

3
2 ejes



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

DIAGNOSTICO DE ENTRENAMIENTO PARA SUPERVISORES
DE LINEA EN INDUSTRIAS DE ENSAMBLE DE CUAUTITLAN
IZCALLI.

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



SECCION DE EXAMENES
PROFESIONALES Y DE GRADO

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

JOSE MANUEL ALEMAN QUEZADA

Director de Tesis
L.A. MANUEL CARRILLO TERRAZAS

CUAUTITLAN IZC. EDO. DE MEX.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AL HONORABLE JURADO

I N D I C E.

INTRODUCCION	3
1. ANTECEDENTES GENERALES	5
1.1 CONCEPTO DE ENTRENAMIENTO	5
1.2 MARCO JURIDICO	8
1.3 ANALISIS DEL OBJETO LEGAL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	11
1.4 EL VALOR DE UNA BUENA SUPERVISION	12
1.5 OBJETIVOS DE ENTRENAMIENTO PARA LA SUPERVISION	16
2. DETERMINACION DEL DIGNOSTICO DE ENTRENAMIENTO	18
2.1 RAZONES PARA DETERMINAR EL DIAGNOSTICO	18
2.2 EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO EN LAS ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO.	20
2.3 TECNICAS Y MODELOS PARA LA CAPTACION DE INFORMACION EN LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.	24
2.3.1. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	27
2.3.2. ANALISIS DE LA ORGANIZACION	29
2.3.3. DETERMINACION DE DISCREPANCIAS ENTRE "DEBIERA SER" Y "ESTA SIENDO".	30
2.3.4. ENTREVISTAS	33
2.3.5. CUESTIONARIOS	39
2.3.6. OBSERVACION DIRECTA	43
2.3.7. ANALISIS DE LAS OPERACIONES	43
2.3.8. ANALISIS DE PROBLEMAS FRECUENTES	44
2.3.9. INDICES DE EFICIENCIA	45
2.4. CONSULTA DE ARCHIVOS Y REGISTROS	46
2.4.1. PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.	47

2.4.2. BARAJA DE INVESTIGACION	49
3. OTRAS FUENTES DE INFORMACION ACERCA DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.	56
3.1 QUEJAS	56
3.2 LOS RUMORES	57
3.3 CRISIS	57
4. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DIAGNOSTICO DE ENTRENAMIENTO.	59
5. INVESTIGACION DE CAMPO.	62
5.1 CUESTIONARIO Y ENTREVISTAS.	62
5.2 RESULTADOS	64
5.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	68
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFIA.	72

INTRODUCCION.

Al hacer referencia del entrenamiento y su relación con la productividad, encontramos que tradicionalmente no se daba la importancia debida, en el aspecto legal no se contaba con las leyes suficientemente reglamentadas para que el entrenamiento de los recursos humanos en el área industrial se llevara a -- cabo. Es a partir del 1º de mayo de 1978, con la nueva ley federal de trabajo, la que incluye reformas y adiciones que obligan a los patrones a cumplir con el adiestramiento y capacitación.

En nuestro país es muy fuerte la necesidad de contar con una mejor preparación de los recursos humanos en todos los sectores de la producción de bienes y servicios, ante el actual desarrollo histórico y económico de México, los objetivos del país deben corresponder con los objetivos del entrenamiento para lograr una mayor productividad,

Ahora más que nunca la población mexicana requiere omitir las comodidades que el propio sistema económico ha creado por las importaciones de tecnología, refacciones para maquinaria importada, aparatos eléctricos y electrónicos, materias primas, alimentos etc.

Para crear una tecnología propia es necesario primero despertar la conciencia nacionalista, orientar un entrenamiento por convicción principalmente en los supervisores y mandos intermedios.

El proceso de entrenamiento requiere de un correcto diagnós

tico de necesidades ya que ayuda a evitar tiempos muertos, entrenamiento innecesario, recursos económicos mal empleados, etc, el diagnóstico es efectivo cuando se ha basado en necesidades reales de cada empresa.

En el área industrial el supervisor es un elemento clave dentro del proceso productivo, ya que son ellos los que dirigen en su mayor parte el personal obrero, factor importante dentro de las industrias que requieren mayor mano de obra como lo es en varias industrias de ensamble.

En los siguientes capítulos del presente estudio se determinará mediante la investigación y el análisis en el Area industrial los métodos más frecuentes para el diagnóstico de entrenamiento de supervisores de primera línea.

NOTA: Se emplean las siguientes abreviaturas en el presente estudio.

LFT : LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

STPS : SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

UCECA : UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

1. ANTECEDENTES GENERALES.

1.1. CONCEPTO DE ENTRENAMIENTO.

Aunque existen varias definiciones en cierto modo semejantes, desde el punto de vista recursos humanos se expone la siguiente definición dada por Agustín Reyes Ponce en su obra Administración de personal:

Significa toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

Es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento.

Primero: La capacitación de carácter más bien técnico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Segundo: El "adiestramiento", de carácter más práctico y para un puesto concreto.

Tercero: La "formación", que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, o supervisor, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc., que no pueden darse en mera capacitación o adiestramiento, y que sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno creativo, ordenado.

Otra definición podría ser: serie sistemática de actividades que tienen por objeto, que el individuo desarrolle, con un máximo de eficiencia, ciertas habilidades y destrezas. Esta última definición es utilizada en UCECA.

De las anteriores definiciones se observa que nos estamos refiriendo al desarrollo psicomotriz par realizar una labor -- con mayor eficiencia.

En términos de la LFT se utilizan términos como capaci-- tación y adiestramiento.

Se ha tratado de encontrar diferencia entre estos dos conceptos, estimando que el término adiestramiento debe ser utilizado en la medida en que se hace más apto al trabajador en el desempeño de su trabajo normal, y capacitación cuando se trate de darle esa aptitud en una labor diferente a la que normalmente desarrolla desde el punto de vista jurídico, ninguno de los dos términos tiene una connotación especial, por lo que si hemos de guiarnos exclusivamente por la defi-- nición contenida en el diccionario, ambos términos signifi-- can en realidad lo mismo, ya que, por una parte capacitar es hacer más capaz y adiestrar, por otra, es hacer más diestro un algo.

Es importante definir también lo que se conceptúa por producción y por productividad; de acuerdo a las definiciones utilizadas en el glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento serie técnica No. 3 UCECA.

PRODUCCION.- Proceso en que se transforma la materia prima en bienes de consumo o de capital inmediatos o mediatos.

PRODUCTIVIDAD.- Es la relación que existe entre los insumos empleados y el producto obtenido en el proceso de producción.

La productividad desde el punto de vista trabajo humano debe definirse dentro de un contexto de bienestar y justicia social, la productividad es el medio através del cual se busca fomentar el progreso social y consolidar lo económico, realizando un reparto equitativo de los beneficios -- que genera.

El incremento de productividad no debe entenderse como una forma de explotación, sacrificio o sobre esfuerzo de los trabajadores, debe entenderse como el mejor aprovechamiento de todos los factores de la producción para el beneficio individual, de la organización y de la nación.

La productividad de la planta productiva desde un punto de vista nacionalista debe reorientarse hacia la creación de bienes y servicios que permitan la exportación y la competencia en el mercado extranjero.

Un país con una gran planta productiva creadora de bienes y servicios de consumismo o de artículos poco útiles no es un país productivo ya que siempre estará importando productos y tecnología extranjera.

Es necesario fomentar y desarrollar la tecnología propia por medio de la investigación participativa y del entrenamiento dado como un proceso permanente a lo largo de la vida.

1.2. MARCO JURIDICO.

Al revisar los antecedentes relacionados con la Ley Federal de Trabajo, nos encontramos que en la Constitución Política de 1917 no se considera para nada al adiestramiento, es en la Ley Federal de Trabajo promulgada en 1931 donde señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices, posteriormente en el derecho positivo en la LFT de 1970 introdujo en su artículo 132 Fracción XV, al hablar de las obligaciones de los patrones dice "Organizar permanente o periódicamente -- cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de los estados, territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o para varias, en uno o varios establecimientos o departamento o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas."

Sin embargo, dicho mandamiento tuvo una eficacia bastante limitada y fué, en consecuencia, de resultados poco alentadores.

Lo anterior motivó al Presidente de la República en su informe a la Nación del día 1° de Septiembre de 1977 a enviar una iniciativa de reformar al artículo 123 Constitucional para elevar al rango de garantía social el derecho de los trabajadores a la capacitación y el adiestramiento.

En cumplimiento a la promesa presidencial, se reformó la Fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional.

Según decreto publicado el día 9 de Enero de 1978 que dice "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 cuáles los patrones deberán cumplir con dicha obligación."

En consecuencia de estas modificaciones se establece todo un procedimiento en la Ley Federal del Trabajo a partir del 1° de Mayo de 1978 a través de una serie de artículos tales como el 3°, 25, 132, capítulo 111 Bis. 153, 159, 180, 391, 412 504, 512, 523, 526, 527, 529, 537, 538, 539, y 875.

Toda esta reglamentación establece como obligación patronal el capacitar y adiestrar a todos los trabajadores -- obreros y empleados; con lo cual se abren mayores posibilidades para adiestrar principalmente a los trabajadores que más lo necesiten; es aquí donde surge la necesidad de elaborar adecuadamente el diagnóstico de necesidades en este caso en concreto de la supervisión.

1.3. ANALISIS DEL OBJETO LEGAL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La Ley Federal de Trabajo en su artículo 153-F señala: la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto;

I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarles información sobre la nueva tecnología en ella;

II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III.- Prevenir riesgos de trabajo.

IV.- Incrementar la productividad y

V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

En el primer punto donde el propósito es actualizar y perfeccionar conocimientos y, proporcionarle información sobre tecnología se busca la conexión y superación de las actividades en su propio puesto.

En el segundo punto al preparar un trabajador para ocupar una vacante o un puesto nuevo se esta preparando no para el puesto mismo sino para el ascenso.

En los tres últimos puntos, el prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y mejorar las aptitudes son en realidad los resultados que se pueden lograr al preparar mejor al trabajador.

Los objetos legales únicamente señalan el rumbo a seguir ya que la capacitación y adiestramiento podrá tener objetos muy diferentes de los señalados por la Ley Federal de Trabajo.

1.4. EL VALOR DE UNA BUENA SUPERVISION.

Al poner en consideración el valor de la supervisión es necesario primero hacer una reflexión de lo que se entiende por supervisor, y de como se ha formado una persona para ocupar un puesto de supervisor de primera línea.

Por supervisor tenemos:

Persona que tiene a su cargo y coordina las actividades de un grupo de trabajadores dedicados a alguna operación, los supervisores determinan los procedimientos de trabajo, dan órdenes e instrucciones verbales y por escrito, asignan su calidad y su limpieza, mantienen la armonía entre los trabajadores y ajustan los errores y quejas. (1)

La tendencia tradicional y sin planeación en la formación de este recurso humano tan importante ha sido que de los mejores trabajadores sindicalizados o los que tienen mayor antigüedad, dada la práctica adquirida sean tomados en cuenta para puestos de supervisores de primera línea; sin embargo sucede que al ascender a otro puesto superior no siempre se cumplen con todos los requisitos mínimos para desempeñar el nuevo puesto, tales como: nivel de escolaridad, habilidad en el manejo personal, relaciones humanas, etc.

(1) Véase Lo que Todo Supervisor Debe Saber; Lester R. Bittel; Mc Graw Hill página 19.

Esta situación ha traído consecuencias que perjudican la productividad de las organizaciones, aunque en el aspecto moral del personal haya sido positivo, es por eso que resulta evidente que se encuentren serias fallas en el aspecto administrativo (planear, ejecutar y controlar), y humano, responsabilidades que son mayores cuando es -- más alta la jerarquía que tiene el supervisor. (2)

En los mandos intermedios que requieren de una mayor capacidad profesional, sucede que la mayoría ingresan directamente a sus puestos llevando consigo una mayor preparación académica o tecnológica, pero con poca experiencia práctica tratándose concretamente de la organización que los contrata. Al poseer una mejor preparación que la supervisión que ha surgido de la misma organización, el propicia un ambiente adecuado para tender más por escalar a los niveles siguientes o ejecutivos, o bien, son atraídos fácilmente por otras organizaciones que ofrezcan mayores ventajas económicas dando con ello poco arraigo y una mayor rotación de empleados.

Una empresa con una fuerza de supervisión de línea de eficiencia óptima, seguramente será una empresa con relaciones obrero-supervisión óptimas, mejorando con -- ello la productividad de la organización.

(2) Consúltase Administración de Recursos Humanos; Ferrnando Arias Galicia; Editorial Trillas, México 1975.
Página 149 y 150.

Se sabe por algunos estudios donde han surgido casos de conflictos obrero-patronales que uno de los motivos ha sido por una supervisión de línea deficiente, o tal vez - mejor expresado una supervisión de línea improvisada en donde en su mayoría era ayer un buen operario, o un operario antiguo y a través del tiempo se ha convertido en supervisor, con las habilidades inferiores a las necesarias para desempeñar ese puesto, sucediendo en la realidad que su experiencia práctica no suple los conocimientos administrativos y humanos necesarios para un buen desempeño, aunque los conocimientos técnicos sí los conozca en forma práctica.

El supervisor actual debe ser un enérgico dirigente de hombres, un planeador eficaz y lleno de ingenio, una buena fuente de conocimientos técnicos y un coordinador de personal, máquinas y materiales.

El supervisor de línea realiza actividades de gran importancia tales como:

- 1.- Lograr las metas establecidas en cuanto a la cantidad y calidad de bienes o servicios.
- 2.- Ajustar y mejorar los procedimientos de trabajo utilizando sus conocimientos acerca de las capacidades de máquinas.
- 3.- Tomar las disposiciones necesarias para obtener buena calidad en los productos o servicios.

- 4.- Establecer el clima de relaciones humanas a nivel departamental.
- 5.- Dar forma a las actividades que impulsan a los trabajadores a tener un mejor desempeño de su trabajo.
- 6.- Interpretar y aplicar las normas de la empresa, así como las órdenes de trabajo.
- 7.- Adiestrar a los nuevos trabajadores y dar instrucciones para que trabajen con seguridad y eficiencia.
- 8.- Asesorar y disciplinar a los empleados.
- 9.- Iniciar o recomendar acciones del personal como ascensos, transferencias, propuestas de aumento de salario y despidos.
- 10.- Planear y mantener los programas de tiempo y trabajo.
- 11.- Coordinar las actividades de su departamento de modo que haya una mejor productividad.

Las anteriores actividades se han descrito en forma generalizada para cada caso en particular habrá de considerarse; la cantidad, calidad, forma y esencia del producto o servicio.

1.5. OBJETIVOS DE ENTRENAMIENTO PARA LA SUPERVISION.

En los objetivos de entrenamiento para la supervisión en términos generales, deben estar en consonancia tanto los objetivos del puesto como los objetivos generales de la organización; los cuales son dados por la naturaleza fundamental de la empresa o institución pero incorporándole el giro, la forma, la materia y la esencia cualitativa del bien o servicio.

Cuando el recurso humano de esa organización no alcanza los objetivos de su puesto, suponiendo que estos han sido establecidos cuidadosamente, entonces será factible resolverlos mediante un proceso de entrenamiento orientado a satisfacer las deficiencias detectadas.

Al señalar los objetivos es necesario plantear algunas interrogantes tales como:

- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Qué cambios de conducta esperamos?
- ¿Qué metas debemos obtener?

Los objetivos de un puesto de supervisión establecen "Lo que se debería lograr", entanto que el desempeño de la persona nos informa "lo que hace". Luego entonces una manera de definir las necesidades de entrenamiento es confrontando lo que debería suceder con lo que realmente sucede.

En términos generales se puede decir que los objetivos de entrenamiento para la supervisión deben estar orientados a lo siguiente.

a).- Que conozca lo que hace, es decir que se cumpla satisfactoriamente con los objetivos medibles de su puesto; sin embargo sucede en la realidad que para que haya un interés verdadero es necesario que se conozcan el porqué y para qué de las funciones, la persona debe conocer concientemente -- todo el proceso de producción desde la materia prima (de -- dónde viene, como se transforma, cual es su calidad) hasta el producto o servicio final.

Es de considerar que a mayor conciencia y conocimiento de los bienes y servicios en que de alguna forma interviene directa o indirectamente el individuo, será mayor el interés y la participación activa de los sujetos.

b).- Que haga mejor lo que hace. A través del entrenamiento se espera también un cambio de conducta, una mentalidad abierta y positiva ante su labor actual y las perspectivas para -- ascender en la organización.

c).- Reforzar la capacidad de la supervisión o mandos intermedios, por medio del entrenamiento constante en el aspecto administrativo, en el técnico, de acuerdo a la maquinaria y tipo de proceso y el humano para mantener el bienestar y las relaciones humanas con todo el personal obrero.

d).- Todos los objetivos establecidos en el artículo 153-F de la LFT.

2. DETERMINACION DEL DIAGNOSTICO DE ENTRENAMIENTO.

2.1. RAZONES PARA DETERMINAR EL DIAGNOSTICO.

Es sin duda alguna, la investigación correcta y adecuada el primer paso a seguir para llevar un proceso lógico de entrenamiento. El diagnóstico es como la previsión del proceso administrativo y el entrenamiento requiere de un proceso administrativo, que nos indique lo que debe hacerse; en cuanto a los conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñar un puesto eficientemente.

Las necesidades de entrenamiento se deben determinar por varias razones entre las cuáles podemos enumerar las siguientes:

- 1.- Permite que las actividades de entrenamiento se inicien sobre bases sólidas y reales.
- 2.- Permite al elemento humano ser más productivo en su trabajo actual y que esté listo para progresar.
- 3.- Porque el país requiere de un desarrollo óptimo de labor individual.
- 4.- Ahorra tiempo y dinero en las diferentes actividades que se desarrollen por el elemento humano.
- 5.- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de entrenamiento.

6.- Permite la organización incrementar su productividad.

El diagnóstico de entrenamiento requiere que se esté actualizando periódicamente a través de sistemas adecuados que capten la nueva información, no basta con realizar un solo diagnóstico.

El resultado del diagnóstico de entrenamiento, es la base para elaborar programas más acertados de entrenamiento; de no ser así se caerá en el error de capacitar por capacitar.

2.2. EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO EN LAS ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO.

La descripción de puesto es un elemento necesario para llevar a cabo un programa de entrenamiento. En las organizaciones, el contar con un sistema adecuado de análisis y descripción de puesto, resulta ser una grán ventaja en el diagnóstico de entrenamiento ya que a través del conocimiento específico y por escrito de las actividades, los resultados son facilmente medibles. Siempre que cualquier organización cuente con un sistema de análisis y descripción de puestos y que este tenga un uso realmente racional, estará en mayores posibilidades de llevar a cabo un programa de entrenamiento de sus recursos humanos con mejores expectativas.

Una descripción de puesto aprobada es el resultado final -- del proceso, desde que el analista, obtiene información por medio de la entrevista hasta el momento de terminación de la revisión -- de la descripción del puesto con el jefe inmediato del trabajador en cuestión. Aunque el sistema de análisis y descripción de puesto se utiliza principalmente, como base para la administración de sueldos y salarios; resulta también un auxiliar valioso, en el -- diagnóstico de entrenamiento. Sirve también para:

- 1.- Delimitar responsabilidades de cada puesto .
- 2.- Clarificar la estructura de la Organización.
- 3.- Como apoyo para realizar un mejor reclutamiento.
- 4.- Con fines de inducción a nuevos ocupantes.
- 5.- Para formar parrillas de reemplazo.
- 6.- Distribuir mejor las cargas de trabajo.
- 7.- Para mantener una interrelación de actividades.
- 8.- Como elemento primario en estudios de evaluación de puestos.

TERMINOLOGIA.

Se presenta a continuación los términos más utilizados en ésta técnica, sin establecer definiciones rígidas considerando que dichos términos pueden sufrir cambios constantes en el medio actual.

PUESTO: Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (3)

DESCRIPCION DE PUESTO: Es la forma escrita en que se consignan las funciones que deben desempeñarse en el puesto.

ANALISIS DE PUESTO: Es el procedimiento mediante el cuál se descubren y se anotan sistemáticamente los hechos con respecto a -- cada puesto, en cuanto a las tareas deberes y responsabilidades.

PARTES DE UN MODELO DE DESCRIPCION DE PUESTOS.

Basicamente éste consta de cinco partes, el fin a que se destine determinará la forma en que se presente. A continuación se presenta un modelo de cinco pasos, únicamente con el fin de mostrar un ejemplo, ya que estos se pueden presentar de diversas formas.

- 1.- **ENCABEZADO.**- Es la primera parte de la descripción de puestos. Dependiendo de cada organización, el encabezado debe contener la información mínima que permita localizar el puesto dentro de la estructura jerarquica de la organización.

(3) Véase Administración de Recursos Humanos; Fernando Arias Galicia Editorial Trillas. 1975

Los datos pueden ser los siguientes:

- a) Nombre de la Empresa.
- b) Título del puesto.
- c) Nombre del titular del puesto.
- d) Departamento o sección.
- e) Reporta a.
- f) Ubicación.
- g) Fecha.
- h) Analista.
- i) Aprobaciones del jefe inmediato y titular.

2.- PROPOSITO GENERAL.- Es un enunciado genérico de las actividades esperadas en un puesto determinado; es una explicación del conjunto de funciones expresados en forma clara y específica que se relacionan con los objetivos finales de la organización.

- a) El propósito general indica en forma genérica para que existe el puesto.
- b) Es el resultado final esperado del puesto.

3.- FINALIDADES PRINCIPALES.- Son los resultados finales más importantes, que se esperan de un puesto, expresados en forma explícita y concreta. Ejemplo:

- a) Son las principales tareas y responsabilidades.
- b) Son los objetivos que deben ser alcanzados.
- c) Son aquellos logros por los cuáles el titular del puesto responde ante la organización.

4.- REQUERIMIENTOS.- Particularmente un puesto de supervisor de primera línea requiere una buena educación. Puesto que hay una parte muy importante en su trabajo que incluye comunicaciones, papeleos y operaciones aritméticas. los supervisores

se sentirán más tranquilos si poseen una sólida preparación educativa. Es necesario entonces considerar para este puesto un mínimo de escolaridad académica pero con una máxima calidad.

Uno de los objetivos al determinar los requisitos de habilidad específica de un puesto, es mostrar la dificultad que presente cada puesto para su desempeño. Este factor de habilidad suele dividirse en sub factores, tales como:

Educación académica, experiencia, conocimientos especiales, iniciativa, habilidad para tomar decisiones, destreza manual, responsabilidades en la dirección de personas, etc.

5.- PERFIL.- Se busca establecer un perfil ideal para quien deba ocupar el puesto, se han establecido en la costumbre características idóneas tales como:

- a) Edad
- b) Sexo
- c) Estado Civil
- d) Características físicas
- e) Características psicológicas., etc.

El análisis y descripción de puesto sirve de base para desarrollar un programa de entrenamiento y asegurar que los trabajadores que ocupan el puesto, posean los conocimientos y habilidades necesarias para un desempeño exitoso.

2.3. TECNICAS Y MODELOS PARA LA CAPTACION DE INFORMACION EN LA DE TERMINACION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

Existen diversas técnicas para la captación de información y todas tienen ventajas y desventajas. Cada una debe ser adaptada a cada situación específica ya que muchas de ellas son técnicas derivadas de modelos extranjeros, por lo que existe el riesgo de resultar inadecuadas, o muy costosas. De la mejor elección de estas técnicas dependerá la rapidez, costo y confiabilidad de la información.

De acuerdo a la definición establecida en el glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento serie técnica No. 3 UCECA. Modelo es un patrón establecido de un proyecto u objeto que sirve como ejemplo para elaborar otro (s) de similares características.

En otra definición dada en Pedagogía para el Adiestramiento. Modelo es un patrón, un camino general constituido por una serie, de actividades debidamente secuenciadas y que implica la aplicación de varios criterios básicos, y el empleo de dos o más técnicas para la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación.

El modelo en síntesis, es un plan general a seguir para detectar necesidades e implica el empleo de diversas técnicas.

TIPOS DE MODELOS.

Los modelos tienden a ser de dos tipos: los centralizados en el analista y en la percepción de los niveles jerárquicos de la empresa y los centralizados en la participación de los niveles afectados.

MODELOS CENTRALIZADOS EN EL ANALISTA.

Los modelos centralizados en el analista no distraen tiempo del personal, sus resultados se obtienen a plazo más corto y las técnicas que se aplican son muy específicas. (Observación directa análisis de puesto, cuestionarios, etc.)

La centralización de las actividades en el analista es evidente: en ningún momento se requirió de la opinión y expectativas de los directamente afectados (obreros y empleados) y solo se toma en cuenta la opinión de la gerencia para determinar los problemas.

MODELOS PARTICIPATIVOS.

Los modelos participativos generalmente requieren más tiempo ya que incluyen técnicas o ejercicios para sensibilizar a los afectados sobre la importancia del diagnóstico.

Los modelos participativos aprovechan los conocimientos y experiencia de los jefes y subordinados, ya que toman en cuenta a quienes viven los problemas. En ocasiones estos modelos requieren de más personal para ser llevados a cabo; también es de considerar que se pueden distraer a los afectados de sus actividades dentro de su horario de trabajo.

Para ambos modelos se requiere del apoyo de los niveles directivos, ya que de la actitud que manifiesten dependerá el grado de apoyo a la aceptación de los modelos propuestos.

A continuación se enlistan algunas técnicas con la finalidad de obtener información para elaborar un programa de entrenamiento:

- a) Inventario de recursos humanos.
- b) Análisis de la organización.

- c) Determinación de discrepancias entre el "debiera ser" y "esta siendo".
- d) Entrevistas.
- e) Cuestionarios.
- f) Observación directa.
- g) Análisis de operación
- h) Análisis de problemas frecuentes.
- i) Índices de eficiencia.
- j) Consulta de archivos y registros.
- k) Pruebas de conocimientos y habilidades.
- l) Baraja de investigación.

Para llevar a cabo un programa de entrenamiento, no necesariamente se aplicará una técnica determinada, estas técnicas se pueden combinar. La finalidad es solamente descubrir carencias relacionadas al elemento humano; ya que pueden existir diversas carencias, por fallas administrativas, equipo, maquinaria obsoletos, etc.

2.3.1 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El inventario de recursos humanos es un documento que nos indica el potencial con que cuenta la empresa en el momento actual y cómo se va a proyectar en un futuro.

Cuándo se trata de inventario de recursos materiales, la mayoría de las organizaciones los realizan con mucho cuidado, para precisar con lo que cuentan; ya sea que se trate de materia prima, producto terminado, papelería, etc., De la misma manera es necesario el inventario de recursos humanos ya que permite conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc., de cada uno de los trabajadores de la misma.

Con el inventario de recursos humanos se pueden planear las necesidades presentes y futuras, permite además planear la manera en que se pueden cubrir los puestos que vayan quedando vacantes, ya sea por renunciaciones o por expansión, permite además planear adecuadamente los cursos de entrenamiento de acuerdo a sus necesidades.

Los datos contenidos en el inventario podrían ser los siguientes:

- a) Número de empleados en cada categoría y en cada departamento.
- b) Edad de cada trabajador o empleado.

- c) Número de empleado o trabajador que se necesitaría en determinada categoría o puesto.
- d) Nivel de conocimientos académicos.
- e) Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia su organización.
- f) Nivel de habilidad individual para su trabajo y otros trabajos.
- g) Sustitutos potenciales internos.
- h) Objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización.
- i) Nivel de conocimiento y habilidad individual.
- j) Orientación profesional o vocacional de cada persona.
- k) Tiempo de entrenamiento para los sustitutos potenciales internos.
- l) Tipo de entrenamiento requerido para un principiante.
- ll) Funcionamiento Individual: calidad y cantidad.
- m) Personal con especialización en el trabajo.
- n) Número de profesionistas y áreas de especialización.
- ñ) Otros datos que se consideren necesarios.

2.3.2. ANALISIS DE LA ORGANIZACION.

Sin duda alguna, las fallas estructurales de una organización afectan las actividades del individuo y de los grupos que la forman. Esta situación se ve reflejada cuando hay falta de planeación, delegación de autoridad confusa, disciplina débil, vaguedad de objetivos, ausencia de puntos óptimos de desempeño de tareas; y por consecuencia hay también baja moral y mala organización.

Estas fallas estructurales y de organización pueden indicar vicios de conducta individual o colectiva. El correcto análisis de estas fallas pueden dar claves muy útiles para detectar necesidades de entrenamiento.

2.3.3. DETERMINACION DE DISCREPANCIAS ENTRE "DEBIERA SER" Y "ESTA SIENDO".

La detección de necesidades de entrenamiento por medio de la comparación entre lo que "debería ser" y lo que "está siendo" se puede llevar realizando un sencillo procedimiento dividido en cuatro fases:

1.- Se empieza por determinar lo que "debe hacerse" en la empresa, lo cual puede estar precisado por los directivos de la misma. Si en la empresa, existen manuales administrativos, procedimientos, análisis de puestos, requerimientos, o algún otro documento similar, deberán buscarse los que contengan la definición de la situación idónea, o al menos considerarlos como partida inicial para la detección de necesidades.

En caso de no contar con estos manuales, se deberán buscar parámetros de comparación. En el caso de la supervisión podemos tomar como ejemplo los siguientes factores:

- a) Evaluación de la capacidad de ejercer la autoridad que se delega y grado de concentración o delegación de autoridad.
- b) Índices de satisfacción o insatisfacción por formar parte del grupo de trabajo.
- c) Grado en que se conocen y se aceptan las responsabilidades que se asignan.
- d) Detección y uso de mecanismos e instrumental administrativo.

e) Requerimientos.

f) Indices de eficiencia.

g) Actividades.

2.- Determinación de La Situación Real, para tal efecto se requiere llevar a cabo una investigación; para determinar esta situación se pueden aplicar diferentes técnicas las cuales son susceptibles de adaptación a cada organización en particular, - tales técnicas pueden ser las siguientes:

A. Entrevistas con los miembros de la organización.

B. Cuestionarios.

C. Pruebas, etc.

La explicación para la aplicación de estas técnicas se explican en los siguientes temas.

3.- Comparación del Marco Ideal con la Situación Real.

Para tal efecto es necesario realizar un análisis comparativo de la información obtenida, separando, ordenando y clasificando los datos.

Los elementos de comparación del marco ideal con el real se deben seleccionar previamente, ya que estos están en función del tipo de puesto (s) o niveles de trabajadores que se desean conocer. Por ejemplo para un operario se podrían utilizar los siguientes elementos de comparación.

a) Instrumentos de trabajo que posee el trabajador.

b) Actividades u operaciones que realiza.

c) Conocimientos y habilidades, etc.

Una vez clasificada y ordenada la información se procede a -
compararla con los datos que se establecieron en el marco ideal.

4.- Necesidades de Entrenamiento.

Del análisis comparativo se pueden seleccionar los resulta -
dos de las carencias del elemento humano factibles de resolverse -
con entrenamiento. De esta manera se estará en posibilidad de to -
mar decisiones sobre las acciones que deban seguirse en la organi -
zación.

2.3.4 ENTREVISTAS.

La entrevista es, un diálogo cara a cara entre el entrevistador y el trabajador o un grupo de trabajadores con el propósito definido de obtener un intercambio de información del desempeño de este último.

Tipos de Entrevistas.

Las entrevistas son fundamentalmente de dos tipos:

Dirigida y semi - dirigida.

Entrevista Dirigida.- Esta es conducida por el entrevistador apoyandose en una serie de preguntas ordenadas las cuales se han elaborado previamente para las que se esperan respuestas breves del entrevistado, las cuales se analizarán -- posteriormente.

La entrevista es recomendable a niveles ocupacionales altos en las empresas grandes, y a todos los niveles en empresas pequeñas, la entrevista puede proporcionar datos suficientes, no solo respecto a las actividades en el puesto, sino también en lo referente a la satisfacción que los trabajadores sienten en el trabajo y sugerir posibles soluciones a los problemas.

Entrevista Semi - dirigida.

En este tipo de entrevista, el entrevistador determina, previamente unicamente aquellos aspectos sobre los que desea obtener información, y durante la entrevista estructura sus preguntas según el giro que toma ésta, sin perder de vista los tópicos centrales. El entrevistado tiene más libertad de expresión que en una entrevista dirigida.

PASOS BASICOS DE LA ENTREVISTA
RECOMENDACIONES A SEGUIR DURANTE UNA
ENTREVISTA PARA DETERMINAR NECESIDADES
DE ENTRENAMIENTO.

1° Preparación

2° Entrevista

3° Cierre

1° Preparación

Antes de entrevistar a alguien el entrevistador debe hacer se varias preguntas.

¿Cuál es el propósito de la entrevista ?

¿Cuáles son los principales temas que se desean cubrir ?

¿ Por qué se quieren cubrir ?

¿Cuál es el mejor lugar para la entrevista ?

¿ Habrá interrupciones o algún ruido molesto durante ella ?

¿ Cuándo es el mejor tiempo para realizarla ?

¿ A quién se desea entrevistar. Es la persona correcta ?

¿ Cuáles son los antecedentes del entrevistado tales como su experiencia, antigüedad en el puesto y adiestramiento recibido ?

¿ Cuáles son las características personales del entrevistado, es decir, su temperamento, situación económica, pasatiempos, ambiciones, metas?

¿ Quien requerirá ser informado de los propósitos de la entrevista y de los resultados o acción tomada ?

¿ Cómo controlar la entrevista ? ¿ Se preparó un plan en papel o en la mente de cómo se va a mantener dicho control ?

- ¿ Qué tanta información de archivo o registros requerirá el entrevistador para asegurar que se realice correctamente?
- ¿ Cómo sabrá el entrevistador cuándo la entrevista ha logrado sus objetivos y es tiempo de terminarla?
- ¿ Cómo hacer el seguimiento para asegurar que la entrevista ha llenado los propósitos para los cuáles fue intentada?

2º Conducción de la entrevista

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

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

El debe:

- . Conducir y controlar la entrevista, su dirección sus pasos y el tiempo que debería tomar.
- . Conocer los propósitos de la entrevista y los resultados a lograr durante la misma.
- . Mantener el tono, el modelo y el estándar de la entrevista.
- . Ser calmado, paciente, imparcial, considerado y controlar los nervios, aquéllos que son nerviosos.

- . Llevar la entrevista con facilidad. Una agradable observación o un comentario puede ser interesante para romper el hielo.
- . Asegurarse que el entrevistado esté cómodo y que entienda los propósitos de la entrevista.
- . Ver que no haya interrupciones y que sus preguntas sean claras, concisas y directas. Las preguntas deberán ser abiertas y que no provoquen una contestación de "sí" o "no".

En los casos que se necesite profundizar al rededor de cierta información utilice preguntas de respuestas abiertas. Al comenzar preguntando "estoy en lo cierto al decir que", se provocarán respuestas tales como "sí" o "no". Se sugiere comenzar cuando sea posible con las palabras "quién", "que", "dónde" y "cómo", permitirá respuestas de talfadas.

- . Escuchar y dejar que el entrevistado hable libremente lo más que pueda hablar, dirigido y controlado por el entrevistador.
- . Determinar la exactitud de las respuestas y corregir aquéllas que sean incorrectas o engañosas.

Lo que debe evitar:

- . Dominar la conversación, arguyendo y perdiendo el temperamento.
- . Usar la entrevista como una plataforma para oír los puntos de vista, conocimientos o autoridad.
- . Hacer conclusiones precipitadamente.
- . Permitir ponerse a gusto o a disgusto de la entrevista nublando su imparcialidad e influenciando con sus juicios propios.

- . Preguntar cosas irrelevantes o preguntas a la cuales se les darán contestaciones que él quiere.
- . Prolongar la entrevista innecesariamente.
- . Hacer promesas que no pueda conceder
- . Permitir que la entrevista desfallezca y quede inconclusa.

- . Hablar más que el entrevistado.

3° Cierre de la entrevista

asegurarse que la información es completa

- . En forma caballerosa terminar la entrevista cuando sus propósitos hayan sido logrados; agradecer al entrevistado su cooperación.
- . Se debe acordar qué acción se podrá tomar como resultado de la entrevista.

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA ENTREVISTA DIRIGIDA.
(SUPERVISORES)

- 1.- ¿ Cuántos trabajadores tiene a su cargo ?
- 2.- ¿ Cuáles son sus puestos ?
- 3.- ¿ Que áreas o partes del proceso cubre con su personal ?
- 4.- ¿ En que áreas tienen mayores dificultades sus trabajadores ?
- 5.- ¿ Han sido adiestrados los trabajadores si no ?
- 6.- En caso afirmativo, ¿ Quién los ha adiestrado ?
- 7.- ¿ Cómo han sido adiestrados ?
- 8.- En caso de que no hayan sido adiestrados ¿ Cómo fueron seccionados para ocupar ese puesto ?
- 9.- ¿ En qué otras áreas cree usted que sus trabajadores necesitan adiestramiento ?
- 10.- ¿ Por que ?
- 11.- ¿ Qué métodos de instrucción conoce usted ?

2.3.5 CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios se presentan en forma impresa o escrita. Tienen por objeto reunir información sobre diversas materias y consisten en formular una lista de preguntas destinadas a uno o más individuos.

El cuestionario es uno de los métodos más rápidos y económicos para determinar necesidades de entrenamiento. Un cuestionario bien elaborado puede aplicarse las veces necesarias y en diferentes momentos.

Cada pregunta del cuestionario debe ser breve específica, formulada de manera que se obtenga una respuesta concisa, que nos indique una necesidad de entrenamiento, de no ser así el cuestionario proporcionará un margen relativo de expresión.

Los cuestionarios se utilizan para obtener apreciaciones del nivel general e individual de conocimientos y ejecuciones, así como para advertir las necesidades existentes.

Los cuestionarios pueden utilizarse para cualquier nivel directivo, mandos intermedios u operativo; los cuestionarios sirven para obtener información de:

- a) Los elementos directivos de la empresa y acerca de las necesidades de capacitación de sus subordinados.

- b) Cualquier personal (obreros, supervisor de línea, etc) en lo que respecta a su propio nivel de conocimientos y ejecuciones, y sus necesidades.
- c) Los subordinados acerca de las necesidades de entrenamiento de sus supervisores.

Los más recomendables son los dos primeros tipos. El inciso c) es de empleo delicado ya que señala frecuentemente, la existencia de problemas de autoridad y de fricciones -- personales, más que las necesidades potenciales de entrenamiento.

Esto es más evidente en empresas con un ambiente conflictivo, desorganizadas, etc., en las que son patentes las necesidades de entrenamiento en relaciones humanas, planeación, etc.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE CUESTIONARIOS

- a) Precisar el puesto del que desea obtener la información.
- b) Determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario (supervisores, obreros, empleados, etc.)
- c) Listar las actividades, procesos, etc., que desea investigar.
- d) Precisar la información que más le interesa de cada uno de los aspectos anteriores.
- e) Redactar las preguntas necesarias acerca de cada elemento.

- f) Indicar la forma en que se espera sean contestadas las preguntas.
- g) Redactar las instrucciones.
- h) Una vez aplicados los cuestionarios, se debe proceder a concentrar los resultados.
- i) Es recomendable elaborar las preguntas en función de actividades y no sólo referidas a conocimientos de una parte del puesto.

A continuación se presenta un ejemplo.

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.
SUPERVISORES**

NOMBRE _____ PUESTO _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y tache la palabra "si" o la palabra "no" según las necesidades de mejoramiento en su propio trabajo. Cuando no este muy seguro de si requiere o no adiestramiento en un aspecto, tache la interrogación. Haga esto para cada afirmación.

Ejemplo: ¿Necesito adiestrar a mis subordinados? si ? no
En el ejemplo se tachó la palabra si porque se piensa que sí se requiere adiestramiento en ese aspecto.

Necesito mayores conocimientos o habilidades en los siguientes aspectos:

- | | | | |
|---|----|---|----|
| 1.- ¿ Cómo planear ? | SI | ? | NO |
| 2.- ¿ Cómo organizar ? | SI | ? | NO |
| 3.- ¿ Cómo interpretar y aplicar las políticas de la empresa ? | SI | ? | NO |
| 4.- ¿ Cómo dar instrucciones de trabajo en forma verbal o escrita ? | SI | ? | NO |
| 5.- ¿ Cómo aplicar adecuadamente las medidas disciplinarias ? | SI | ? | NO |
| 6.- ¿ Cómo distribuir las cargas de trabajo ? | SI | ? | NO |
| 7.- ¿ Cómo valorar a mis subordinados ? | SI | ? | NO |
| 8.- ¿ Cómo evitar los tiempos muertos y tiempo extra ? | SI | ? | NO |
| 9.- ¿ Cómo delegar responsabilidades ? | SI | ? | NO |
| 10.- ¿ Cómo leer diagramas y tablas ? | SI | ? | NO |
| 11.- ¿ Cómo motivar al personal para evitar violaciones al reglamento ? | SI | ? | NO |
| 12.- ¿ Cómo evitar los accidentes de los trabajadores ? | SI | ? | NO |
| 13.- ¿ Cómo establecer las prioridades de los trabajadores ? | SI | ? | NO |

Anote los puntos que considera se hayan omitido y en los que requiere una mayor información.

Para cada afirmación tachada con "SI", anote su número y explique, brevemente las razones.

Si marcó alguna de las afirmaciones en la interrogación anote su número y las razones.

2.3.6 OBSERVACION DIRECTA.

La observación directa se realiza en la misma compañía en donde se desempeña el puesto, consiste básicamente en registrar todas las actividades que ahí se dan y que son indicadores de necesidad de entrenamiento, para utilizar esta técnica se requiere que quien la realice conozca bien los sistemas de la empresa y pueda analizar la información para diagnosticar las deficiencias.

2.3.7 ANALISIS DE LAS OPERACIONES.

Por medio del análisis de operaciones se busca determinar el contenido del trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo en forma efectiva. Se requiere desmenuzar el puesto en varias partes, de ahí que se utilice el análisis de puestos. Generalmente se utiliza este método en líneas de producción en las que el trabajo está muy fraccionado, requiriéndose además una excelente calidad, o cuando se implican serios riesgos de trabajo en la ejecución de la labor. Se recomienda llevar a cabo varios estudios en puestos iguales ejecutados por los diversos operarios. Los resultados de estos estudios serán de gran utilidad para la selección de personal considerando su habilidad, esfuerzo, responsabilidad, y conocimientos. Este método es útil para llevar a cabo adiestramiento de operarios.

2.3.8. ANALISIS DE PROBLEMAS FRECUENTES.

Para resolver problemas frecuentes, será necesario plantear algunas preguntas con la finalidad de conocer exactamente cuál es el problema. Tales preguntas a formular podrían ser las siguientes:

- ¿ Quiénes están implicados en el problema ?
- ¿Cuál es exactamente el problema ?
- ¿ Cuando empezó?
- ¿ Cuantas veces se ha presentado el mismo problema?
- ¿ Qué clase de conocimiento falta ?
- ¿ Qué clase de habilidad, percepción o actitud falta ?
- ¿ Cuándo los necesitan adquirir ?
- ¿ Quién debe dárselos ?
- ¿ Dónde deben dárselos ?

Los problemas frecuentes surgen en gran parte porque un individuo o un grupo, no tienen la suficiente habilidad o conocimiento para manejar una situación imprevista.

Cuando se analizan los problemas frecuentes, las sugerencias o las ideas de otras personas pueden ser de gran utilidad. Sin embargo, hay que tener presente que el entrenamiento, no necesariamente es la única solución, puede ser que los problemas frecuentes se produzcan por problemas de comunicación.

2.3.9 INDICES DE EFICIENCIA.

Para valorar la productividad antes y después de un programa de entrenamiento es necesario contar con los datos estadísticos de todas las áreas, que intervienen en el proceso productivo de bienes o servicios. Sobre todo de todos aquellos índices que están estrechamente vinculados con el elemento humano.

Así por ejemplo al referirnos al personal será necesario contar con los índices de accidentes, ausentismo, rotación de personal, tiempo extraordinario, calificación de meritos, salarios y transferencias, etc. Al referirnos al área de producción serán de gran utilidad los índices de desperdicios, calidad del producto, niveles de producción, reparación, mantenimiento, etc.

Así sucesivamente se podrían determinar los índices en Ingeniería, Ventas, Finanzas, Relaciones Públicas, etc.

Todos estos datos estadísticos así como los índices registran las condiciones tal y como son. El análisis cuidadoso de todos esos datos, nos dará la pauta a seguir en el tipo de entrenamiento requerido, y servirá para valorar el efecto de un programa de entrenamiento.

2.4. CONSULTA DE ARCHIVOS Y REGISTROS.

Consultar los archivos y registros con que cuenta la empresa, nos pueden indicar necesidades obvias de entrenamiento. Los datos que se obtienen de los expedientes pueden ser: promociones, cambios departamentales dentro de la empresa, participación sindical, entrevistas de salida, amonestaciones reportes, castigos, etc.

También serian de utilidad los datos que se obtienen de los registros de control tales como: record de asistencias, accidentes de trabajo, incapacidades, etc.

Todos estos datos se pueden obtener en forma individual, por categorías, niveles ocupacionales o en forma global.

Es de considerar que los datos obtenidos a través de archivos y registros son una fuente valiosa de información necesaria para un programa de entrenamiento.

Este método resulta sencillo cuando se trata de una empresa en que por su número de trabajadores es pequeña o mediana, ya que en una organización muy grande resulta muy laborioso de terminar los datos.

2.4.1 PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.

Las pruebas se pueden utilizar, basandose en los conocimientos y en las habilidades que se requieren para el desempeño de un puesto.

Al considerar los conocimientos requeridos así como las habilidades necesarias para el buen desempeño de las funciones de cada puesto, tenemos por "conocimientos" la infraestructura teórica de los conceptos requeridos para el manejo de una función.

Los conocimientos requeridos para un puesto los podemos clasificar en tres tipos:

- a) Conocimientos básicos o de escolaridad
- b) Conocimientos de especialidad (los que son relevantes - dentro de un puesto específico)
- c) Conocimientos respecto a Relaciones Humanas.
(Todos aquellos conocimientos relacionados al entendimiento del hombre individualmente, en grupos, en posiciones de mando y/o en posiciones de colaboración).

Por habilidades tenemos "la integración de los conceptos - teóricos y su adaptación a circunstancias cambiantes". Casi para todos los puestos se requieren ciertas habilidades las cuales a veces son un tanto independientes de los conocimientos, así por ejemplo las habilidades que requiere un supervisor no son las mismas que para un Gerente General.

Por ejemplo para un supervisor de primera línea, las habilidades que deberá desarrollar de acuerdo con sus funciones podrían ser las siguientes:

- a) Motivación de los trabajadores.
- b) Balanceo de cargas.
- c) Manejo de quejas y disciplina
- d) Liderazgo
- e) Instrucción al trabajador.
- f) Solución de problemas.
- g) Mejora de métodos de trabajo

En cada puesto existen algunas habilidades que son relevantes y no necesariamente tendrán que dominarse todas en un ciento por ciento.

Para probar estas habilidades se puede elaborar una forma en las que se indique las habilidades requeridas y de esa manera la persona se autocalifique indicando cuales habilidades domina mejor, cruzando además esa información con otros puntos de vista como podría ser la del jefe inmediato.

Las pruebas reportan los datos acerca de las aptitudes que poseen los trabajadores con respecto a un puesto específico.

2.4.2. BARAJA DE INVESTIGACION.

Existen diversas técnicas y modelos para la determinación de necesidades de entrenamiento, la baraja de investigación es un modelo que utiliza varias técnicas y tiene la característica de ser flexible, ya que es susceptible de modificarse y adaptarse a las necesidades de cada organización,

Este modelo se utilizó con éxito en el Banco del Atlántico y en el Instituto Tecnológico de Toluca para determinar las necesidades de capacitación.

La aplicación del modelo propuesto se puede considerar como un instrumento auxiliar dado que no basta su sola aplicación para determinar todas las necesidades de entrenamiento, es útil parcialmente si se combina con otras técnicas o si lo que se desea investigar es muy concreto.

A continuación se presentan los siete pasos básicos de que consta así como la explicación de cada una.

- 1.- Establecimiento de grupos clave.
- 2.- Construcción de las preguntas de investigación.
- 3.- Uso de la técnica de tarjetas.
- 4.- Conducción de la entrevista de investigación.
- 5.- Análisis de los resultados.
- 6.- Involucrar a los distintos niveles.
- 7.- Evaluación del método de investigación.

1.- ESTABLECIMIENTO DE LOS GRUPOS CLAVE.

En cada organización se deberán tomar en cuenta ciertas expectativas de quienes son los grupos prioritarios que requieren entrenamiento, para tal efecto se deberán plantear algunas preguntas tales como:

¿ En que niveles esta el problema?

¿El problema esta en niveles intermedios o en los operati - vos?.

Probablemente se tenga una hipótesis, sin embargo la investi gación ayudará a clarificar esta situación.

Una observación importante es el establecer cuáles son las - expectativas de la dirección en cuanto a los problemas ya que pro bablemente difieran con las del investigador. Se debe entonces - tratar de convencer, conforme avance la investigación y los resul tados se clarifiquen.

Es conveniente entrevistar a las personas que se estime con - una visión más clara del problema y hacer una lista de espectati - vas incluyendo las del investigador.

2.- CONSTRUCCION DE PREGUNTAS DE INVESTIGACION.

La construcción de las preguntas se deben realizar en forma - cuidadosa, tomando como base las expectativas que sobre el parti - cular se tengan. Las preguntas deben de ser de tipo abierto, es - decir que no se contesten simplemente con un si o un no, deberán - también servir de estímulo a los entrevistados para que estos ex - presen sus dificultades o problemas fácilmente.

Se deben formular las preguntas unicamente relacionadas con - el ámbito de trabajo, ya que dispersar la investigación puede -- complicarla inutilmente.

Para facilitar la visión de los problemas o dificultades que - expongan los entrevistados, se requiere agrupar las preguntas - por áreas generales y darles un orden de acuerdo a la importancia que estas áreas tengan con los niveles de personas. Las áreas ge -

nerales como ejemplo pueden ser: Comunicación, Relaciones Humanas, Toma de Decisiones, Actitudes, etc.

El número de preguntas es susceptible de adaptarse a las necesidades particulares de cada organización, así por ejemplo se pueden formular cuatro preguntas por área general, si se tienen 10 - áreas, se tendrán entonces cuarenta preguntas.

3.- USO DE LA TECNICA DE TARJETAS.

Las preguntas elaboradas se deben transferir a tarjetas; una - pregunta por tarjeta con su número al reverso. (ver ejemplo).

El formular las preguntas sobre tarjetas ayudan a evitar complicaciones y eliminan los temores que pueden acompañar a un cuestionario más formal. Los entrevistados pueden asociar un cuestionario - con aspectos psicológicos o académicos y podrían sentirse incomodados.

Con las preguntas escritas en tarjetas en forma de baraja, el entrevistado puede comparar una pregunta con otra y es más sencillo físicamente ordenar las tarjetas de mayor a menor importancia.

TARJETA PARA LA BARAJA DE INVESTIGACION.

PREGUNTA.
(Ejemplo)

¿ Hasta que punto debo involucrarme en los problemas personales de los demás.

ANVERSO

1

REVERSO

TARJETA DE REGISTRO
(Razones por las que el entrevistado escogió la pregunta)

	1
	10

No. de pregunta

No. DE ENTREVISTA.

4.- CONDUCCION DE LA ENTREVISTA DE INVESTIGACION.

Antes de iniciar la entrevista se debe decidir cuantas personas se desea entrevistar y quienes serán. Cada entrevistado debe ser informado por su jefe de la entrevista así como la hora establecida y su duración.

Se inicia la entrevista en forma abierta, explicando su propósito y la forma en que el entrevistado puede ayudar. Se le explica como es su participación al aplicar las tarjetas indicando-le que cada tarjeta tiene una pregunta y un número al reverso.

Siguiendo el ejemplo anterior se le proporciona la baraja con 40 preguntas en cada una y se le solicita saque 10 preguntas que el considere más importantes, con lo cual iniciará dando el número 10 a la pregunta más importante.

Posteriormente se anota el orden de las 10 preguntas en una hoja de registro de investigación la cual se le muestra como se cuantificó cada pregunta.

De cada pregunta que el entrevistado seleccionó se pregunta al entrevistado, ¿Qué sucede en su trabajo que le motivo a seleccionar esta pregunta ? se escucha con atención las razones y se escriben estas razones en tarjetas de registro, es decir se hace un resumen de lo que dijo el entrevistado acerca de cada pregunta, lo cual se anota en dos o tres oraciones. Estos comentarios se escriben en una tarjeta separada.

Para sacar conclusiones finales será útil pedir al entrevistado resumir brevemente, ¿cuál es su mayor necesidad de capacitación?.

Al finalizar la entrevista se indica cuando y como se concluirá la investigación y su utilización, asegurándole que los nombres no se mencionarán en el reporte de investigación. Se contesta cualquier duda y se da por terminada la entrevista.

5.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Se realiza a través de la ilustración estadística, separando las preguntas que fueron seleccionadas frecuentemente de tal forma que en la gráfica estarán ubicadas las preguntas más importantes - en una zona determinada, las estadísticas obtenidas servirán como complemento al resumen obtenido en las tarjetas de comentarios.

Después de un análisis exhaustivo de los comentarios que provocaron las preguntas, se está en posibilidad de recomendar las acciones más convenientes para mejorar el trabajo.

6.- INVOLUCRAR A LOS DISTINTOS NIVELES.

Al momento que el investigador pide a la dirección ayude a definir las áreas de entrenamiento a investigar, se le está involucrando. La investigación participativa tanto de la dirección como de los empleados influye de modo determinante en como los programas de entrenamiento deban de ser aceptados ya que se establece un compromiso sobre los resultados del entrenamiento, se convierte en "su" programa porque es el que ellos quieren.

El compromiso de la dirección se incrementa a través de reuniones, antes de la investigación, con su participación en la investigación, por medio de reportes y al presentar el reporte final.

7.- EVALUACION DEL METODO DE INVESTIGACION.

Al considerar este método de investigación es necesario con siderar cuales son sus limitaciones, entre las cuales encontra mos las siguientes:

- a) Este procedimiento recolecta opiniones de necesidades de entrenamiento pero no sigue otras vías de investigación como reportes de producción, ausentismo, ingresos, etc., pero que si se complementan, hacen más valioso el diagnós tico.
- b) Al presentar las preguntas, estas pueden tener la misma importancia y peso, pero este método no admite dos res puestas iguales.
- c) Las preguntas que estan mejor redactadas pueden atraer más la atención. Prevalciendo sobre otras.
- d) Las preguntas que excedan al tope de 10 no tienen peso - lo cual distorsionan la realidad.

3.- OTRAS FUENTES DE INFORMACION ACERCA DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

En cada organización pueden existir diversas fuentes de información de grán utilidad para preparar planes de entrenamiento.

Algunas de estas fuentes pueden ser las siguientes: las quejas, solicitudes, sugerencias, artículos de publicaciones profesionales, libros sobre el tema en cuestión, la experiencia ajena, aseveraciones, etc.

A continuación se explican tres de ellas.

3.1. QUEJAS.

Cuando se cuenta con un procedimiento formal para presentar las quejas, se tiene otra oportunidad de contar con una fuente más de información de donde surjan ideas o manifestaciones de necesidades de entrenamiento.

Un procedimiento formal de quejas es de grán utilidad para el Recurso Humano ya que un individuo o un grupo puede presentar por escrito sus insatisfacciones o inquietudes en situaciones dadas por procesos de operación problemas de -- autoridad, quejas por servicios, etc.

Del resultado de la revisión y análisis de las quejas presentadas, será factible encontrar alternativas de solución que esten relacionadas con el entrenamiento de personal.

3.2. LOS RUMORES.

Cuando es posible captar la comunicación informal que se da entre los individuos o grupos internos de una organización, se esta en posibilidad de prevenir conflictos, o de obtener información para un plan de entrenamiento o bien para mejorar las comunicaciones.

El rumor motiva siempre el interés personal por conocer o saber de aquella información o comunicación que no es formal.

Los rumores pueden afectar la moral, crear conflictos reducir la productividad, producir tensión y preocupaciones, formar corrillos, particularmente cuando los rumores son negativos.

Los rumores se caracterizan por ser una fuente rápida de información y en ocasiones exacta. Del análisis y percepción de los rumores negativos o falsos se podrán encontrar fallas en la planeación y el control de la comunicación.

Los rumores pueden surgir también por actitudes inadecuadas, se presentan entonces casos con los cuales el entrenamiento será la solución.

3.3. CRISIS.

La crisis se presenta por diversos motivos, en ocasiones se presenta en forma inesperada y repentina.

La crisis a la que se hace mención en lo particular es - aquella que esta estrechamente relacionada con una necesidad de entrenamiento.

La crisis operacional de una organización o en una de sus áreas en ocasiones es consecuencia de una mala planeación del Recurso Humano, áreas de autoridad confusas, control inadecuado, conflictos interpersonales, responsabilidad mal definida, etc.

El entrenamiento como elemento de previsión mantendrá - una mejor organización y control en las actividades de los -- grupos e individuos.

4.- FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DIAGNOSTICO DE ENTRENAMIENTO.

Para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de entrenamiento se requiere de la sensibilidad para captar la influencia de los variados factores que en ella intervienen.

Se presentan ocasiones en las que el diagnóstico esta incompleto o presenta problemas cuando se aplica el plan de entrenamiento. Esto se origina por factores que no fueron tomados en cuenta.

Se llevará a cabo una buena determinación de necesidades, si se sustenta en el conocimiento de las políticas y procesos de la empresa, en el conocimiento de los factores externos que influyen sobre la empresa, en el conocimiento de las características del personal y en el dominio sobre las técnicas para determinar necesidades.

A continuación se presenta una relación de factores y una serie de cuestiones que ayudan a verificar el grado en que han sido tomadas en cuenta. De acuerdo con las características de cada organización se pueden ampliar o ajustar:

1.- MARCO NORMATIVO.

- ¿ Qué artículos de la ley obligan al entrenamiento ?
- ¿ Qué acuerdos existen entre la empresa y sindicato ?
- ¿ Qué disposiciones contiene el contrato colectivo ?

2.- ESTRUCTURA ORGANICA.

- ¿Cuál es la estructura de la empresa ?
- ¿ Existe algún manual de organización ?

3.- POLITICAS Y PROGRAMAS.

- ¿ Cuáles son los objetivos de la empresa ?
- ¿ Qué políticas sigue ?
- ¿Cuál es la actitud de las autoridades laborales hacia el entrenamiento ?

4.- CAMBIOS TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS.

- ¿ Habrá ampliaciones ?
- ¿ Se esperan cambios administrativos ?
- ¿ Provocarán factores externos cambios en la producción ?

5.- RECURSOS HUMANOS.

- ¿ A cuánto asciende el personal de la empresa ?
- ¿ Acusan índices normales de rotación, el ausentismo, y la deserción ? ¿ En que áreas ?
- ¿ Existen problemas de reclutamiento y selección de personal ?

6.- PRODUCTIVIDAD.

- ¿ Qué maquinaria y equipo se están utilizando ?
- ¿ Imparten los proveedores capacitación a los operarios de las máquinas empleadas ?

7.- PRESUPUESTO.

- ¿Cuál es el monto del presupuesto manejado por la empresa ?
- ¿ Se lleva el entrenamiento durante horas de trabajo ?

8.- METODOLOGIA.

- ¿ Se cuenta con las descripciones del puesto ?
- ¿ Se tiene información sobre técnicas específicas para determinar necesidades ?
- ¿ Se cuenta con personal preparado para efectuar la de terminación de necesidades.

5. INVESTIGACION DE CAMPO.

5.1. CUESTIONARIO Y ENTREVISTAS.

Con el fin de recabar la información relativa al diagnóstico de entrenamiento para supervisores de primera línea, se aplicó una entrevista y un cuestionario a un grupo de empresas del área de Cuautitlán Izcalli, y en cuyo proceso productivo de bienes, cuentan principalmente con líneas de ensamble o áreas de producción.

Lo anterior fué con el fin de enfocar la investigación principalmente a los supervisores de primera línea y mandos intermedios.

Para tal efecto se tomó una muestra de diez empresas. A continuación se presentan las preguntas principales que se incluyen en el cuestionario.

CUESTIONARIO

1. DATOS DE LA EMPRESA.

PREGUNTAS.

- 1.- Número de personal sindicalizado.
- 2.- Número de personal no sindicalizado.
- 3.- Número de supervisores de primera línea de áreas productivas o líneas de ensamble.
- 4.- Número y grado de escolaridad de la supervisión.

- 5.- ¿ Han elaborado planes y programas en cumplimiento a la LFT ?
- 6.- Nivel donde se han establecido las prioridades de la capacitación.
- 7.- ¿ Efectuó investigación de necesidades de capacitación ?
- 8.- ¿ Los modelos utilizados para el diagnóstico de necesidades de entrenamiento, son participativos? ¿se toma en cuenta la opinión de los afectados?
- 9.- Técnicas utilizadas para determinación de necesidades de capacitación en la supervisión.
- 10.- ¿ Considera que realizó bien la determinación de necesidades de capacitación ?
- 11.- ¿ Se cuenta con departamento encargado de capacitación ?
- 12.- Grado de escolaridad y responsables del área.
- 13.- Años de experiencia en el área.
- 14.- ¿ Valúan los resultados de capacitación ?
- 15.- ¿ A cuanto asciende el presupuesto para capacitación ?

La entrevista será utilizada para redondear la información al respecto de como y cuáles fueron las técnicas o métodos utilizados para determinar las necesidades del supervisor de primera línea así como otras cuestiones de carácter general.

5.2 RESULTADOS.

Los datos obtenidos en la encuesta y en las entrevistas corresponden a una muestra de la zona industrial de Cuautitlán Izcalli, la encuesta se realizó con diez organizaciones durante el último trimestre de 1983; de las cuáles el 100% son sociedades anónimas.

En algunas organizaciones los datos proporcionados tienen carácter confidencial, motivo por el cual se hará referencia a todas ellas únicamente por la rama o línea industrial a que pertenecen.

Por los bienes que producen estas industrias se les clasificó de la siguiente manera:

Industrias	DESCRIPCION
3	Industria Eléctrica y Electrónica
3	Industria de productos plásticos
1	Industria de muebles y artículos de piel.
3	Industria Farmacéutica.

En todas las áreas industriales la investigación fué dirigida principalmente a los supervisores de primera línea de las áreas productivas o líneas de ensamble.

A continuación se presentan algunos cuadros de resultados los cuáles permiten tener una visión más clara de las empresas encuestadas, así como de su magnitud e importancia.

CANTIDAD DE PERSONAL SINDICALIZADO

CANTIDAD	IND. ELECTRICA Y ELECTRONICA	PRODUCTOS PLASTICOS	MUEBLES Y ART. DE PIEL	FARMACEUTICA
hta 140	1			1
150 a 500	1	1		1
más de 500	1		1	1

tabla 1

CANTIDAD DE PERSONAL NO SINDICALIZADO.

CANTIDAD	IND. ELECTRICA Y ELECTRONICA	PRODUCTOS PLASTICOS	MUEBLES Y ART. DE PIEL	FARMACEUTICA
hta 100	1	1		1
100 - 200		1		1
más de 200	2	1	1	1

tabla 2

CANTIDAD DE SUPERVISORES DE PRIMERA LINEA.

CANTIDAD	IND. ELECTRICA Y ELECTRONICA	PRODUCTOS PLASTICOS	MUEBLES Y ART. DE PIEL	FARMACEUTICA
hta 10	1	1		1
de 11 a 20	2	2		2
de 21 a 30				
de 31 a 50			1	

tabla 3

% DE SUPERVISORES QUE FUERON SINDICALIZADOS EN
LA PROPIA EMPRESA.

PORCENTAJE	IND. ELECTRICA Y ELECTRONICA	PRODUCTOS PLASTICOS	MUEBLES Y ART. DE PIEL	FARMACEUTICA
hta 19%				2
20% a 39%		1		1
40% a 59%	1			
60% a 79%			1	
80% a 100%		2		

tabla 4

En el resultado de la investigación de necesidades de entrenamiento, el 90% de las empresas afirman haberlo efectuado en forma interna y solo una empresa realizó su detección por asesoría externa.

En solo dos casos la respuesta a la pregunta de si los modelos utilizados para el diagnóstico de necesidades de entrenamiento son participativas, es decir si se tomó en cuenta la opinión de los afectados, la respuesta fué negativa.

A continuación se presenta un cuadro de las técnicas más frecuentes para la detección de necesidades de entrenamiento:

TECNICA UTILIZADA.	FRECUENCIA.
DESCRIPCION DE PUESTOS	4
OBSERVACION DIRECTA	2
OBSERVACION DE TAREAS	2
INVENTARIO DE HABILIDADES	2
ENCUESTAS	2
ENTREVISTAS CON EL JEFE	1
ANALISIS Y DISCUSION DE GRUPO	1
DIAGNOSTICO DE OPORTUNIDADES	1
INTERACCION DE GRUPOS	1
ENTREVISTAS	1
CUESTIONARIOS EN CASCADA	1

Pasando a los resultados de la pregunta, si cuentan con un departamento encargado de las funciones de entrenamiento, solo 3 empresas no cuentan con tal departamento. En los que si cuentan, los encargados son personas con carrera de psicología, administración, ingeniería química en la industria farmacéutica y técnica con una experiencia que va de un año a cinco años en sus respectivas áreas.

En cuanto al presupuesto solo 6 organizaciones proporcionan este dato el cual va desde \$200,000.00 hasta \$2'000.000.00 para el año de 1983.

En relación con el nivel de escolaridad de la supervisión de primera línea, se presenta un porcentaje promedio en la siguiente tabla.

NIVEL DE ESCOLARIDAD PROMEDIO

ESCOLARIDAD	IND. ELECTRICA Y ELECTRONICA	PRODUCTOS PLASTICOS	MUEBLES Y ART. DE PIEL	FARMACEUTICA
CON PRIMARIA	25%	33%	68%	27%
CON SECUNDARIA	48%	43%	17%	71%
PREPARATORIA	27%	19%	15%	2%
TECNICOS		5%		
OTROS				

El 100% de las empresas en cuestión afirmó que han elaborado planes y programas de capacitación en cumplimiento con la ley y en las cuales han incluido como prioridad de entrenamiento entre otros grupos el 100% de la supervisión de 1a. línea.

TIPO DE PERSONAL	PRIORIDAD DE ENTRENAMIENTO EN 10 CASOS	%
OBRREROS	6	60
OBRREROS ESPECIALIZADOS	4	40
SUPERVISORES DE 1a. LINEA	10	100
MANDOS INTERMEDIOS	3	30
JEFES DE AREA	5	50
EMPLEADOS	1	10
GERENTES	4	40

5.3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Los resultados de las encuestas y entrevistas corresponden en su mayoría a organizaciones medianas y pequeñas, si consideramos como grandes empresas a aquellas que cuentan con más de mil trabajadores.

En todas las organizaciones en cuestión se observa que existe un porcentaje significativo y hasta un porcentaje muy alto de trabajadores sindicalizados que llegan a ocupar puestos de supervisor o mandos intermedios, tal como se observa en la tabla número cuatro.

En relación con el nivel de escolaridad promedio que cuenta con estudios de primaria se observan porcentajes muy bajos que van del 25% al 68% como máximo. A nivel secundaria se tiene hasta un 71% como promedio máximo. Es de considerar que el nivel de preparación académica a nivel supervisión resulta insuficiente para que este recurso humano tan importante logre cumplir sus objetivos; si en realidad no tiene los conocimientos básicos, por ejemplo para realizar operaciones aritméticas, reportes, labores administrativas, etc., en forma confiable.

Una formación sólida a nivel supervisión requiere de una mejor preparación, ya que requiere estar listo a recibir nuevos conocimientos técnicos y administrativos.

En coincidencia las organizaciones que se han investigado han sentido la necesidad de establecer entrenamiento en forma prioritaria a la supervisión aunque difieran en los demás grupos de trabajo como técnicos, obreros especializados, empleados etc.

De las técnicas para detección de necesidades de entrenamiento según se observa no son en su mayoría participativas -- con los grupos de trabajo afectados, las razones expuestas son principalmente el tiempo requerido y por consiguiente el costo que emplea el aplicar estas técnicas, motivo por el cual se prefiere reunir información dada por papeles de trabajo donde solo influya un mínimo de personas como lo es en el registro de archivos, análisis de puestos, observación directa, inventario de habilidades, etc.

Cabe hacer notar que en la presente investigación la técnica auxiliar más utilizada para el diagnóstico de entrenamiento es el análisis de puestos, tal vez debido a que en varias organizaciones ya contaban con un sistema de análisis de puestos.

Los altos costos de la capacitación dada por instituciones externas, la crisis actual que atraviesa el país y en ocasiones la falta de convencimiento de los altos niveles directivos obstaculizan llevar a cabo un programa de entrenamiento -- más especializado.

En la mayoría de las organizaciones en cuestión se da entrenamiento con recursos internos, es decir con instructores -- habilitados internos, ajustandose así a un presupuesto más austero buscando obtener un máximo provecho y dar cumplimiento -- así a las disposiciones legales.

C O N C L U S I O N E S

- 1.- De las observaciones realizadas en las entrevistas, se advierten conocimientos limitados en la aplicación de técnicas efectivas de diagnóstico de entrenamiento, las cuáles en su mayoría no hacen participar a los diferentes grupos de trabajo provocado en varias ocasiones la falta de interés y escasa motivación por los grupos directamente afectados. Cabe mencionar que en la actualidad se han realizado foros de consulta popular sobre -- productividad en las que han participado; los sectores estatal, empresarial y sindical y de los cuáles seguramente en su oportunidad podrán generar diversas formas para orientar el entrenamiento con expectativas más -- acertadas para recoger información y conjuntar la participación que más beneficie a los trabajadores y a los sectores productivos.

- 2.- En relación con la evaluación y seguimiento de los grupos que se les ha dado entrenamiento en gran parte solo se les califica por medio de exámenes al final de cada curso sin mencionar si hay seguimiento y sus repercusiones directas en el trabajo.

- 3.- Durante la investigación se observó que el supervisor -- de primera línea tiene prioridad de entrenamiento. La mayoría opinó al respecto, que el supervisor es el recurso humano que sirve de enlace entre los elementos de producción o servicios. De los resultados se observaron serias deficiencias en la supervisión de primera línea con lo cual se demuestra en gran parte que su habilidad práctica no satisface sus requerimientos técnicos, administrativos y humanos.

4.- Es de considerar entonces que disponer de una supervisión base bien entrenada solucionará el adiestramiento y productividad de grupo del personal más numeroso que es el personal obrero, y los más indicados para ofrecer este adiestramiento serán los supervisores de primera línea y mandos intermedios.

B I B L I O G R A F I A

- ANTECEDENTES PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO. TERCERA EDICION 1979. SERVICIO NACIONAL ARMO.
- ALVAREZ ROMAN JESUS ANTONIO. LAS RELACIONES HUMANAS. OCTAVA EDICION, NOVIEMBRE 1982. EDITORIAL - JUS, S.A.
- ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL - TRILLAS 1a. EDICION 1975.
- ARIAS GALICIA Y HEREDIA ESPINOZA VICTOR. INVESTIGACION SOBRE CAPACITACION EN UN GRUPO DE ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES DEL D.F. Y ZONA METROPOLITANA. JULIO 1981.
- CAVAZOS FLORES BALTAZAR. LEY FEDERAL DEL TRABAJO TEMATIZADA Y SISTEMATIZADA. DECIMO TERCERA EDICION EDITORIAL TRILLAS MEXICO.
- GLOSARIO DE TERMINOS EMPLEADOS EN LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. SERIE TECNICA No. 3 EDITORIAL POPULAR DE LOS TRABAJADORES.
- GUERRERO EUQUERIO. MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES TERCERA EDICION MEXICO 1980 EDITORIAL - PORRUA, S.A.
- GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA SERIE TECNICA No. 1 EDITORIAL POPULAR DE LOS TRABAJADORES.

- LESTER R. BITTEL. LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER EDITORIAL MC GRAW -HILL.
- MENDOZA ALEJANDRO. DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO. TERCERA EDICION 1974 SERVICIO NACIONAL ARMO.
- MEMORIA DEL SEGUNDO FORO DE CAPACITACION. GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO, CELEBRADA EN LA CIUDAD DE TOLUCA LOS DIAS 10 Y 11 DE NOVIEMBRE DE 1983.
- PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO. NUMERO ESPECIAL 1975. ARMO.
- REYES PONCE AGUSTIN. EL ANALISIS DE PUESTOS. EDITORIAL LIMUSA, 1981.
- REYES PONCE AGUSTIN, ADMINISTRACION DE PERSONAL. DECIMA REIMPRESION: 1979. EDITORIAL - LIMUSA.
- ROBERT L. GRAIC Y LESTER R. BITTEL. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. 1a. EDICION MAYO 1971. EDITORIAL - DIANA.
- SILICEO ALFONSO. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. EDITORIAL LIMUSA, 1981.
- TENA MORALES ADOLFO. ASPECTOS PRACTICOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. FONDO EDITORIAL COPARMEX. 1980
- VON BLEICK BLEICK. MANUAL PARA EL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL EDITORIAL - HERRERO HERMANOS.