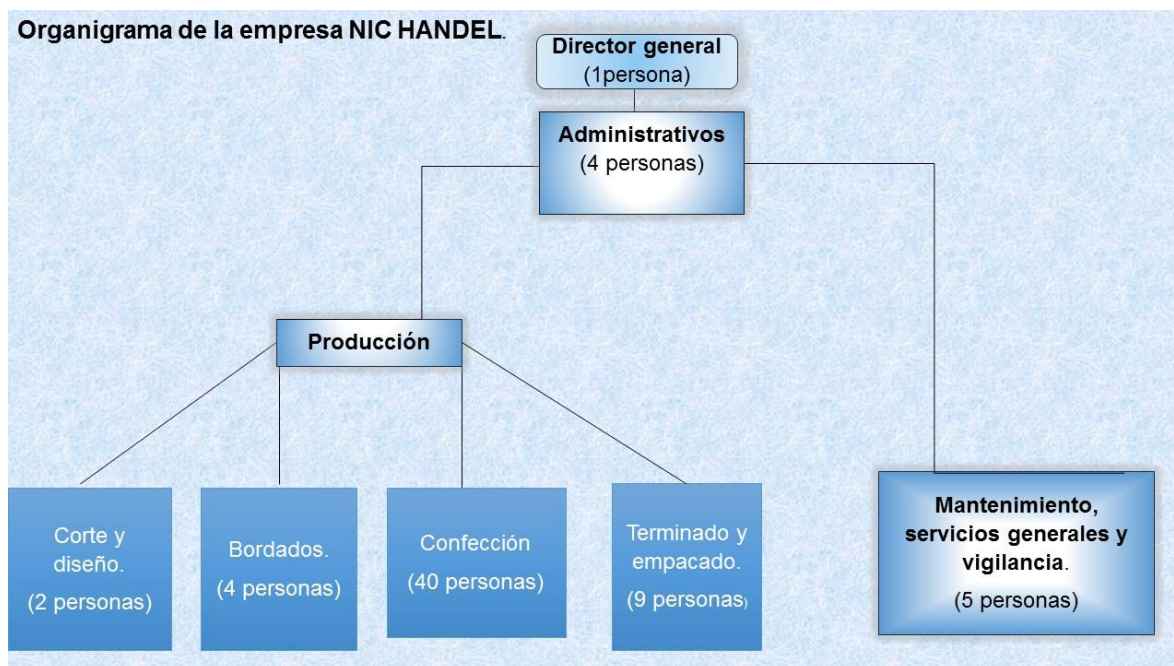
Objetivos Específicos.

- Indagar las necesidades encubiertas y manifiestas que tienen los empleados de la empresa.
- Orientar la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los empleados de la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos de la misma.
- Realizar una propuesta formal de capacitación a la empresa.

Muestra

La aplicación de la encuesta se realizará en una empresa del municipio de Emiliano Zapata, del estado de Hidalgo. La empresa se llama Nic Handel, cuya empresa tiene como giro comercial, el comercio al por mayor y menor de prendas de vestir teniendo en nómina registradas a 65 personas, como se muestra en el organigrama **Figura 3.**

Figura 3. Organigrama de la empresa.



Los criterios de inclusión consideran a todo hombre o mujer con un rango de edad de entre 16 años a 65 años y tener mínimo laborando en el área 3 meses.

Solo se aplicará el instrumento de evaluación al personal del área de corte y diseño, bordados, confección, terminado y empacado.

En cuanto a los criterios de exclusión, esta aquella persona que no acepte participar voluntariamente en la encuesta.

Método.

No existirá manipulación de variables y la recolección de la información se recolectará en un momento único.

Se trata de una investigación de tipo teórico en la que se aplicará un instrumento que permitirá conocer las necesidades de capacitación que tienen los operarios de máquinas en el área textil.

El enfoque del presente trabajo será cuantitativo. Ya que para la recolección de la información se utilizará una encuesta que arrojará resultados que pueden ser cuantificados en el programa SPSS.

Se buscará tener un parámetro de frecuencia de resultados, que arroje las necesidades que tienen las y los operarios de las diferentes máquinas en la empresa.

Es decir, se buscará identificar cuáles son las carencias que más consideran los operarios hay en su ambiente laboral.

Instrumento

El instrumento que se utilizará para poder detectar las necesidades de capacitación será una encuesta (**Anexo 1**)

Cabe mencionar que la encuesta es una técnica de investigación de campo y que puede dirigir un mensaje simple sobre el sentir y pensar de un encuestado, esta es un método sencillo, rápido y eficaz, es por ello que se utilizará, puesto que su implementación será de fácil entendimiento para los participantes.

Procedimiento.

Se tuvo un acercamiento a la planta y se hicieron notar ciertos aspectos que llamaron la atención para estudiar, como lo fueron ciertas actitudes por parte de los empleados, falta de seguridad en la planta, y falta de identidad con la empresa por parte de los trabajadores.

Como primer lugar para llevar a cabo la investigación se solicitó una carta a la UNAM con la finalidad de tener un respaldo para poder desarrollar la aplicación de la encuesta.

Posterior a ello se presentaron la encuesta y la carta expedida por la UNAM ante el director general de la planta y si fue otorgado el permiso, posterior a ello, la

secretaria del director me presento ante los trabajadores de la planta a quienes se les explico el objetivo del estudio y se les solicito su autorización en forma escrita (**Anexo 2**). También se les dio a conocer que se respetaría su anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada con la opción de libre elección de no participar si así lo consideraran, en primer lugar se aplicó la encuesta al personal de costura, terminado y empaçado del producto, en este caso no quiso participar en la encuesta el jefe de área, en la aplicación de la encuesta hubo dos señoras que no sabían leer ni escribir por lo que la encuesta yo se las fui aplicando y ellas me fueron contestando, posterior a ese departamento se procedió a aplicarle la encuesta a el personal de corte y del área del bordado, estando en esta última solo 3 personas ya que las otras 2 personas se encontraban en tercer turno lo que imposibilito realizarles las encuestas.

Posterior a ello se vaciaron los datos obtenidos en una base de datos SSPS, para proceder a analizar los resultados.

Una vez obtenido los resultados se procedió a desarrollar un análisis estadístico que consiste en cuantificar la frecuencia con las que manifestaron estar en acuerdo o desacuerdo en ciertas cuestiones de capacitación y si es que llevaban a cabo en la empresa la capacitación, para así con los datos arrojados tener un panorama de las necesidades que presenta el personal de la empresa NIC HANDEL.

Resultados.

Dentro del proceso de la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación, se realizó una encuesta a un total de 52 operarios de máquinas en una empresa del ramo textil del estado de hidalgo, los objetivos que se plantearon fueron:

- Indagar las necesidades encubiertas y manifiestas que tienen los empleados de la empresa.
- Orientar la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades

o actitudes en los empleados de la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos de la misma.

Dentro de los criterios de inclusión se consideraron a todo hombre o mujer con un rango de edad de entre 16 años a 65 años y tener mínimo laborando en el área 3 meses.

El instrumento de evaluación solo se aplicó al personal del área de producción, hubo 3 personas que no participaron en la evaluación, antes de empezar la aplicación de la encuesta se les explico el objetivo de la misma y se les pidió leyeran el consentimiento informado y firmaran de aceptación, muchos de los participantes solo pusieron la frase si acepto.

En la encuesta se les pedía datos generales, como edad, genero, grado de estudios concluidos, puesto, y el tiempo que llevaban en el puesto.

Se les pidió información sobre la capacitación que han recibido. En cuanto al grado de satisfacción con la capacitación y la información brindada por parte de la empresa, también se pidió una valoración sobre el trato de su jefe inmediato y la relación con sus compañeros de igual manera se pidieron sugerencias abiertas.

En la encuesta además se pidió valoración en cuanto a su área de trabajo, la valoración de instalaciones en relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) y equipamiento.

Sobre los rubros de capacitación que requiere para mejorar su desempeño, cada rubro se evaluó de la siguiente manera 4 es el más importante y 1 es el no importante.

En cuanto al perfil demográfico tuvimos que el mínimo de edad de los participantes es de 19 años y como máximo 53 años, el grado mínimo de estudios concluidos que manifestaron fue sin estudios y el máximo de estudios fue de preparatoria, en cuanto a la experiencia lo mínimo que dijeron tener de experiencia es de un año y lo máximo de 18 años de experiencia. Así mismo el número de mujeres fue superior al de hombre, siendo un total de 38 mujeres y 14 hombres, los participantes, en cuanto al

puesto 46 de las y los participantes manifiestan tener el puesto de costurero, terminado y empacado, 3 cortadores y 3 bordadores. En la **Tabla 1** se presentan los principales resultados.

Tabla 1 perfil demográfico.

	Mínimo	Máximo	Mujeres	Hombres	Puesto
			38	14	
Edad	19 años	53 años			Costurer@ 46
Estudios	Sin estudios	Preparatoria			Cortador 3
Tiempo en el puesto.	1 año	18 años			Bordador 3

En cuanto a los resultados sobre si recibieron capacitación al momento de ingresar a la empresa 11 personas contestaron que si mientras que 41 de ellas respondieron que no, en cuanto a la pregunta si existen días especiales para un curso de capacitación en la empresa 3 respondieron que sí, mientras que 47 respondieron que no, 44 de las personas cree necesaria la capacitación en su área de trabajo mientras que 5 de las personas no la creen necesaria, pero 37 de las personas si consideran que necesitan capacitación y 13 de los encuestados no consideran necesario ser capacitados **tabla 2.**

Tabla 2. Resultados sobre la capacitación recibida.

	Si	No	No lo se	NR
Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.	11	41		
Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa.	3	47	1	1
Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo.	44	5		3
Cree que usted necesita capacitación.	37	13		2

NOTA: NR=No respondió.

Entre las cuestiones que manifiestan tener necesidad de ser capacitado 8 respondieron que para el manejo de otras máquinas, 6 más en todos los aspectos que sean indispensables, 5 personas más, manifestaron tener la necesidad de ser capacitado en el cómo elaborar las prendas de mejor calidad, una persona del área de corte manifestó el que le gustaría ser capacitado en patronaje industrial, y dentro del área de bordado manifestaron tener la necesidad de ser capacitados en la elaboración de ponchados y el manejo total de la maquina bordadora **tabla 3.**

Tabla 3. En que necesita ser capacitado.

	Frecuencia	Porcentaje
PARA MANEJAR OTRAS MAQUINAS	8	15.4
EN TODOS LOS ASPECTOS QUE SEAN INDISPENSABLES	6	11.5
EMERGENCIAS EN CASO DE ACCIDENTE	1	1.9
PARA TENER MAS CONOCIMIENTO DE COMO ELABORAR LAS PRENDAS	5	9.6
PATRONAJE INDUSTRIAL	1	1.9
PONCHADO DE DISEÑO Y MANEJO TOTAL DE LA BORDADORA	3	5.8
NO CONTESTO	28	53.8
Total	52	100.0

Por otro lado, las personas que manifestaron haber tomado un curso fuera de la empresa y que consideran les ha ayudado a desarrollar mejor su trabajo solo 10 personas contestaron que sí, mientras que 40 no han tomado ningún curso, entre los cursos tomados han sido corte y confección, como ser más productivo, competencia laboral y diseño de patronaje. **Tabla 4.**

Tabla 4 cursos que han tomado.

	Frecuencia	Porcentaje
CORTE Y CONFECCION	4	7.7
COMO SER MAS PRODUCTIVO	1	1.9
COMPETENCIA LABORAL	2	3.8
DISEÑO DE PATRONAJE	1	1.9
NO CONTESTO	44	84.6
Total	52	100.0

En cuanto a la pregunta que si consideran cuentan con todos los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo 37 de los encuestados manifestaron que si 13 que no y 2 no respondieron, para 47 de los encuestados sus conocimientos les

dan seguridad para realizar su trabajo y para 4 no es así, en cuanto a la pregunta si la empresa reparte curso sobre seguridad 44 de las personas dijeron que no y 7 que si, 26 personas consideran que la empresa no le da suficiente importancia a la seguridad y 23 de las personas consideran que si, en cuanto a si existe un protocolo de seguridad por parte de la empresa en caso de accidente las mayor respuesta que se obtuvo fue un no con 38 personas, 20 personas consideran que si hay un reglamento interno en la empresa mientras que 25 no lo consideran así, en cuanto a la información que les brindan sobre el manejo de las maquinas 29 personas dijeron no es suficiente y 21 más considera que si lo es, otro dato arrojado fue que 41 personas no han recibido capacitación para mejorar sus procesos de trabajo, 10 consideran que si, en cuanto a los protocolos de seguridad a seguir para realizar su trabajo 25 de los encuestados considera si lo hay mientras que 23 no lo considera así, en cuanto a la impartición de un curso sobre primeros auxilios 48 lo considera importante mientras que 3 no, por otro lado 38 de los participantes en la encuesta consideran segura la empresa pero 11 mas no consideran segura la empresa. **Tabla 5**

Tabla 5 Respuestas sobre seguridad.

	Si	No	No Lo Se	No Respondió
¿Considera Que Tiene Todos Los Conocimientos Y Habilidades Para Desempeñar Su Trabajo?	37	13		2
¿Sus Conocimientos Le Dan Seguridad Para Hacer Su Trabajo?	47	4		1
¿La Empresa Imparte Capacitación Sobre Seguridad?	7	44	1	
¿Cree Que La Empresa Le Da Suficiente Importancia A La Seguridad?	23	26		3
Existe Algún Protocolo A Seguir En Caso De Algún Accidente En La Empresa.	9	38		5
Cuentan Con Algún Reglamento Interno.	20	25	1	6
¿La Información Que Les Bridan Acerca Del Manejo De Las Maquinas Es Suficiente?	21	29		2
¿Ha Recibido Capacitación Para Mejorar Sus Procesos De Trabajo?	10	41		1
Hay Protocolos De Seguridad Que Usted Debe De Seguir Al Realizar Su Trabajo.	25	23		4
Considera Importante El Que Le Impartan Cursos Sobre Primeros Auxilios.	48	3		1
¿Considera Que La Empresa Es Segura?	38	11		1

Por otro lado en cuanto a las respuestas sobre la actitud de su jefe inmediato 31 de los participantes considera que si tienen una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y que escucha sus opiniones mientras que 18 no lo considera así, la relación que tienen con su jefe 30 personas la catalogan como buena mientras que 20 como regular, la relación que tienen con sus compañeros 26 la consideran regular y 26 como buena, en cuanto a la motivación 47 de los participantes manifestaron estar motivados para realizar su trabajo y 5 de ellos manifestaron no estar motivados.

Tabla 6

Tabla 6 relaciones con compañeros y jefe inmediato.

	Siempre	Algunas veces	Nunca	No Respondió
Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	31	18	2	1
	Buena	Regular	Mala	No respondió
¿Cómo considera la relación entre Usted y su jefe inmediato?	30	20	2	
¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?	26	26		
	SI	NO	NO RESPONDIO	
Se siente motivado para realizar su trabajo.	47	5		

Por otro lado, en cuanto a las opiniones de las cuestiones que les gustaría o que piensan deben de mejorar esta la capacitación en primer lugar con 22 puntos, la remuneración con 11 puntos, el ambiente físico y la disposición de recursos con 7 puntos, el reconocimiento con 5 puntos y las relaciones interpersonales con 4 puntos **tabla 7.**

Tabla 7 que tendría que mejorarse en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
RELACIONES INTERPERSONALES	4	7.7
REMUNERACIONES	11	21.2
RECONOCIMIENTO	5	9.6

AMBIENTE FISICO Y DISPOSICION DE RECURSOS	7	13.5
CAPACITACIÓN	22	42.3
NO CONTESTO	3	5.8
Total	52	100.0

En cuanto a las condiciones físicas de su puesto de trabajo, hablando de la iluminación, temperatura, ventilación, espacio y volumen de ruidos 30 de los participantes consideran el lugar como soportable, 21 muy confortable y solo una persona como muy incómoda **tabla 8**.

Tabla 8 nivel de satisfacción en cuanto a las condiciones físicas.

	Frecuencia	Porcentaje
MUY CONFORTABLE	21	40.4
SOPORTABLE	30	57.7
MUY INCOMODO	1	1.9
Total	52	100.0

Entre las condiciones físicas 2 personas consideraron que puede mejorarse el volumen de ruido, 5 más manifestaron que puede mejorarse las condiciones de las sillas, la iluminación, y problemas en algunas máquinas y 4 personas más consideran que las condiciones pueden mejorarse son la ventilación y la temperatura **tabla 9**.

Tabla 9 condiciones físicas que pueden mejorarse.

	Frecuencia	Porcentaje
VOLUMEN DE RUIDO	2	3.8
SILLAS, LA ILUMINACIÓN, Y PROBLEMAS EN ALGUNAS MAQUINAS	5	9.6
	4	7.7

VENTILACIÓN Y TEMPERATURA	41	78.8
NO CONTESTO	52	100.0
Total		

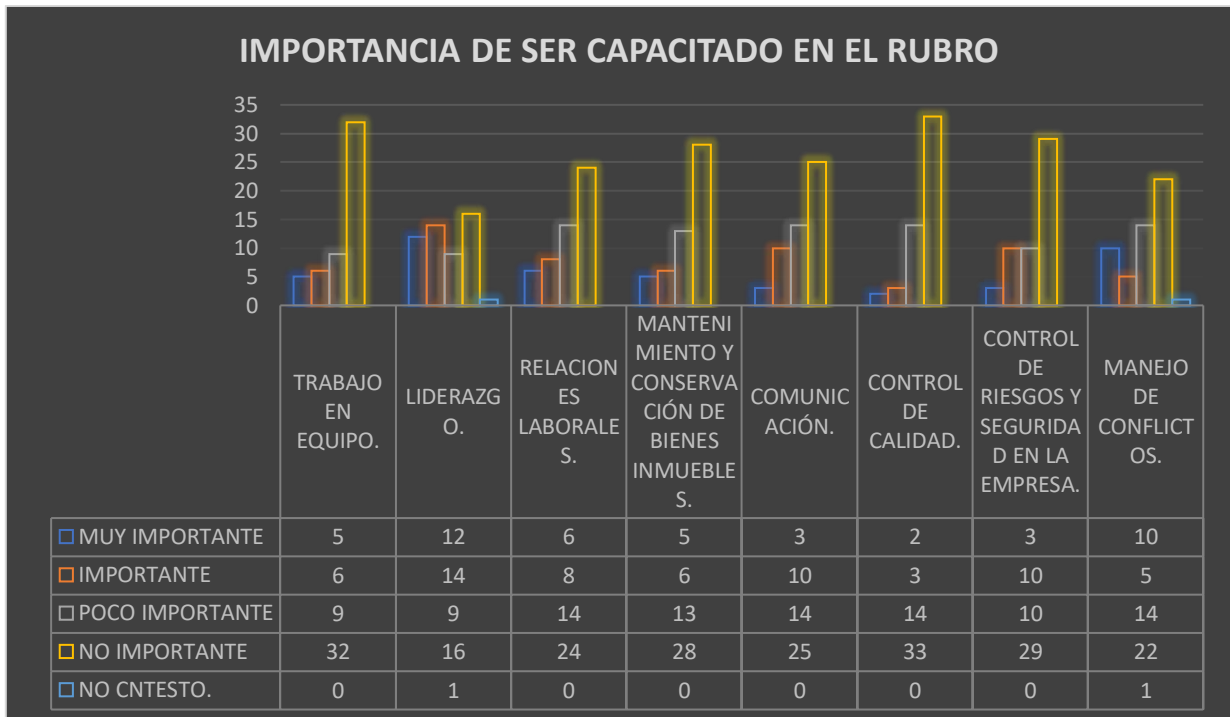
En cuanto a las respuestas obtenidas sobre si se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo 30 de los participantes respondieron que si, 18 que a veces y 3 más que nunca y una mas no respondió. También se les encuestó sobre si existe comunicación en su grupo de trabajo y 24 contestaron que siempre, 27 que a veces y uno más que no la hay, en cuanto a los incentivos o reconocimientos por buen desempeño 4 dijeron que si los hay 18 que a veces, mientras que 28 que nunca a habido un reconocimiento y dos mas no respondieron, otra cuestión que se les presento en la encuesta fue que si la empresa cuenta con planes y acciones destinadas a mejorar el trabajo y 12 de los encuestados respondieron que si, 21 que no y 13 que nunca, mientras que 6 no respondieron, en cuanto a que si en la empresa las funciones están claramente definidas 28 respondieron que siempre lo están, 18 que a veces y 4 más que nunca mientras que 2 no respondieron. En cuanto a la pregunta si sienten apoyo de su jefe cuando se encuentran en dificultades 35 respondieron que siempre se sienten con ese apoyo, 14 dijeron que a veces y 3 más que nunca, en cuanto a que si su jefe le proporciona la información suficiente para realizar su trabajo 31 respondió que siempre, 18 más manifestó que a veces y 3 más dijeron que nunca, en cuanto a los recursos con los que cuentan para realizar sus trabajos 23 dijeron es muy bueno, 26 que es regular y 2 más que es malo mientras que una persona no respondió esta pregunta **tabla 10**.

Tabla 10 satisfacción en cuanto a el trabajo en equipo, incentivos, planes y acciones para mejorar su desempeño.

	Siempre	Algunas veces	Nunca	No Respondió
¿En mi área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?	30	18	3	1
Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.	24	27	1	
La empresa otorga incentivos y reconocimientos por su buen desempeño.	4	18	28	2
La empresa cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.	12	21	13	6
En la empresa las funciones están claramente definidas.	28	18	4	2
Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.	35	14	3	
Mi jefe me proporciona información suficiente y clara para realizar mi trabajo.	31	18	3	
	Muy bueno	Regular	Malo	No respondió.
El nivel de los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es	23	26	2	1

En cuanto a las importancia que le dan a los diferentes aspectos los resultados arrojaron que 32 de los encuestados no consideran importante ser capacitados en cuanto a trabajo en equipo, mientras que 5 si consideran importante la capacitación en este rubro, en cuanto a el liderazgo 16 personas no lo consideran importante y 12 más si lo consideran importante, en cuanto a las relaciones laborales 24 consideran no es un tema importante en el que necesitan ser capacitados, solo 6 lo consideran muy importante, en cuanto al mantenimiento y conservación de bienes inmuebles 28 no lo considera importante y 5 si lo considera muy importante, en cuanto a la comunicación 25 no lo consideran importante y 3 si consideran es un tema muy importante, en cuestión de control de calidad 2 dijeron es un tema muy importante, mientras que 33 de los participantes dijeron no es muy importante, en cuanto al tema de control de riesgos y seguridad en la empresa el temas es muy importante para 3 personas, mientras que para 29 no lo es, y finalmente en cuanto al manejo de conflictos 22 de los participantes en la encuesta manifestaron que no es un tema importante y 10 si lo consideraron muy importante **figura 11**.

Figura 11, importancia de ser capacitado en el rubro.



En cuanto a los temas que les gustaría que se les incluyera en un curso de capacitación están los temas de comunicación, clima laboral, primeros auxilios, y también les gustaría se les capacitara para poder manejar otras máquinas **tabla 12**.

Tabla 12. Temas que consideran importantes para incluirse en un programa de capacitación.

	Frecuencia	Porcentaje
COMUNICACION RESPETUOSA	4	7.7
CAPACITACION EN TODOS LOS ASPECTOS	1	1.9
CLIMA LABORAL	3	5.8
PRIMEROS AUXILIOS	1	1.9
PARA MANEJAR OTRAS MAQUINAS	3	5.8
NO CONTESTO	40	76.9
Total	52	100.0

En general se puede decir que los resultados arrojaron que el mínimo de edad de los participantes fue de 19 años mientras que el rango de edad más alto fue de 53

años, el grado mínimo de estudios fue sin estudios y el más alto de preparatoria, el tiempo de experiencia en el puesto fue de 1 año el menor y el más alto de 18 años, participaron un total de 38 mujeres y 14 hombres, 46 personas ocupaban el puestos de costurero(a) 3 de los participantes pertenecientes al área de corte y tres más a el área de bordado. En cuanto a los resultados sobre si recibieron capacitación al momento de ingresar a la empresa la mayoría de las personas respondieron que no, por lo tanto no hay cursos de capacitación de ningún tipo dentro de la empresa, sin embargo la mayoría de las personas es decir el 84.6 % cree necesaria la capacitación en su área de trabajo, sin embargo el 71.2 % de las personas si consideran que necesitan ser capacitados, mientras que el 25 % de los encuestados no consideran necesitan la capacitación. Entre las cuestiones que manifiestan tener necesidad de ser capacitado respondieron que, para el manejo de otras máquinas, también manifestaron tener la necesidad de ser capacitado en el cómo elaborar las prendas de mejor calidad, una persona del área de corte manifestó el que le gustaría ser capacitado en patronaje industrial, y dentro del área de bordado manifestaron tener la necesidad de ser capacitados en la elaboración de ponchados y el manejo total de la maquina bordadora.

En cuanto a que si consideran cuentan con todos los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo la mayoría de los encuestados manifestaron que sí, para la mayoría de los encuestados sus conocimientos les dan seguridad para realizar su trabajo, la mitad de las personas consideran que la empresa no le da suficiente importancia a la seguridad, en cuanto a si existe un protocolo de seguridad por parte de la empresa en caso de accidente la mayor respuesta que se obtuvo fue un no. 38.5 % personas consideran que si hay un reglamento interno en la empresa mientras que el 48.1 % no lo consideran así, en cuanto a la información que les brindan sobre el manejo de las maquinas la mayoría de los que contestaron dijeron no es suficiente, en cuanto a los protocolos de seguridad a seguir para realizar su trabajo un 50 % de los encuestados considera si lo hay mientras que el otro 50 % no lo considera así, Por otro lado en cuanto a las respuestas sobre la actitud de su jefe inmediato la mayoría de los participantes considera que si tienen una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y que escucha sus opiniones mientras que el

56.9 % no lo considera así, la relación que tienen con su jefe el 57.7 % personas la catalogan como buena, la relación que tienen con sus compañeros 50 % la consideran regular y el 50 % como buena, en cuanto a la motivación el 90.4 % de los participantes manifestaron estar motivados para realizar su trabajo, Por otro lado, en cuanto a las opiniones de las cuestiones que les gustaría o que piensan deben de mejorar esta la capacitación en primer lugar esta, la remuneración, en segundo lugar el ambiente físico y la disposición de recursos, como tercer lugar el reconocimiento y por ultimo las relaciones interpersonales. En cuanto al ambiente físico de su lugar de trabajo la mayoría lo considera como soportable, entre las condiciones físicas las personas consideraron que puede mejorarse el volumen de ruido, las condiciones de las sillas, la iluminación, problemas en algunas máquinas, la ventilación y la temperatura, por otro lado la mayoría respondió que si se fomenta el trabajo en equipo, sobre si existe comunicación en su grupo de trabajo y 51.9 % que a veces, en cuanto a los incentivos o reconocimientos por buen desempeño la mayoría respondió que nunca ha habido un reconocimiento, de igual manera manifestaron que la empresa no lleva a cabo planes y acciones destinadas a mejorar el trabajo.

En cuanto a la pregunta si sienten apoyo de su jefe cuando se encuentran en dificultades la mayoría se siente apoyado, de igual manera consideran que su jefe inmediato les brinda la información suficiente para realizar su trabajo, en cuanto a los recursos con los que cuentan para realizar sus trabajos la mayoría respondió que el nivel lo consideran regular, en cuanto a los rubros que requieren ser capacitados para mejorar su desempeño consideraron al liderazgo y a el manejo de conflictos y las relaciones laborales como temas importantes.

Y finalmente en cuanto a los temas que les gustaría que se les incluyera en un curso de capacitación están los temas de comunicación, clima laboral, primeros auxilios, y también les gustaría se les capacitara para poder manejar otras máquinas.

Conclusiones.

Una de las finalidades fue el descubrir las necesidades del personal y las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa.

En cuanto a las necesidades encubiertas se puede determinar que falta cierta política por parte de la empresa, falta de comunicación, actitudes negativas por parte del personal, en cuanto a el área de confección su jefe de área da la impresión de ser una persona prepotente y altanera, ya que la forma en que respondió ante la petición de si aceptaba participar en la encuesta fue un poco agresiva y grosera, e incluso en la encuesta se hizo notar cierto personal insatisfecho con el trato recibido, la falta de reconocimiento por parte de los altos mandos es un factor determinante e influyente para la motivación del personal, la cultura que tiene la mayoría de las personas es una cultura donde no se abren a nuevas ideas, hay personas que como bien arrojaba la encuesta tienen 18 años de experiencia, el estar todo el tiempo trabajando para pequeños talleres o bien pequeñas industrias ha creado una cultura en los trabajadores en donde no tan fácilmente aceptan la capacitación como tal, o más bien consideran cuentan con todos los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo y estar arraigados a esa idea.

En cuanto a las necesidades manifiestas se puede determinar que la falta de reglas, cuestiones en cuanto a seguridad, la iluminación y la ventilación son factores que se pueden observar a simple vista y los cuales al indagar están siendo causantes de insatisfacción por parte de los empleados, de igual manera las políticas que pudiesen estar presentes en la cultura de los altos mandos, ya que en la empresa los altos mandos están integrados por personas de origen colombiano y tienen ciertas ideas distintas a las de los mexicanos.

Por otro lado se concluye que el no contar con un departamento dedicado a la capacitación del personal y la experiencias y el tiempo que llevan trabajando en talleres que no imparten capacitación formal ha creado una cultura en donde no se cree es necesaria la capacitación en ciertos aspectos como lo son el trabajo en equipo, el control de riesgos y seguridad, el manejo de conflictos, como lo mencionaban los encuestados, están acostumbrados a aprender sobre la marcha es decir ellos utilizan el método de aprender haciendo.

Entre las necesidades que se pueden hacer notar está la capacitación para el área de corte y diseño, en cuanto a el diseño industrial.

En cuanto a el área de bordado se necesita la capacitación en cuanto a la realización de diseños y a el manejo y el desarrollo del conocimiento de todas las herramientas y el funcionamiento de la maquina bordadora.

En cuanto a el área de confección y terminado se tiene la necesidad de capacitar en el manejo de otras máquinas, no solo en la que ya manejan.

Y en forma general existe la necesidad de desarrollar un clima organizacional en donde haya comunicación respetuosa, se necesita capacitar en cuanto a la seguridad, manejo de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo y relaciones laborales, para así crear una identidad con la empresa.

Análisis Y Discusión.

Como se ha mencionado la capacitación es la actividad realizada en una organización, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, como bien se ha dicho la capacitación está pensada para mejorar la productividad de la organización, pero esta también tiene efectos sociales, para llegar a poder desarrollar planes de capacitación se requieren de ciertos pasos como lo son la detección de las necesidades de capacitación, la planeación, la ejecución y la evaluación de la capacitación.

Como es bien sabido hay industrias que no cuentan con un departamento dedicado exclusivamente a la capacitación, como es el caso de algunas de las industrias dedicadas a la manufacturación de prendas de vestir, es decir la industria textil. Muchas de las personas dedicadas a esta actividad la mayor parte del tiempo solo han trabajado en pequeños talleres o incluso en su casa desarrollando esta actividad, en donde no se les capacita como tal a comparación de otro tipo de industrias.

En este caso nos enfocamos a hacer el diagnostico de las necesidades de capacitación, en una industria, formalmente formada, con una capacidad de producción grande y que cuenta con diferentes áreas de desarrollo textil, áreas como lo son, corte, confección y bordado, que fueron en las que nos enfocamos,

entre las necesidades que se buscaron fueron las necesidades encubiertas y las necesidades manifiestas.

Como primer punto cabe mencionar que entre las necesidades manifiestas se pudo observar en las visitas a la empresa y en la aplicación de la encuesta que el personal tiene cierta actitud negativa en cuanto al que indagues sobre su trabajo, de igual manera el ambiente físico en el que se encuentran laborando, hay situaciones que en lo personal deben de mejorarse, como lo es la ventilación, la iluminación, señalamientos, por ejemplo las escaleras no cuentan con un barandal, y el personal sube o baja con montones de prendas, de igual manera las y los trabajadores suben y bajan las escaleras escribiendo con el celular y no tienen mucho cuidado al caminar por las escaleras, en cuanto a la higiene, en su horario de desayuno, toman sus alimentos en su área de trabajo, ya que no cuentan con un espacio destinado para comedor.

En cuanto a las necesidades encubiertas se desarrolló y llevo a acabo una encuesta con el personal en donde se indago sobre los diferentes aspectos de la capacitación, con lo cual se evidencio que la mayoría de las personas que se encuentran laborando en la empresa no han recibido capacitación, sin embargo consideran importante la impartición de la capacitación, pero consideran ellos no la requieren, ya que se sienten plenamente seguros de sus conocimientos y sus conocimientos les brindan la seguridad para desarrollar su trabajo, pero una minoría si manifestó el sentir la necesidad de ser capacitado para poder manejar otras máquinas, por otro lado en el área de bordado si manifestaron la necesidad de ser capacitados en cuanto a la elaboración de diseños y el manejo total de las bordadoras, y por el área de corte y diseño manifestaron tener la necesidad de ser capacitados en cuanto al diseño de patronaje industrial. En cuanto a la relación con sus jefes la mayoría considera es buena, a un que algunos de los encuestados hicieron notar cierto desagrado en cuanto a la falta de comunicación respetuosa y cierto desagrado e insatisfacción con la actitud en este caso del jefe inmediato del área de confección y es que la actitud de esta persona es un tanto negativa, lo cual se comprobó de propia mano ya que se negó a participar en la encuesta de una forma un tanto

grosera y prepotente. En cuanto al ambiente físico la mayoría considera es soportable pero que si hay ciertos aspectos que les gustaría se mejoraran, otra cuestión que se pudo establecer es que la mayoría se sienten motivados a realizar su trabajo sin embargo también demandan tener reconocimiento por parte de sus superiores.

Cabe destacar que la capacitación es una necesidad que tienen todos y cada uno de los trabajadores y que por derecho deben de tener acceso a ella, la capacitación no solo sirve para desarrollar habilidades y destrezas, para la mejora de la producción ya que también tiene influencia en el personal para que este, este plenamente identificado con la empresa y este motivado y sobre todo satisfecho en el área laboral que le compete.

Bibliografía.

Aguilar Morales (2010). El marco legal de la capacitación en México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. recuperado de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/marco_legal_capacitacion_en_mexico.pdf

A. Tejeda (en línea). Determinación de necesidades y elaboración del informe de detección de necesidades. (fecha de consulta: 04 marzo del 2017) consultado de <http://angytejeda.jimdo.com/unidad-2/2-8-determinaci%C3%B3n-de-necesidades-y-elaboraci%C3%B3n-del-informe-de-detecci%C3%B3n-de-necesidades/>

Barrientos Salas O.G., Escobedo Mata S.G., Landa Alfán H. y Lozano Lozano S.L. (2009). detección de necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7-eleven México mercados 200 y 202. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/4133/A2.719.pdf?sequence=1>

Briseño, R. A. (1985). Derecho Individual del Trabajo. México.

- Chiavenato, A. (2004), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Colombia: Mc Graw Hill, pp.264-325
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera edición, México: Mc Graw Hill, capítulo 12
- Craig, L. R. (1989). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Editorial Diana técnico.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. Octava Edición. México: Pearson Educación. Pp. 234-241
- Espinosa-Moré, S; (2013). La evaluación integral de empresas. Ingeniería Industrial, XXXIV. 340-352. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=360433595010>
- F. G. Barroso Tanoira, Salazar Cantón J.R. (2010). Necesidades De Capacitación En Empresas Comerciales Y De Servicios. Un Estudio Comparativo En 60 Empresas De La Ciudad De Mérida, Yucatán, México. Revista panorama administrativo Año 4 núm.: 8. Recuperado de <http://raites.org.mx/articulos/n8/8a2.pdf>
- Frigo E. (2007) ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal? Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Garza Tamez R. (2002). La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento como base para el mejoramiento de los trabajadores. Universidad autónoma de nuevo león. Recuperado de http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080116285/1080116285_MA.PDF
- Gestiopolis [en línea]. El proceso de consultoría organizacional [fecha de consulta: 10 de marzo del 2017]. Publicación diaria. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-consultoria-organizacional/>
- Guía de capacitación “Elaboración de programas de capacitación” (2008) secretaría del trabajo y previsión social. Recuperado de

<http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/capacitacion/G4-EPG.pdf>

Jaén Díaz M. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>

Joaquín Rodríguez Valencia (2004) Fundamentos Administración Moderna de Personal, Sexta edición, editorial Thomson.

Ley Federal del Trabajo. Recuperada de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf

Marco jurídico, subsecretaría de inclusión laboral. Recuperado de www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/igualdad_laboral/archivos/MARCO_JURIDICO_RED.pdf

Marco normativo de seguridad y salud en el trabajo. STPS. Recuperado de <http://asinom.stps.gob.mx:8145/Centro/CentroMarcoNormativo.aspx>

Mendoza, N. A (1991). Manual para determinar necesidades de capacitación. México; Trillas.

Nacional Financiera (en línea). La capacitación en las PYMES (fecha de consulta: 10 marzo del 2017). Disponible en <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3642/La-capacitaci%C3%B3n-en-las-PYMES>

Normatividad de la secretaria del Trabajo y Previsión Social. Recuperado de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/MYV.html

Reynoso Castillo C. (2007). Notas sobre la capacitación en México. Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM. Recuperado de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlads/cont/5/art/art9.pdf>

Rodríguez, J. C. (2004). Recursos Humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas. Barcelona: UOC.

Sánchez Castañeda (2007). La capacitación y adiestramiento en México: regulación, realidades y retos. Recuperado de <http://biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/derechosocial/5/art/art10.pdf>



SILICEO, Alfonso. (1985) Capacitación y desarrollo de personal. Recuperado de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/3453/Capitulo4.pdf>

Useche, M C y Queipo, B. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. Revista de Ciencias Sociales (Ve), VIII 486-496. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>

Viridiana S. Y Escalante L. (2012). Capacitación y adiestramiento de personal: el camino al éxito de la empresa. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/capacitacion-adiestramiento-personal.pdf>

Anexos.

Anexo 1

 IZTACALA SUAyED Psicología en línea				Fecha de aplicación:		
Sexo: Mujer <input type="checkbox"/>		Hombre. <input type="checkbox"/>		Edad: Años		
Grado de estudios concluidos:						
Primaria <input type="checkbox"/>		Secundaria <input type="checkbox"/>		Preparatoria <input type="checkbox"/>		
Universidad <input type="checkbox"/>						
Puesto						
Tiempo en el puesto:						
			SI	NO	¿Por qué?	

Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.			
Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa.			
Los horarios de capacitación que le han dado son ajustados a su horario de trabajo.			
Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo.			
Cree que usted necesita capacitación.			
En caso de que la pregunta anterior haya sido afirmativa, señale en que necesita ser capacitado.			
¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa que le ha ayudado a desarrollar mejor su trabajo?			
En caso de que la pregunta anterior hay sido afirmativa, ¿de qué tomo capacitación?			
¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?			
¿Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo?			
¿La empresa imparte capacitación sobre seguridad?			
¿Cree que la empresa le da suficiente importancia a la seguridad?			
Existe algún protocolo a seguir en caso de algún accidente en la empresa.			
Cuentan con algún reglamento interno.			
¿La información que les brindan acerca del manejo de las maquinas es suficiente?			

¿Ha recibido capacitación para mejorar sus procesos de trabajo?			
Hay protocolos de seguridad que usted debe de seguir al realizar su trabajo.			
Considera importante el que le impartan cursos sobre primeros auxilios.			
¿Considera que la empresa es segura?			
	Siempre	Algunas veces	Nunca
Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?			
	Buena	Regular	Mala
¿Cómo considera la relación entre Usted y su jefe inmediato?			
	Buena	Regular	Mala
¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?			
	Si	No	¿Por qué?
Se siente motivado para realizar su trabajo.			
<p>¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la empresa? a. Relaciones interpersonales () b. Remuneraciones () c. Reconocimiento () d. Ambiente físico/disposición de recursos () e. Capacitación ()</p>			
	Muy confortable	Soportable	Muy incomodo
En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura,			

ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es...			
Que considera usted pueda mejorarse en cuanto a las condiciones físicas.			
	Siempre	A Veces	Nunca
¿En mi área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?			
Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.			
La empresa otorga incentivos y reconocimientos por su buen desempeño.			
La empresa cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.			
En la empresa las funciones están claramente definidas.			
Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.			
Mi jefe me proporciona información suficiente y clara para realizar mi trabajo.			
	Muy bueno	Regular	Malo.
El nivel de los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es			

Indique con una "X" los rubros de capacitación que requiere para mejorar su desempeño, en cada rubro favor de seleccionar la importancia, dónde 4 es el más importante y 1 es el menos importante.

Curso	1	2	3	4
Trabajo en Equipo				
Liderazgo				
Relaciones Laborales				
Mantenimiento y Conservación de Bienes Inmuebles				
Comunicación				
Control de Calidad				
Control de Riesgos y seguridad en la empresa.				
Manejo de Conflictos				
¿Qué otro tema usted considera como importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?				

Anexo 2

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Aplicador: Ana María Alvarado López.

Fecha: _____

Número del participante: _____

A usted se le está invitando a participar en la encuesta para detectar las necesidades de capacitación que se tienen en su entorno de trabajo, antes de decidir si participa o no, debe comprender que la información se utilizara con fines académicos, sin dañar a su persona, ni su trabajo.

Yo, (No. Participante) _____ he sido informado y entendido del estudio que se realizara, así como que los datos obtenidos serán utilizados para fines académicos.

Estoy de acuerdo en participar en este estudio de investigación.

Firma del participante.



SR. JULIO ANIBAL NIÑO MORALES
DIRECTOR DE PLANTA
NIC HANDEL

Oficio: FESI/AAE/Prácticas/2293/2017-2

Presente

Por este conducto permito solicitarle de la manera más atenta, su apoyo y autorización para que los alumnos enlistados:

Nombre(s), Apellidos (s)	No. Cuenta
Ana María Alvarado López	413133500

Pertenecientes a la Licenciatura en Psicología del Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM; tengan acceso a la institución a su digno cargo para realizar:

Aplicación de encuesta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación

Durante El Plazo Que Comprende: Lunes 22 de mayo del 2017

Esto con el fin de cubrir actividades correspondientes a la asignatura:

Seminario de titulación

A cargo del profesor-tutor Mtro. Jose Antonio Ortiz Vélez

Agradezco el apoyo que le pueda proporcionar a nuestros alumnos, no solo con su autorización sino también con su amable asesoría, de la cual esperamos pueda ratificarnos mediante la emisión de una constancia; siempre y cuando los alumnos tengan apego a todas las actividades específicamente profesionales que les sean encomendadas con responsabilidad y ética.

Sin otro particular por el momento, reciba usted mi más alta consideración y respeto.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Los Reyes Iztacala a 20 de mayo de 2017.



Dra. Anabel de la Rosa Gómez
Coordinador
Psicología SUAyED UNAM Iztacala.

c.c.p Mtro. Jose Antonio Ortiz Vélez -Tutor Académico
c.c.p. Archivo.



Oficina de Asuntos Estudiantiles
Psicología SUAED Iztacala
Tel: (0155) 5623 1119
asuntos.estudiantiles@ired.unam.mx

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Aplicador: Ana María Alvarado López.

Fecha: 23/MAYO/17

Número del participante: 45

A usted se le está invitando a participar en la encuesta para detectar las necesidades de capacitación que se tienen en su entorno de trabajo, antes de decidir si participa o no, debe comprender que la información se utilizara con fines académicos, sin dañar a su persona, ni su trabajo.

Yo, (No. Participante) 45 he sido informado y entendido del estudio que se realizara, así como que los datos obtenidos serán utilizados para fines académicos.

Estoy de acuerdo en participar en este estudio de investigación.

Firma del participante.

ESoy DE ACUERDO

		Fecha de aplicación: 23/MAYO/17		
Sexo: Mujer <input type="checkbox"/> Hombre. <input checked="" type="checkbox"/>		Edad: 39 Años		
Grado de estudios concluidos: Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria <input checked="" type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/>				
Puesto CORTADOR				
Tiempo en el puesto: 3 AÑOS				
		SI	NO	¿Por qué?
1	Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.		X	
2	Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa.		X	
3	Los horarios de capacitación que le han dado son ajustados a su horario de trabajo.		X	
4	Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo.	X		
5	Cree que usted necesita capacitación.	X		
6	En caso de que la pregunta anterior haya sido afirmativa, señale en que necesita ser capacitado.	DISEÑO DE PRENDAS PATRONAJE		
7	¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa que le ha ayudado a desarrollar mejor su trabajo?	X		
8	En caso de que la pregunta anterior hay sido afirmativa, ¿de qué tomo capacitación?	CORTE Y CONFECCIÓN DE PRENDAS		
9	¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?	X		
10	¿Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo?	X		

11	¿La empresa imparte capacitación sobre seguridad?		X	
12	¿Cree que la empresa le da suficiente importancia a la seguridad?		X	
13	Existe algún protocolo a seguir en caso de algún accidente en la empresa.		X	
14	Cuentan con algún reglamento interno.		X	
15	¿La información que les brindan acerca del manejo de las maquinas es suficiente?		X	
16	¿Ha recibido capacitación para mejorar sus procesos de trabajo?		X	
17	Hay protocolos de seguridad que usted debe de seguir al realizar su trabajo.	X		
18	Considera importante el que le impartan cursos sobre primeros auxilios.	X		
19	¿Considera que la empresa es segura?	X		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
20	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	X		
		Buena	Regular	Mala
21	¿Cómo considera la relación entre Usted y su jefe inmediato?		X	
		Buena	Regular	Mala
22	¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?	X		
		Si	No	¿Por qué?

23	Se siente motivado para realizar su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la empresa?			
24	a. Relaciones interpersonales () b. Remuneraciones () c. Reconocimiento <input checked="" type="checkbox"/> d. Ambiente físico/disposición de recursos () e. Capacitación ()			
		Muy confortable	Soportable	Muy incomodo
25	En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es...		<input checked="" type="checkbox"/>	
26	Que considera usted pueda mejorarse en cuanto a las condiciones físicas.	VENTILACION — TEMPERATURA		
		Siempre	A Veces	Nunca
27	¿En mi área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>		
28	Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		
29	La empresa otorga incentivos y reconocimientos por su buen desempeño.			<input checked="" type="checkbox"/>
30	La empresa cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>	
31	En la empresa las funciones están claramente definidas.		<input checked="" type="checkbox"/>	
32	Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.		<input checked="" type="checkbox"/>	

33	Mi jefe me proporciona información suficiente y clara para realizar mi trabajo.		X	
		Muy bueno	Regular	Malo.
34	El nivel de los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es		X	

Indique con una "X" los rubros de capacitación que requiere para mejorar su desempeño, en cada rubro favor de seleccionar la importancia, dónde 4 es el más importante y 1 es el menos importante.

Curso	1	2	3	4
Trabajo en Equipo				X
Liderazgo			X	
Relaciones Laborales			X	
Mantenimiento y Conservación de Bienes Inmuebles				X
Comunicación				X
Control de Calidad				X
Control de Riesgos y seguridad en la empresa.				X
Manejo de Conflictos				X
¿Qué otro tema usted considera como importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?				

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Aplicador: Ana María Alvarado López.

Fecha: 22/Mayo/2017

Número del participante: SI

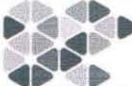

A usted se le está invitando a participar en la encuesta para detectar las necesidades de capacitación que se tienen en su entorno de trabajo, antes de decidir si participa o no, debe comprender que la información se utilizara con fines académicos, sin dañar a su persona, ni su trabajo.

Yo, (No. Participante) SI he sido informado y entendido del estudio que se realizara, así como que los datos obtenidos serán utilizados para fines académicos.

Estoy de acuerdo en participar en este estudio de investigación.

Firma del participante.

SI Acepto.

 IZTACALIA SUAYED Psicología en línea				Fecha de aplicación:
Sexo: Mujer <input type="checkbox"/> Hombre. <input checked="" type="checkbox"/>		Edad: 27		Años
Grado de estudios concluidos:				
Primaria <input type="checkbox"/>		Secundaria <input type="checkbox"/>		Preparatoria <input checked="" type="checkbox"/>
Universidad <input type="checkbox"/>				
Puesto Costoreo				
Tiempo en el puesto: 2 años				
		SI	NO	¿Por qué?
1	Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.		X	
2	Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa.		X	
3	Los horarios de capacitación que le han dado son ajustados a su horario de trabajo.		X	
4	Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo.	X		
5	Cree que usted necesita capacitación.	X		
6	En caso de que la pregunta anterior haya sido afirmativa, señale en que necesita ser capacitado.	Mas Capacitación en el área de diseño para mejor presentación en las muestras		
7	¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa que le ha ayudado a desarrollar mejor su trabajo?		X	
8	En caso de que la pregunta anterior hay sido afirmativa, ¿de qué tomo capacitación?			
9	¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?	X		
10	¿Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo?	X		

11	¿La empresa imparte capacitación sobre seguridad?		X	
12	¿Cree que la empresa le da suficiente importancia a la seguridad?		X	
13	Existe algún protocolo a seguir en caso de algún accidente en la empresa.		X	
14	Cuentan con algún reglamento interno.		X	
15	¿La información que les brindan acerca del manejo de las maquinas es suficiente?	X		
16	¿Ha recibido capacitación para mejorar sus procesos de trabajo?		X	Muy Pocos
17	Hay protocolos de seguridad que usted debe de seguir al realizar su trabajo.	X		
18	Considera importante el que le impartan cursos sobre primeros auxilios.	X		
19	¿Considera que la empresa es segura?	X		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
20	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	X		
		Buena	Regular	Mala
21	¿Cómo considera la relación entre Usted y su jefe inmediato?		X	
		Buena	Regular	Mala
22	¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?	X		
		Si	No	¿Por qué?

23	Se siente motivado para realizar su trabajo.		X	
24	¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la empresa? a. Relaciones interpersonales () b. Remuneraciones X c. Reconocimiento () d. Ambiente físico/disposición de recursos () e. Capacitación X			
		Muy confortable	Soportable	Muy incomodo
25	En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es...	X		
26	Que considera usted pueda mejorarse en cuanto a las condiciones físicas.			
		Siempre	A Veces	Nunca
27	¿En mi área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?		X	
28	Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.		X	
29	La empresa otorga incentivos y reconocimientos por su buen desempeño.		X	
30	La empresa cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.			X
31	En la empresa las funciones están claramente definidas.		X	
32	Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.	X		

33 Mi jefe me proporciona información suficiente y clara para realizar mi trabajo.	X		
	Muy bueno	Regular	Malo.
34 El nivel de los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es		X	

Indique con una "X" los rubros de capacitación que requiere para mejorar su desempeño, en cada rubro favor de seleccionar la importancia, dónde 4 es el más importante y 1 es el menos importante.

Curso	1	2	3	4
Trabajo en Equipo			X	
Liderazgo	X			
Relaciones Laborales	X			
Mantenimiento y Conservación de Bienes Inmuebles				X
Comunicación		X		
Control de Calidad				X
Control de Riesgos y seguridad en la empresa.				X
Manejo de Conflictos			X	
¿Qué otro tema usted considera como importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?				

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Aplicador: Ana María Alvarado López.

Fecha: 23-Mayo-17

Número del participante: 47


A usted se le está invitando a participar en la encuesta para detectar las necesidades de capacitación que se tienen en su entorno de trabajo, antes de decidir si participa o no, debe comprender que la información se utilizara con fines académicos, sin dañar a su persona, ni su trabajo.

Yo, (No. Participante) 47 he sido informado y entendido del estudio que se realizara, así como que los datos obtenidos serán utilizados para fines académicos.

Estoy de acuerdo en participar en este estudio de investigación.

Firma del participante.

Si, acepto

 SUAYED Psicología en línea		Fecha de aplicación: 23 de Mayo de 2017		
Sexo: Mujer <input checked="" type="checkbox"/> Hombre. <input type="checkbox"/>		Edad: 22 Años		
Grado de estudios concluidos:				
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/>		Preparatoria <input checked="" type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/>		
Puesto Bordadoras				
Tiempo en el puesto: 2 años, 8 meses				
		SI	NO	¿Por qué?
1	Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.	X		
2	Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa.		X	
3	Los horarios de capacitación que le han dado son ajustados a su horario de trabajo.			
4	Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo.	X		
5	Cree que usted necesita capacitación.	X		
6	En caso de que la pregunta anterior haya sido afirmativa, señale en que necesita ser capacitado.	En hacer diseños para bordar, y saber completamente manejar la bordadora		
7	¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa que le ha ayudado a desarrollar mejor su trabajo?		X	
8	En caso de que la pregunta anterior hay sido afirmativa, ¿de qué tomo capacitación?			
9	¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?	X		
10	¿Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo?	X		

11	¿La empresa imparte capacitación sobre seguridad?		<input checked="" type="checkbox"/>	
12	¿Cree que la empresa le da suficiente importancia a la seguridad?		<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Existe algún protocolo a seguir en caso de algún accidente en la empresa.		<input checked="" type="checkbox"/>	
14	Cuentan con algún reglamento interno.		<input checked="" type="checkbox"/>	
15	¿La información que les brindan acerca del manejo de las maquinas es suficiente?		<input checked="" type="checkbox"/>	
16	¿Ha recibido capacitación para mejorar sus procesos de trabajo?		<input checked="" type="checkbox"/>	
17	Hay protocolos de seguridad que usted debe de seguir al realizar su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		
18	Considera importante el que le impartan cursos sobre primeros auxilios.	<input checked="" type="checkbox"/>		
19	¿Considera que la empresa es segura?	<input checked="" type="checkbox"/>		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
20	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Buena	Regular	Mala
21	¿Cómo considera la relación entre Usted y su jefe inmediato?	<input checked="" type="checkbox"/>		
		Buena	Regular	Mala
22	¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>		
		Si	No	¿Por qué?

23	Se siente motivado para realizar su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la empresa?			
24	a. Relaciones interpersonales () b. Remuneraciones () c. Reconocimiento () d. Ambiente físico/disposición de recursos () e. Capacitación (x)			
		Muy confortable	Soportable	Muy incomodo
25	En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es...		<input checked="" type="checkbox"/>	
26	Que considera usted pueda mejorarse en cuanto a las condiciones físicas.			
		Siempre	A Veces	Nunca
27	¿En mi área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?		<input checked="" type="checkbox"/>	
28	Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		
29	La empresa otorga incentivos y reconocimientos por su buen desempeño.			<input checked="" type="checkbox"/>
30	La empresa cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>	
31	En la empresa las funciones están claramente definidas.	<input checked="" type="checkbox"/>		
32	Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.	<input checked="" type="checkbox"/>		

33	Mi jefe me proporciona información suficiente y clara para realizar mi trabajo.		X	
		Muy bueno	Regular	Malo.
34	El nivel de los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es	X		

Indique con una "X" los rubros de capacitación que requiere para mejorar su desempeño, en cada rubro favor de seleccionar la importancia, dónde 4 es el más importante y 1 es el menos importante.

Curso	1	2	3	4
Trabajo en Equipo		X		
Liderazgo			X	
Relaciones Laborales		X		
Mantenimiento y Conservación de Bienes Inmuebles			X	
Comunicación				X
Control de Calidad				X
Control de Riesgos y seguridad en la empresa.			X	
Manejo de Conflictos			X	
¿Qué otro tema usted considera como importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?				