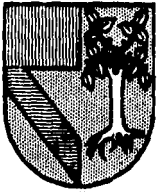


308923



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA U. N. A. M.**

9
rej.

**LA CAPACITACION COMO PROCESO EDUCATIVO
EN EMPRESAS GRANDES**

T E S I S
QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A
MARGARITA EUGENIA MENENDEZ IBARRA

MEXICO, D. F.

TELIS CON
FALLA DE ORIGEN

1987



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 está 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.

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION	1
------------------------	---

CAPITULO I

EDUCACION DE ADULTOS

1.1	Definición de Educación	5
1.2	Necesidad de una Educación Permanente	9
1.3	Andragogfa o Educación de Adultos	11
1.3.1	Antecedentes	11
1.3.2	Caracterfsticas	13
1.4	Metodologfa en la Educación de Adultos	16
1.4.1	Caracterfsticas	18
1.4.2	El Educador de Adultos	20
1.4.3	El Educando Adulto	21

CAPITULO II

EDUCACION Y CAPACITACION EN LA EMPRESA

2.1	La Capacitación para el Trabajo como Proceso Educa- tivo	24
2.1.1	Antecedentes	24
2.1.2	Conceptos	29
2.2	Lineamientos Legales a la Capacitación en México . .	33
2.2.1	Antecedentes	33
2.2.2.	Disposiciones Legales	34

	Pág.
2.3	Metodología en Capacitación 37
2.3.1	Planeación Didáctica 40
2.3.2	Realización 46
2.3.3	Evaluación 53
2.4	La Capacitación para el Trabajo en la Empresa Grande . 57

CAPITULO III

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION: ESTUDIO PRACTICO

3.1	Características de la Empresa Estudiada 62
3.1.1	Estructura y Dinámica Actual 63
3.1.2	Aspectos Generales sobre el tipo de Trabajo 66
3.2	Diagnóstico de la Organización 71
3.2.1	Resultados del Diagnóstico: Cuadros Sinópticos 73
3.3	Detección de Necesidades de Capacitación 78
3.3.1	Elaboración de Instrumentos 78
3.3.2	Resultados 80
3.4	Análisis de Resultados 94

CAPITULO IV

PLAN RECTOR DE CAPACITACION

4.1	Aspectos Generales 97
4.1.2	Fundamentos 98
4.2	Plan de Acción 101
4.2.1	Subprograma I: Capacitación Específica por Área 102
4.2.2	Subprograma II: Capacitación por Niveles 103
4.2.3	Subprogramas Alternos 104
4.3	Presentación de las Matrices 108

CONCLUSIONES	151
------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	154
------------------------	-----

ANEXOS

ANEXO I :	Resumen de Resultados del Diagnóstico General de la Organización : Instrumentos	158
ANEXO II :	Resumen de Resultados del Diagnóstico General de la Organización :	167
ANEXO III:	Instrumentos para la Detección de Necesidades de Capacitación	183

I N T R O D U C C I O N

La capacitación para el trabajo en México adquiere una gran importancia a partir de 1978 cuando se eleva a rango Constitucional el derecho de los trabajadores de recibir capacitación y la obligatoriedad de los patrones para impartirla.

Múltiples han sido los enfoques con que se ha abordado el problema - centrándose generalmente en el punto de vista administrativo donde - las empresas han buscado únicamente el cubrir con los requisitos legales en la materia.

Empresarios con mayor conciencia de la importancia que tiene el capacitar a sus empleados han recurrido a psicólogos, administradores de empresas, sociólogos y diversos profesionistas para cubrir sus necesidades al respecto, generalmente dejando a un lado el proceso educativo que implica todo programa de capacitación.

El presente trabajo enfoca la capacitación para el trabajo como un problema primordialmente educativo al cual se propone una solución - con base en los sistemas de investigación, organización, planeación y diseño de programas de la Pedagogía, entendida como el estudio sistémico del proceso educativo.

Las implicaciones de este punto de vista plantean cambios radicales en la forma de llevar a cabo la capacitación para el trabajo, otorgando gran importancia a la planeación didáctica como un medio para lograr un eficaz aprendizaje de los contenidos de la capacitación. Además, implica el buscar un perfeccionamiento del ser humano dentro del ámbito del trabajo, buscando cubrir objetivos cada vez más altos dentro del campo cognoscitivo y afectivo. De esta manera se otorga a los trabajadores la verdadera oportunidad de desarrollarse

y enriquecer su vida a través del trabajo, así como la ventaja para el empresario de contar con colaboradores creativos, participativos e involucrados en el logro de sus objetivos finales.

La experiencia en la práctica de la Pedagogía en la empresa me ha llevado a conocer más de cerca las necesidades educativas dentro de una rama específica de la Industria: la química y químico-farmacéutica, donde el proceso en sí no requiere de gran complicación tecnológica, más sí de gran conciencia ética y cuidado por parte de los trabajadores pues se producen medicamentos que posteriormente se introducirán a organismos animales o humanos con el fin de colaborar a su salud e integridad física.

La investigación y detección de necesidades de capacitación se llevó a cabo en una empresa grande del ramo farmoquímico y farmacéutico - llamada " Grupo Chinoín ". La propuesta de capacitación es exclusiva para las necesidades de Grupo Chinoín, sin embargo la metodología para la investigación y sobre todo para el desarrollo de la propuesta de capacitación es aplicable para otras empresas grandes (de 300 hasta 600 empleados).

La propuesta de capacitación se inicia en una investigación de la empresa y de sus necesidades educativas, y concluye en lo que denomino Plan Rector de Capacitación que constituye el parámetro sobre el -cual se fundamentan y soportan todas aquellas estrategias y actividades tendientes hacia el crecimiento y madurez de los recursos huma-nos dentro de la organización.

En el primer y segundo capítulos se presenta una definición de los -conceptos teóricos que sustentan la investigación, referentes al ámbito de la andragogía o educación de adultos y a la capacitación para el trabajo planteada desde un punto de vista educativo.

En el tercer capítulo se presenta el resultado de dos investigaciones:

- 1.- El Diagnóstico General de la Organización
- 2.- La Detección de Necesidades de Capacitación.

El Diagnóstico General de la Organización se llevó a cabo dado que - la empresa era desconocida y se requería plantear una estrategia de desarrollo organizacional, dentro de la cual el desarrollo de los re cursos humanos por medio de la capacitación es un aspecto primordial.

El objeto de estudio del presente trabajo se centra precisamente en ese desarrollo de los recursos humanos y es por ello que sólo se pre sentan los resultados finales del documento llamado " Diagnóstico Ge neral de la Organización " para centrar la atención en la Detección de Necesidades de Capacitación, dando como resultado final el Plan - Rector de Capacitación.

A partir del Diagnóstico General se discriminaron los problemas que - pudieran ser cubiertos por capacitación, dividiéndolos en siete crí terios:

1. Integración
2. Administración
3. Productividad
4. Liderazgo
5. Clima Organizacional
6. Comunicación
7. Crecimiento

Los siete criterios se constituyen como los objetivos generales del - Plan Rector guiando toda la planeación de los cursos, su ejecución y su evaluación final.

De tal forma el Plan Rector se compone de dos partes:

- A) La Detección de Necesidades de Capacitación
- B) El Plan de Acción

A su vez el Plan de Acción se encuentra dividido en tres sub-programas que son:

- a) Sub-programa de Capacitación específica por Área.
- b) Sub-programa de Capacitación por niveles.
- c) Sub-programas Alternos.

El aspecto más importante del Plan de Acción radica en que los cur - sos propuestos corresponden únicamente a las necesidades de capacita ción detectadas por medio de la investigación, sin incluir cursos - que generalmente se proponen para determinados puestos; ésto es, el Plan de Acción se deriva por completo del resultado de una previa - investigación, tratando de eliminar juicios subjetivos del responsa ble de capacitación en una empresa, dado que actualmente el mercado de capacitación externa ofrece tantas alternativas al empresario que generalmente se efectúan gastos en cursos inútiles y resulta difícil el decidir invertir en cursos que planteen una solución a los proble mas educativos de la empresa.

El Plan Rector presenta también la flexibilidad de aceptar que se pue den presentar diversas necesidades de capacitación dependiendo de - cambios en el entorno o cambios dentro de la organización .

Por último cabe aclarar que Grupo Chinoín es una empresa que cuenta con Directivos creativos y abiertos al cambio, factor que resultó de cisivo para el desarrollo del presente trabajo.

Es así como pretendo que un enfoque educativo dé respuesta a la mayo rfa de las necesidades de desarrollo de los recursos humanos en una organización abriendo las posibilidades de los educadores dentro del - mundo de los negocios, para encontrar finalmente que el perfeccionamiento de las potencialidades humanas no tiene límites.

C A P I T U L O I

EDUCACION DE ADULTOS

1.1 Definición de Educación

La palabra educación etimológicamente proviene del verbo latín "educere", que está formado por la partícula e (afuera) y ducere (guiar, conducir), por lo que etimológicamente educar significa conducir desde afuera, guiar a una persona, lo que tradicionalmente se ha entendido por "enseñar". Sin embargo, el vocablo "educare" significa extraer o sacar y con ello se expresa una acción educativa que modifica al go que ya se encuentra dentro del ser a educar, ésto es sus potencialidades.

Actualmente el estudio de la educación es ya una ciencia, y sus definiciones son varias dependiendo del enfoque con que se le trate. Se puede decir que la educación es tanto un proceso a nivel social como a nivel individual. En el plano social "La educación realiza la conservación y transmisión de la cultura a fin de asegurar su continuidad". (1).

La cultura, ésto es, el conjunto de pautas de comportamiento, valores y costumbres de una sociedad, es transmitida a las generaciones jóvenes con el fin de mantener la continuidad de esa sociedad. Sociológicamente está demostrado que si una cultura no se reproduce, es decir no es transmitida y llevada a cabo por un grupo social, la cultura muere; es decir la cultura o se vive, se transmite y busca continuidad, o no habrá quien la mantenga. Pero la cultura no es algo estático, va cambiando y transformándose de acuerdo con su efectividad, y si responde ante la problemática ambiental o a los cambios externos. Se puede definir a la educación dentro del ámbito social

(1) Nércici I.G., "Hacia una didáctica General Dinámica". P. 19.

de acuerdo con I.G. Nérci quien nos afirma que: "... la educación - es un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso sociales. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno, de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas". (2).

En la definición anterior se contempla tanto a la educación en el - plano social, como en el plano individual, puesto que cada persona - al nacer tiene ya características únicas integradas en una unidad - bio-psicosocial que deberá desarrollar a través de la educación para lograr que en la convivencia social cada persona aporte lo mejor que posea.

Víctor García Hoz, habla de la educación desde un punto de vista individual, refiriéndose más al "educare", tomando en cuenta los procesos internos que se dan en la persona. Define a la educación en general como el "perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas". (3).

Para efectos del presente trabajo se definirá la educación¹ como un - proceso sistemático, dinámico y permanente que colabora al desarrollo integral de las potencialidades de la persona, con el fin de un mejoramiento individual y social.

Se habla de un PROCESO SISTEMÁTICO, dándole un carácter científico en el que se ordenan una serie de pasos y procedimientos para responder a las exigencias de la vida. Se distingue así la educación de situaciones no intencionales en las cuales el hombre aprende, por ejemplo,

(2) Ibidem, P. 19.

(3) García Hoz V, "Principios de Pedagogía Sistemática", P. 25

un niño que toca el fuego y aprende que quema. La naturaleza impone aprendizajes significativos al niño desde que nace, sin embargo la educación se refiere a la intencionalidad del hombre en cuanto que desea aprender o enseñar y al estudio sistemático que realiza para llevar a cabo dichos procesos con eficacia.

Al decir que la educación es DINAMICA, se hace referencia al cambio que todo proceso educativo debe sufrir para adecuarse a la realidad; surge así la educación diferencial de acuerdo con las distintas edades, sexos, culturas y procesos históricos en que viva el hombre.

En cuanto a la educación como proceso PERMANENTE, se hablará ampliamente en el siguiente inciso, dado que fundamenta la importancia de la educación de adultos, tema del presente trabajo.

El estudio del proceso educativo incluye la investigación sobre los fines, métodos, técnicas, procedimientos, recursos y demás factores que influyen sobre el proceso general. En la definición se habla del fin general de la educación diciendo que debe proporcionar el **DESARROLLO INTEGRAL DE LAS POTENCIALIDADES DEL HOMBRE**, buscando el mejoramiento individual y social.

Un desarrollo integral significa el desenvolvimiento periódico y armónico de las facultades biológicas, psicológicas y sociales del hombre.

Generalmente la educación se centra en la función de transmisión de conocimientos, desarrollando el aspecto intelectual sobre todo en cuanto a la memorización, pero no se ha buscado la preparación de el educando para enfrentarse a las exigencias de la vida real. No se toma en cuenta que "La vida impone al hombre ... una adaptación elástica a las posibilidades que se le ofrecen". (4).

(4) Frankl Víctor E., " Psicoanálisis y Existencialismo", p. 58.

Actualmente la sociedad presenta rápidos cambios en todos sentidos, económico, político, tecnológico, científico, etc., por lo que sería lógico pensar que la educación ha ido a la par con la rapidez y multiplicidad de los cambios. A partir de finales del siglo XIX, diversos pensadores han intentado establecer nuevos métodos educativos para responder a estos cambios; aún así se puede observar que la educación, sobre todo en sistemas escolarizados permanece en cierta forma estática surgiendo así una crisis educativa en cuanto a que no responde a las exigencias de la vida real.

Resumiendo " ... la causa principal de la crisis educativa, se encuentra en el desfase que existe entre las necesidades de una sociedad en rápida evolución y la aplicación de unos sistemas de aprendizaje, pertenecientes a épocas pretéritas y concebidas en función de técnicas y conocimientos ya rebasados ". (5)

La educación debe responder a las necesidades del hombre actual. En México, resulta imperativo revisar las estructuras y sistemas educativos de manera que vayan de acuerdo con la problemática mexicana actual, y concretizando aún más, con la problemática regional. De esta manera, como afirman V. Coolie y Alan Booth:

"La educación debe considerarse por una parte, como algo valioso para resolver problemas, y, por otra, como un medio para obtener mayor felicidad y éxito". (6).

(5) Crea, República de Venezuela, Ministerio de Educación
 "Temas de educación de Adultos", P. 51

(6) Coolie V. y Booth Alan, "Educación de Adultos", P. 37

1.2. Necesidad de una Educación permanente

La educación debe ser un proceso que colabore con el desarrollo integral de las personas, pero cabe preguntarse ¿Cuándo termina el desarrollo de una persona?, ¿Hasta cuándo puede considerarse que un individuo ya está desarrollado íntegramente?. La respuesta es que nunca estará una persona completamente desarrollada ya que el ser humano es un ser perfectible siempre con potencialidades que pueden ser desarrolladas. De esta manera, la educación se ubica como un proceso permanente y continuo.

Anteriormente se consideraba que el proceso educativo correspondía a los niños y a los jóvenes, que las personas adultas y ancianas ya habían sido "educadas": Pero no se puede considerar que tan sólo en esas etapas se proporcione a la persona ni los conocimientos, ni el desarrollo de capacidades para que se enfrenten e integren con éxito a un mundo dinámico y complejo. "Como quiera que sea, el desarrollo simultáneamente cualitativo y cuantitativo, de los conocimientos - - constituyen una de las principales justificaciones de la institución de una educación permanente". (7). Y con mayor razón cuando se habla del desarrollo integral de la persona .

Se puede definir entonces a la educación permanente como el proceso que implica y permite el desarrollo integral del hombre a lo largo de su vida, ayudándole a ser el creador del dinamismo histórico, contribuyendo así a la transformación del medio ambiente.

La necesidad de una educación permanente surge de los requerimientos a nivel social e individual que se le presentan al hombre durante su vida.

(7) Leon Antoine, "Psicopedagogía de los Adultos", P. 27

A nivel social basta anotar el hecho del que se habló anteriormente, de que el siglo XX, se caracteriza por constantes, rápidos y profundos cambios en todas las esferas que exigen continuos aprendizajes y nuevas formas de actuación al hombre. La educación entra aquí como una ayuda ante las exigencias del medio ambiente.

A nivel individual conviene señalar que la vida del hombre está marcada por diversas etapas evolutivas. Erick H. Erickson, habla de ocho etapas psicosociales que enmarcan los sucesos, necesidades y alternativas básicas del hombre a lo largo de su vida:

- 1o. Sensorio-oral.- donde se presenta la opción entre confianza vs. desconfianza.
- 2o. Muscular-oral.- autonomía vs. vergüenza y duda.
- 3o. Locomotor-genital.- iniciativa vs. culpa.
- 4o. Latencia.- industria vs. inferioridad
- 5o. Pubertad y adolescencia.- identidad vs. confusión de rol.
- 6o. Juventud y adultez.- intimidad vs. aislamiento.
- 7o. Adultez.- generatividad vs. estancamiento.
- 8o. Madurez.- integridad del yo vs. desesperación. (8).

Lo importante para nosotros de esta concepción psicológica de la vida del hombre, es el imperativo que se presenta a la educación de -

(8) Erickson, Erick. "Infancia y Sociedad", P. 246

atender al hombre según la etapa evolutiva en que se encuentre.

Por otro lado respecto a la educación permanente, no existe problema en reconocer las necesidades y etapas evolutivas en los niños, adolescentes y aún en los jóvenes. La dificultad radica en tomar en cuenta que la adultez no es una fase terminal, no es el fin del desarrollo individual, sino que, como ya lo afirma Erickson, es una etapa más del proceso de cambio constante en la vida de una persona. Es por ello que la educación permanente se manifiesta principalmente en las actividades pedagógicas encaminadas al mejoramiento de los adultos y aún más de los ancianos, no sólo en los aspectos de mejoramiento individual, sino en el desarrollo de aptitudes para la participación libre, consciente, inteligente y transformadora del medio en que se desarrolle el hombre.

1.3. Andragogía o la Educación de Adultos

1.3.1. Antecedentes

El tema de educación de adultos ha sido poco desarrollado a través de la historia, ya que como se menciona con anterioridad, se ha tenido la idea de que la educación es exclusiva para la infancia y la juventud.

En los siglos XVII y XVIII, la educación de los adultos se centraba en las ideas de mejoramiento de las personas pertenecientes a clases sociales bajas; se trataba de enseñarles a leer, a conocer la Biblia tratando de "mejorar su moralidad" y ayudarlos a aceptar su suerte.

En la última parte del siglo XIX, la educación del adulto se dirigió principalmente a quienes ya poseían una buena educación escolarizada pero deseaban satisfacer su curiosidad sobre el mundo en desarrollo de la ciencia.

Ya en la primera parte del siglo XX, el objetivo de la educación de adultos, fue encaminado a elevar el nivel educativo de las personas que en su infancia y juventud, no tuvieron la oportunidad de entrar a un sistema educativo formal.

En la actualidad la educación de adultos propone la formación integral de las personas, y la promoción de su adaptación y mejora en el medio profesional, que es uno de los círculos de la vida de todo adulto. Como afirma Felix Adam: "Como proceso integral que es, la Educación de Adultos, se propone lograr seres humanos substancialmente mejorados en todos sus aspectos (psicológico, cultural, social, económico), y no sólo su rendimiento como entes productores". (9).

De manera que es posible ubicar a la educación de adultos como parte de la educación permanente, tratando de ayudar a las personas a adaptarse a su medio ambiente, a los rápidos cambios tecnológicos, y desarrollar integralmente sus habilidades y potencialidades.

Dentro de la educación de adultos como en todo estudio social se encuentran diversos puntos de vista. Algunos autores la llaman: "andragogía", que atendiendo a sus raíces etimológicas significa guiar (gogé) a los hombres (andros).

Verner Coolie y Alan Booth, dicen lo siguiente al respecto: "Cualquiera que sea la forma, contenido, duración, ubicación física o auspicio una actividad se identifica como educación para adultos cuando forma

(9) Crea. República de Venezuela. Ministerio de Educación Pública.

"Temas de Educación de Adultos", P. 10

parte del programa educativo sistemático y planificado, dedicado a ellos". (10).

Diferencian así a la educación de adultos sistemática, de los conocimientos que el adulto pueda obtener de manera accidental como resultado de su participación en la sociedad, como la que se obtiene de los medios de comunicación social, de la experiencia diaria, del contacto con las demás personas, etc., es decir, la educación informal.

Por otro lado, Felix Adam, considera que la educación de adultos - "... En esta época tremenda y explosiva del saber, exige más un sistema específico, flexible y adecuado ..." (11) que tome en cuenta a la educación como proceso único integral orientado a liberar al hombre de su primitividad, así como a proporcionarle los bienes de la civilización, tomando siempre en cuenta el ámbito en que se mueve el adulto.

Para efectos de este trabajo, se considera a la educación de adultos como un sistema flexible, en el cual entran los procesos de educación formal, tomando en cuenta que un proceso educativo puede ser - desde el enseñar a sembrar la semilla del café, hasta la participación activa de un programa escolarizado, estructurado y diseñado específicamente para adultos.

1.3.2. Características

La educación de adultos tiene características peculiares que surgen de su adecuación a las necesidades de los educandos. Al hablar de

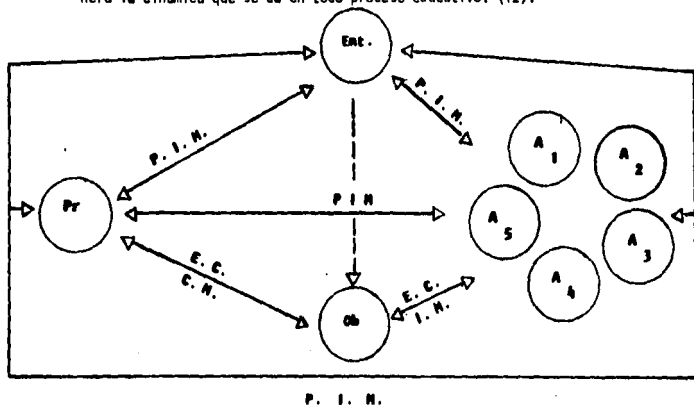
(10) Coolie V. y Booth A., op. cit. P. 12

(11) Crea, República de Venezuela, Ministerio de Educación Pública, Op. cit. P. 7 y 8

ella, se pueden tomar en cuenta factores externos como internos que influirán en el proceso de formación de las personas. Los elementos que pueden favorecer o entorpecer esta educación dependen de:

- a) Factores Externos.- organización del medio pedagógico, organización del entorno social, políticas, métodos, técnicas, etc.
- b) Factores Internos.- conciernen directamente al individuo, tales como sus antecedentes, capacidades, intereses, motivaciones, edad, experiencias acumuladas, metas, etc.

Con el fin de analizar las características de la educación de adultos se tomará como base el esquema de los componentes del acto que propone Antoine Leon, ya que clarifican y sistematizan de alguna manera la dinámica que se da en todo proceso educativo. (12).



(12) CFR. Leon Antoine, op. cit. P. 42 a 45.

- . Pr = Profesor o animador
- . G = Grupo de alumnos o cursillistas (A1, A2)
- . Ent = Entorno
- . Ob = Objeto de estudio
- . P = Preguntas
- . I = Informaciones
- . M = Motivaciones
- . E = Elección
- . C = Construcción
- . R = Retroalimentación

Dinámica del esquema:

En el esquema de la página anterior, las flechas indican una interrelación entre los elementos. Cada elemento es un conjunto que forma el proceso educativo. Existen en la red cuatro polos (profesor, grupo de alumnos y objeto de estudio que interactúan constantemente, pero no sólo entran en juego los cuatro polos, sino que cada uno tiene componentes que influirán de una manera específica, haciendo que cada acto pedagógico tenga un carácter único y especial.

A lo largo de este trabajo se analizarán los diferentes aspectos mencionados:

Las características del educador de adultos y el educando se estudiarán brevemente en el inciso sobre la metodología en la educación de adultos.

Las características del entorno se estudiarán en los capítulos relativos a la Empresa estudiada, y la detección de necesidades.

Las características del objeto de estudio se anotarán en el capítulo referente a la capacitación como proceso educativo.

1.4. Metodología en la Educación de Adultos

Se pueden considerar tres principios fundamentales de la metodología andragógica o de la educación para adultos:

- a) Conviene tomar en cuenta la psicología diferencial para conocer - la madurez funcional del individuo, o sea las características de la etapa evolutiva en que se encuentra y las potencialidades y capacidades del adulto, en orden a su mejoramiento integral.
- b) Conviene tomar en cuenta que el interés que tienen los adultos - por aprender parte de una motivación intrínseca que lo lleva a satisfacer sus necesidades personales, materiales, psicológicas, intelectuales, sociales, etc.
- c) Los adultos persiguen metas definidas que esperan cumplir a corto plazo por medio del aprendizaje.

"Estudiar para el adulto, significa buscar experiencias nuevas que - le permitan darle una nueva condición y función en su vida social y laboral". (13).

De manera que las áreas que debe cubrir la educación de adultos son:

- La referida a las aspiraciones del individuo

(13) CREA. República de Venezuela. Ministerio de Educación Pública, # 7 op. cit. P. 35

- La referida a los intereses de la sociedad en que vive y se desarrolla.
- La referida a la educación como una actividad en el ámbito profesional, tomando en cuenta que el mundo del trabajo es parte esencial de la vida de todo adulto.

La metodología en la educación de adultos debe fundamentarse entonces en los factores del adulto, los métodos de aprendizaje, los procesos sociales que rodean al adulto y el entorno del trabajo donde éste participa de una manera activa.

El Dr. Severino, afirma que algunos propósitos de la educación de - adultos en México son:

1. Lograr la incorporación efectiva del adulto a la vida cultural, social y económica de México.
2. Preparar al adulto para el cambio social, para su integración y - participación activa, consciente y deliberada en el proceso de - cambio social.
3. Proporcionar al adulto las oportunidades de adquirir conocimientos técnicos y desarrollar las conductas que el permitan afrontar y resolver efectivamente los problemas del medio ambiente, alcanzando así un mejoramiento de sus condiciones de vida.
4. Promover la reflexión crítica sobre las técnicas y procedimientos empleados en el trabajo, logrando así su perfeccionamiento y una capacitación para un desempeño laboral eficiente.

5. Desarrollar la capacidad de adaptación al cambio para poder utilizar eficazmente los productos del progreso tecnológico.
6. Incorporar realmente al adulto a la vida económica nacional, calificando cada vez más su actividad laboral. (14).

Además se pueden añadir los siguientes:

7. Desarrollar en el adulto aptitudes intelectuales tales como el razonamiento lógico, el juicio, la crítica.
8. Proporcionar todos los medios para que el adulto aprenda a aprender.

1.4.1. Características:

Las estrategias metodológicas para la educación, deberán ayudarlo a adquirir nuevos contenidos culturales y tecnológicos de acuerdo con los avances de la época; además deberá colaborar para que aprenda a situarse en una posición de bienestar y satisfacción de sus necesidades primarias y secundarias.

Algunos lineamientos metodológicos para planear y dirigir un proceso de educación de adultos son los siguientes:

- a) Los métodos y técnicas a utilizar deben favorecer el proceso de aprender a aprender.
- b) Los objetivos de tipo afectivo o actitudinal deben ser más en cuanto a número que los cognoscitivos, de manera que se propicien ac-

(14) Severino M. Nelso, "Algunos Propósitos y Objetivos Generales de la Educación de Adultos", v. gr. 1 y 2

titudes mentales, tales como el observar, analizar, criticar, se leccionar, etc., fomentando así el auto-didactismo y la independencia.

- c) Los servicios educativos que se presentan, son menos formales - que los escolarizados, con el fin de atender a los intereses, capacidades y posibilidades individuales.
- d) Se debe hacer uso de la tecnología educativa como un apoyo, sobre todo con recursos tales como los medios audiovisuales, enseñanza programada, grabaciones, etc.
- e) Se deben aprovechar los recursos humanos, materiales, instituciones, con que cuenta la comunidad.

Actualmente en México, la metodología para la educación de adultos se ha desarrollado en tres direcciones según el tipo de proceso educativo que trate:

- a) Educación Básica para Adultos.- La Secretaría de Educación Pública ha desarrollado un Sistema Nacional de Educación para Adultos, que a través de sistemas abiertos no formales posibilitan la alfabetización y la incorporación de personas mayores de 15 años a niveles educativos de Primaria, Secundaria y en ocasiones hasta de Preparatoria.
- b) Sistemas Abiertos de Enseñanza a nivel Universitario.- Que permiten al adulto el cursar estudios de diversas carreras, de acuerdo con las posibilidades y ritmo individual, obteniendo así un grado Universitario.

- c) Sistemas de Capacitación para el Trabajo.- A ellos se hace referencia en el Capítulo II que desarrolla el tema de la capacitación como proceso educativo.

Por último cabe explicar algunas características tanto del educador como del educando adulto, que presenta características psicológicas similares por encontrarse en etapas evolutivas cercanas (un educador de adultos puede ser un joven, un adulto o un anciano), sin embargo, pedagógicamente cumplen con funciones que se diferencian y vale la pena mencionar.

1.4.2. El educador de Adultos:

Algunos autores lo nombran andragogo, de acuerdo con el concepto de andragogía.

"... Todo aquel capaz de orientar al adulto a adquirir una conducta general, de contribuir a la formación profesional o dar pautas, que puede adoptar o no, en la organización de las instituciones sociales ..." (15).

Este concepto rompe con el esquema tradicional de maestro o profesor, cambiándolo por el de guía, asesor, motivador. Dentro del concepto de educación permanente se afirma que todos somos educadores en alguna forma, y la educación de adultos tomada en cuenta aquí, corresponde a ese concepto de educación permanente.

Dentro de este esquema es recomendable que los educadores de adultos que deseen actuar de una manera intencional y sistemática, po -

(15) CREA, República de Venezuela, Ministerio de Educación Pública, #7 op. cit., P. 42.

sean o desarrollen las siguientes cualidades:

- a) Tener conocimientos generales sobre las personas, el objeto de aprendizaje y su entorno general, ya sea de manera empírica o científica.
- b) Tener una cierta competencia en cuanto al conocimiento y dominio del contenido de los programas a realizar.
- c) Poseer la capacidad para poner en práctica los medios, métodos y técnicas apropiadas para cada caso.
- d) Poseer una cierta formación humanística y psicociológica.

1.4.3. El Educando Adulto

Por lo general, en la etapa evolutiva de la adultez, se sufren ciertos cambios a nivel biológico que afectarán las áreas psicológica y social, y se considera que en esta etapa las personas pierden su capacidad de aprender, debido a factores como:

Disminución de la energía, disminución en las capacidades sensitivas, alteraciones fisiológicas, etc. En realidad, como se estudiará en un capítulo posterior, los cambios que se dan a partir de la edad adulta, no influyen de manera que se pierda la capacidad para aprender. Como afirman V. Coolie y A. Booth:

"Cualquiera que sea el cambio de la capacidad de aprender del período máximo, la capacidad misma es menos importante en la enseñanza -

del adulto que otros diversos factores". (16)

Tanto las actitudes como los intereses ejercen una notable influencia positiva en el aprendizaje de los adultos. Las experiencias de aprendizaje anteriores también tienen una influencia notable, ya que entre mayor número de experiencias de aprendizaje haya tenido un individuo, mayor será la facilidad con que podrá asimilar las nuevas.

Por último, se debe tomar en cuenta que el adulto es un educando con un cúmulo de conocimientos y experiencias que aún cuando no haya tenido la ocasión de tener una educación formal completa, trae consigo ese bagaje que en el momento de estar ante un nuevo aprendizaje le ayuda a establecer asociaciones sólidas y duraderas, mejorando así su capacidad memorística que tiende a ser más de tipo lógico que mecánico.

La metodología deberá encontrar los medios y técnicas más adecuadas a la situación del adulto, ya que "... las dificultades imputables a la edad parecen compensadas por un cambio en el método pedagógico". (17).

Por lo tanto la educación de adultos implica un reto para el desarrollo de investigaciones a los problemas para llevar un eficiente proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se considera que como estrategia educativa, las ocasiones más apropiadas para la enseñanza son cuando el adulto se encuentra desempeñando determinado papel social o profesional que le exige una gran cantidad de energía, de esta manera se encontrará más receptivo pa-

(16) Coolie V. y Booth A., op. cit., P. 35

(17) Antoine Leon, op. cit., P. 41

ra adquirir conocimientos relativos a ese campo.

Por lo tanto el conocimiento que se enseña basándose en una necesidad de la persona será adquirido con interés y motivación.

Como afirma Erick Fromm:

"El pensador, en el proceso del pensamiento productivo, por su interés por el objeto, es afectado por él y reacciona frente a él; - se interesa y responde". (18).

De esta manera, la educación de adultos deberá colaborar al desarrollo integral de la persona como ente pensante, productivo y creador que a su vez influirá en forma cada vez más positiva no sólo en el ámbito profesional, sino en el social, político, etc.

Tal es el objeto de la educación de adultos, el desarrollar personas inteligentes, creativas, conscientes, activas, agentes de su propia educación y de la mejora de la sociedad en que viven.

(18) Fromm Erick, "Ética y Psicoanálisis" P. 109

CAPITULO II

EDUCACION Y CAPACITACION EN LA EMPRESA

2.1. La Capacitación para el trabajo como proceso educativo.

2.1.1. Antecedentes.

La Capacitación o entrenamiento de las personas para la ejecución de un determinado trabajo es un problema con el que se ha enfrentado el hombre desde las épocas primitivas.

En las sociedades del neolítico los avances "tecnológicos" se transmitían de generación en generación como una manera de subsistencia y permanencia de la incipiente sociedad; por ejemplo al aprendizaje de la manufactura de pedernales, lanzas, encendido del fuego, etc.

Ya en la época del desarrollo de grandes culturas como la Mesopotámica, China y Egipcia los conocimientos sobre sus jeroglíficos y adelantos científicos eran restringidos a ciertas personas pertenecientes a las clases prominentes. Aquí también, las personas transmitían conocimientos y técnicas acerca de sus respectivos oficios a las nuevas generaciones.

En la Edad Media, la Capacitación se centraba en enseñar a los aprendices los métodos y técnicas para la elaboración de telas, alimentos armaduras, etc. y los "maestros" eran personas con cierta califica-

ción para la realización de su oficio.

Con el advenimiento de la época renacentista se fueron formando los gremios de trabajadores de un mismo oficio con la finalidad de proporcionarse protección y ayuda mutua. El sistema de capacitación consistía en la existencia de un "maestro" dueño de la herramienta y la materia prima, quien dirigía el trabajo y aprendizaje de los "aprendices" que tenían siempre la esperanza de que al lograr un cierto grado de calificación, se podrían independizar de acuerdo con el reglamento que existía.

Con el surgimiento de la era Industrial la economía cambió de ser eminentemente agrícola a industrial. Se convirtió en una era social después de la Revolución Industrial con el fin de proteger al trabajador y proporcionarle algunos derechos como: la disminución de la jornada y el derecho a ser capacitado.

Pero donde realmente se vivió la necesidad de una adecuada, rápida, eficaz y sistemática capacitación fue durante la primera y segunda Guerra Mundial. Los avances tecnológicos en cuanto a armamento y sistemas sobrepasaban los conocimientos y preparación de las personas. En países como E.U.A., se crearon asociaciones cuya finalidad fue únicamente el investigar y desarrollar métodos y técnicas eficaces para la capacitación para el trabajo industrial, tales como la "Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial", formada en 1914 por educadores interesados en el campo industrial reunidos en la "Union Cooper". (19).

Para 1925 se forma la Asociación Vocacional Americana en la que intervienen educadores, industriales y políticos.

(19) Craig Robert y Bittel Lester. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal", P. 20

Conforme ha avanzado la ciencia y la tecnología, la necesidad de capacitación se ha hecho patente, no sólo para el personal de la empresa, sino también los instructores, de manera que su enseñanza resulte más eficaz. Actualmente continúan fundándose asociaciones que investigan y profundizan en la metodología de la capacitación, y se han hecho estudios de carácter humanístico y filosófico que han llevado al surgimiento del concepto de "Desarrollo".

La tendencia actual es la de considerar al factor humano dentro de una empresa como el factor esencial, y que sólo mediante su desarrollo personal integral, logrará la empresa su desarrollo armónico y permanente.

Esta idea será tratada con mayor amplitud en el próximo inciso que se refiere concretamente a la capacitación como proceso educativo. Por lo pronto, cabe afirmar que conforme el hombre ha inventado herramientas, máquinas, sistemas y conforme ha ido actuando sobre el medio para transformarlo, "... la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización". (20).

El siglo XX es una era de cambios, cada vez más rápida, donde actualmente las empresas presentan los siguientes problemas:

a) Cambios sociotécnicos, por ejemplo:

- Aumento de tamaño físico
- Mayor complejidad de sus estructuras
- Mayor necesidad de especialización en el trabajo

b) Necesidad de una evolución (¿ o revolución ?) de los modelos de autoridad.

(20) Ibidem, P. 15

c) Necesidad de formación psico-social sobre todo de los dirigentes.

En México ya desde los años 30's algunas asociaciones y sindicatos de trabajadores se preocuparon por la formación, capacitación y adiestramiento de sus afiliados y conseguirlo como parte de sus prestaciones. Podemos citar como ejemplos al ICACE de la Confederación Patronal Mexicana y al Centro de Estudios Sindicales de la Confederación de Trabajadores Mexicanos.

La capacitación puede beneficiar a los trabajadores tanto a nivel personal (aumento de conocimientos, aumento en el nivel de calificación, aumento también en su sueldo), y a algunos trabajadores que se identifican con su empresa los motiva a trabajar mejor y participar activamente en el desarrollo de la misma.

Pero también existe el lado negativo, trabajadores que contemplan la capacitación como un proceso por el cual las clases dirigentes los manipulan y utilizan.

Implantar un adecuado sistema de capacitación en una empresa es una tarea delicada y su éxito dependerá de la sincera convicción de los empresarios de capacitar a su personal y desarrollarlo (en el amplio sentido de la palabra) y por parte de los trabajadores, de una identificación positiva hacia la empresa y una motivación a desarrollarse personalmente y colaborar en el progreso de su empresa.

En última instancia, la empresa no es más que el conjunto de personas que formando una "familia", colaboran hacia la consecución de un objetivo común: producción de bienes o servicios.

"Las organizaciones son sistemas abiertos que constantemente interactúan con su medio ambiente y sus metas y valores son influenciados por cambios en el entorno". (21).

Actualmente las organizaciones productivas no pueden ser vistas como entes estáticos, dado que el ritmo de cambios a su alrededor - las convierten por necesidad en sistemas compuestos por una serie de interrelaciones entre sus componentes, en donde el cambio mismo constituye un elemento.

Como afirma Robert Craig:

"Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor autosatisfacción en la organización, sino también de los empleados considerados individualmente". (22).

Alfonso Siliceo afirma que uno de los más grandes peligros de la empresa moderna es el caer en la obsolescencia y permanecer en la ignorancia, factores que limitan considerablemente el desarrollo.

Define a la ignorancia como:

...."la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e infrahumana, que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona."

.... y define a la obsolescencia como:

...."la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible; un conocimiento que estrictamente no puede orientarse

(21) Novelo H. Héctor, et. al. "Vitro Flotado, S.A. demuestra la factibilidad de los sistemas Sociotécnicos en México" P. 1.

(22) Craig Robert y Bittel Lester, op. cit. P. 9

hacia buenos resultados aquél que no quiera ser obsoleto, tiene necesariamente que ser amigo de la educación". (23).

La capacitación es un medio eficaz en contra de la obsolescencia y la ignorancia y puede ser una respuesta para algunos de los problemas actuales de las empresas; respuesta que se enmarca dentro del ámbito educativo.

2.1.2. Conceptos

Considerando la educación como un proceso dinámico, armónico y permanente que tiende al desarrollo integral de las personas, se considera a la capacitación como una parte de este proceso educativo, puesto que se avoca al desarrollo de las habilidades, conocimientos y capacidades del hombre en un ámbito específico, el ámbito del trabajo. Se define la capacitación como:

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

La capacitación es la función de una empresa por la cual se satisfacen necesidades" (24).

En el capítulo I, se planteó ya que la educación debe contribuir a resolver problemas que la vida plantea al hombre, y por otro lado - contribuir para que logre cierto éxito y felicidad.

La capacitación así, partiendo de las potencialidades de ciertos hombres en concreto, en un ambiente particular, tratará de colabo-

(23) Siliceo Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal", P. 17

(24) ibidem, P. 20

rar para que éstos desarrollen sus funciones con éxito y obtengan así la satisfacción que proviene de la realización de un trabajo creativo y productivo.

Lejos estamos ya de considerar al hombre como una máquina que dentro de la empresa sólo sirve para producir.

Como ya se mencionó, las empresas actualmente se están dando cuenta de que el factor humano es lo que en última instancia forma, constituye y desarrolla una empresa. Quienes aún consideran que lo único valioso que prestan los trabajadores es su fuerza de trabajo, lo único que consiguen es limitar su organización.

Desgraciadamente, aún cuando la mayoría de las empresas consideran ya la importancia del factor humano, al establecer sus sistemas de capacitación, se olvidan del proceso educativo que ésta implica; - por lo general, los cursos se limitan a proporcionar un entrenamiento que equivale a adiestramiento sin desarrollar la creatividad, - la inteligencia, la capacidad de juicio, etc., de los trabajadores.

Son varios los conceptos que convendría definir y delimitar antes de continuar; éstos son : entrenamiento, capacitación y desarrollo.

John D. Folley define al entrenamiento (training) como:

..... "un proceso por medio del cual el experto espera originar un cambio en la respuesta de los individuos a un ambiente o conurrencia de circunstancias. Cuando el cambio se ha dado, decimos que el aprendizaje ha ocurrido". (25).

(25) Craig Robert y Bittel Lester, op. cit. P. 53

Cloyd S. Steinmetz lo define como:

..." Sinónimo de todas las formas de conocimiento, habilidad y de desarrollo de actitudes que son necesarias al adulto para mantenerse al paso creciente del compromiso vital y del concepto cada vez más amplio de las capacidades del hombre". (26).

El "Desarrollo" es un concepto que actualmente está tomando auge - dentro del desarrollo de las teorías administrativas, pero se presenta a diferentes opiniones en cuanto a su definición.

La palabra desarrollo implica la evolución de las posibilidades - de crecimiento que tiene una persona a nivel biológico, psicológico y social.

Dentro de un esquema netamente educativo se afirma que el entrenamiento se refiere a objetivos conductuales de tipo psicomotor, la capacitación busca objetivos cognoscitivos y el desarrollo se avoca al área del dominio tanto afectivo como cognoscitivo.

La siguiente tabla muestra la relación entre las necesidades - del factor humano dentro de la organización y los satisfactores de tipo educativo:

TIPO DE NECESIDAD	SATISFACTOR	TIPO DE APRENDIZAJE
Adaptación	Inducción	Cognoscitivo y Afectivo
Habilidades	Entrenamiento	Psicomotor
Conocimientos	Capacitación	Cognoscitivo y Afectivo
Actitudes	Desarrollo	Afectivo y Cognoscitivo

Para efectos del presente trabajo se definen los términos de acuerdo con los conceptos que se utilizan en el Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal de la A.S.T.D., pues consideramos son las definiciones que más se adecúan a un punto de vista educativo.

"Entrenamiento y Adiestramiento tendrán la misma aceptación equivalente a enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico...."

"Capacitación se referirá a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas".

"Desarrollo será la aceptación más amplia, ya que suma a lo anterior una conciencia de auto desarrollo, de tal manera que, dentro de una organización, el hombre sea el límite y no la propia organización. (27).

El desarrollo del personal bien puede compararse con lo que se denomina "educación integral" cuyo objetivo es la actualización de todas las facultades y posibilidades del hombre entendido como una unidad bio-psico-social, que aún cuando se encuentre inmerso dentro de un contexto socio-económico e histórico específico esto no limita su crecimiento personal sobre todo en cuanto al raciocinio y voluntad, facultades necesarias para la toma de decisiones y la transformación de la realidad.

Podría pensarse que el concepto de desarrollo dentro de una Empresa permanece tan sólo en el ámbito especulativo; sin embargo, se ~~se~~ nota aquí el resultado de la experiencia de Josefina Balmori ¹, persona

dedicada al ámbito de la educación en el trabajo, ésto es la capacitación, quien afirma que:

"Hemos pues aprendido a ser pacientes y conscientes de que los resultados de un proceso de capacitación son a largo plazo y descansan en cada individuo, dotándolo de un alto sentido de responsabilidad y compromiso, promoviendo en él un sano espíritu de competencia y un profundo deseo de logro a través de lo cual se dará un continuo desarrollo y por ende el crecimiento de nuestra organización". (28).

2.2. Lineamientos Legales a la Capacitación en México.

2.2.1. Antecedentes.

En México las disposiciones legales que rigen en cualquier aspecto de Capacitación, Adiestramiento o Desarrollo, se encuentran dentro del marco del derecho del trabajo.

Mario de la Cueva afirma que en la moderna concepción sobre el Derecho del Trabajo en México, éste tiene dos finalidades principales:

"... la primera, la que hemos denominado la finalidad inmediata, es actual, pues está dirigida a procurar a los trabajadores en el presente y a lo largo de su existencia el mínimo de beneficios que a la vez que limiten la explotación de que son víctimas les ofrezcan un vivir ... que se eleve sobre la vida meramente animal y les permita realizar los valores humanos de que son portadores ..." (29). La segunda finalidad es la que denomina como mediata, a largo plazo

(28) Balmori, Josefina, "La Capacitación en la vida Industrial" P. 14

(29) De la Cueva Mario, "El nuevo Derecho Mexicano del Trabajo" P. 86

y afirma que probablemente dicha finalidad, por referirse al orden social, pertenece al reino de la utopía, pues como afirma Alberto Trueba Urbina:

"...Justicia social no es una realidad sino una meta por alcanzar" (30).

La Capacitación toma en México su carácter de obligatoriedad en diciembre de 1978, cuando se eleva a rango Constitucional el derecho de los trabajadores a recibir capacitación, así como la obligación del patrón de proporcionarla.

Consecuentemente se reformó la Ley Federal del Trabajo sentando las bases para la Capacitación y Adiestramiento en su artículo # 153 - Capítulo III Bis, originando la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento encargada de vigilar y orientar a las - empresas para el cumplimiento de la Ley en la materia.

2.2.2. Disposiciones Legales.

El artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo establece la obligatoriedad de la Capacitación y Adiestramiento dentro de las empresas.

Menciona los objetivos de la Capacitación y Adiestramiento como sigue:

" 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;

(30) Trueba Urbina Alberto, "Ley Federal del Trabajo de 1970"

- 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". (31).

Como se puede observar, los objetivos que marca la Ley son muy precisos y abarcan tanto el aspecto socio-económico, como el individual.

La capacitación se enmarca dentro de un punto de vista práctico ya que sus resultados deberán ser tangibles y medibles tanto en un aumento de la productividad, como en el mejoramiento de las aptitudes, - habilidades y conocimientos que los trabajadores tengan de su trabajo, o bien para el desempeño de un nuevo trabajo con el ascenso so- cio-económico que ello implica.

La Ley Federal del Trabajo no solo determina los objetivos que se - deben alcanzar con la capacitación, además, dicta ciertos líneamientos y normas para su cumplimiento. A continuación se anotan los - más importantes:

- a) La Capacitación y Adiestramiento deberán impartirse preferente- mente dentro de las horas de la jornada de trabajo, salvo que patrón y trabajadores convengan otro horario.
- b) Los trabajadores tienen el derecho a ser capacitados, así como - el deber de asistir puntualmente a los cursos y sesiones, atender a las indicaciones y presentar los exámenes de evaluación que se requieran.

(31) ibidem, P. 95

- c) Para la instrumentación, operación y vigilancia de los Programas de Capacitación, en cada empresa se deben constituir Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento cuyos integrantes tanto por parte de los trabajadores, como del patrón, deberán estar - registrados ante la Secretaría del Trabajo.
- d) Se deben incluir cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en los contratos colectivos.
- e) Una vez firmado el contrato colectivo en una empresa, ésta cuenta con 15 días para presentar en los formatos autorizados el Plan y Programa de Capacitación para su aprobación. En el caso de no contar con contrato colectivo, el Plan y Programa de Capacitación se debe presentar dentro de los primeros sesenta días de años impares.
- f) En el caso de que las empresas no cumplan con la presentación de su Plan y Programa de Capacitación, se les aplicará una sanción - que va entre 15 y 315 veces el salario mínimo que rija en el monto.

A partir de la reforma a la Ley Federal del Trabajo de 1978 se han decretado diversas disposiciones acerca de la Capacitación. Originalmente se creó la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento como un organismo tripartita que contemplaba la participación del sector patronal, sector obrero y sector público para efecto de concertar sus opiniones sobre la dirección, operación y control de la capacitación en el país, dictando posteriormente los lineamientos legales.

A fines de 1983, desaparece U.C.E.C.A., como tal creándose la Dirección General de Capacitación y Productividad dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de tal forma que la orientación y control de la capacitación en el país pasan a ser responsabilidad del sector público.

En agosto de 1984 se publica en el Diario Oficial el 'Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988' cuyo objetivo primordial es:

"Obtener mejores niveles de utilización de la economía para propiciar la solución de los problemas que presenta, tales como la desigualdad social y regional y la insuficiencia de ahorro y divisas". - (32).

Como una breve conclusión cabe decir que la Capacitación y Adiestramiento está cobrando cada vez mayor importancia en el país y por ello mayor atención y control por parte del sector gubernamental.

2.3. Metodología en Capacitación

Una vez delimitada la Capacitación como parte del proceso educativo encontramos que la didáctica, como instrumento para la sistematización del acto pedagógico, brinda valiosas aportaciones para la sistematización de la Capacitación.

Se define la didáctica como "... el conjunto de procedimientos y normas destinados a dirigir el aprendizaje de la manera más eficiente que sea posible". (33).

(32) Diario Oficial México, D.F. 20 de agosto de 1984.

(33) Nérici, I.G. op. cit. P. 54

La didáctica responde a la pregunta de ¿ cómo dirigir y orientar el aprendizaje hacia el fin previamente establecido?, situación que constituye la mayor de las veces el principal problema de maestros, guías e instructores tanto en la escuela como en los centros de trabajo.

La didáctica plantea tres momentos básicos para llevar a cabo cualquier acción educativa:



Dentro de los tres momentos se deben tomar en cuenta seis cuestiones que son respondidas por simples preguntas como:

- ¿ a quién se dirige la acción educativa ?
- ¿ para qué deseamos realizarla ?
- ¿ qué contenido satisfacen nuestros objetivos ?
- ¿ cómo vamos a realizar la acción educativa de la forma más eficiente ?
- ¿ con qué recursos contamos ?
- ¿ en que tiempo lo realizamos ?

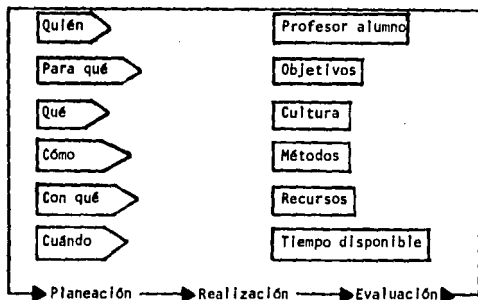
Al responder en forma ordenada las preguntas se podrá definir el tipo de educandos a quienes se dirige y el tipo de educador adecuado; los objetivos educativos que se persiguen; el contenido, esto es la temática para estudio; los recursos materiales y didácticos necesarios y con los que se cuenta, y por último la programación de acuerdo con el tiempo disponible.

Conociendo todos los elementos desde el momento de la planeación se procede a establecer el plan a seguir, orientar y ajustar la ejecución, y evaluar de acuerdo con los objetivos previamente delimitados.

El proceso es tan dinámico que permite obtener una valiosa información a través de la evaluación que retroalimenta nuevamente a la planeación de nuevos eventos pedagógicos o a la re-planeación del mismo.

El proceso mencionado es de carácter general, aplicable tanto al ámbito escolar, al comunitario y al empresarial. Al seguir todos los pasos desde el momento de la planeación se cuenta con una panorámica que permite orientar el proceso educativo de forma sistemática ordenada y segura, evitando así las improvisaciones que demeritan todo nuestro esfuerzo.

A continuación se presenta en forma esquemática el proceso didáctico en su totalidad: (34)



(34) Aguirre Lora Ma. Esther, et. al "Manual de Didáctica General". P. 21

En los próximos incisos se procederá a explicar cada momento de la didáctica en relación con la capacitación.

2.3.1. La Planeación Didáctica

Consiste en "... una guía que permite prever cuáles son los propósitos de una acción educativa, cómo realizarla y cómo evaluarla" (35).

Planear es una actividad reflexiva que permite una adecuada organización de la Capacitación que repercute necesariamente en la eficiencia y economía de una Empresa.

Es por ello que en el ámbito laboral la planeación didáctica ha adquirido gran relevancia a través de la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.).

La D.N.C., consiste en una investigación previa de la situación actual de la Empresa en cuanto a recursos humanos y materiales en comparación con sus objetivos generales y particulares. La D.N.C. se ha convertido en un requisito indispensable anterior a cualquier otra fase de la planeación, puesto que responde a las preguntas de a quién se va a dirigir la capacitación y para qué, esto es, los objetivos que se pretenden lograr para cubrir las necesidades detectadas.

Las necesidades de capacitación de una empresa, pueden surgir de múltiples factores, dado que la empresa es un grupo humano sujeto siempre a cambios internos y a cambios de su entorno. A continuación se detallan algunas fuentes de necesidades de capacitación, desarrollo

(35) Ibidem, p. 106.

o entrenamiento:

- promociones del personal
- transferencia a otros departamentos o nuevas áreas
- la adopción de nuevas técnicas de administración, como por ejemplo "administración por objetivos"
- la aparición consecutiva de accidentes en un área de trabajo
- el incumplimiento de los índices de calidad
- el incumplimiento de los índices de productividad
- la apertura de nuevas instalaciones o nueva maquinaria
- la sistematización de procesos por computación
- el desarrollo de un nuevo producto
- cambios en los estándares
- cambios en las normas, políticas y reglas que afectan al personal
- la implementación de nuevas prestaciones
- el control presupuestal
- los cambios en la legislación del país

Se podrían enumerar muchas más fuentes de necesidades. Resumiendo, la mayoría de los problemas o cambios en una empresa pueden generar necesidades de capacitación.

Sin embargo por razones de costo y eficiencia, resulta indispensable el clasificar las necesidades encontradas analizando su importancia, impacto en la organización y prioridad de resolución.

Existen siempre micro y macro necesidades, las primeras que se refieren a las necesidades que presenta solo una persona, o bien un núcleo de personas muy pequeño. La segunda se refiere a las necesidades de toda un área, todo un nivel de autoridad o bien la em

presa en general.

Otra clasificación que resulta útil aplicar es la referente al grado de impacto en la organización, que se encuentra generalmente ligado con el nivel de autoridad y el área de responsabilidad que tenga el personal. Así se habla de necesidades estratégicas, contra - necesidades concretas.

Por último también se clasifican como urgentes o cotidianas.

Resultará siempre imprescindible el realizar un análisis profundo - de las necesidades para estar en condiciones de tomar decisiones - con respecto a la planeación de la capacitación y las estrategias - educativas a seguir.

Pasando ahora a definir la forma como se pueden detectar las necesidades de capacitación, se puede afirmar que ésta consiste en una investigación para la cual debemos elegir los procedimientos y técnicas más adecuadas a los objetivos de la investigación, a los conceptos que se quiere analizar y también tomando en cuenta los recursos que se tienen al alcance.

Existen diversas técnicas empleadas para realizar la investigación, que son tomadas de los procedimientos sociométricos y otros utilizados en la investigación psicológica y pedagógica.

En su reciente libro Roberto Pinto afirma que las técnicas más utilizadas para la detección de necesidades de capacitación son:

1. ENTREVISTAS: consistentes en una conversación que invita a un intercambio de información. Fundamentalmente existen dos tipos de entrevista:

- a) Dirigida, cuando se definen previamente las preguntas y se esperan respuestas breves y concretas.
- b) Semidirigida, cuando se determina previamente la estructura de la entrevista y durante ésta se van haciendo preguntas - que orientan el intercambio de información.

La conducción de la entrevista debe ser muy cuidadosa, creando un rapport para facilitar la comunicación, pero al mismo tiempo controlando el tema y el tiempo.

El entrevistador debe escuchar atentamente con imparcialidad, reservándose juicios que podrían perturbar al entrevistado y alterar la información. No debe olvidar que se trata de una interacción humana en la que entran en juego los intereses, prejuicios, carácter y personalidad de las personas involucradas, que en ocasiones pueden contribuir a un adecuado flujo de la comunicación, pero en otras puede llegar a obstaculizarla.

2. INVENTARIO DE HABILIDADES: consiste en la elaboración de un formato con varias columnas en las que se anotan:

- . nombre de los trabajadores
- . actividades que desempeñan
- . calificación del desempeño de cada actividad

Resulta útil sobre todo cuando se desea detectar necesidades de entrenamiento y cuando las actividades son concretas, manuales o se dividen fácilmente. Detecta sobre todo las micro necesidades de capacitación y resulta de gran valor para la fase de evaluación de la capacitación, pues permite comparar la actuación antes y después del proceso educativo.

3. ENCUESTAS: resulta una técnica muy usada en procesos sociométricos. Consiste en un cuestionario que se aplica al mayor número de personas posibles, obteniendo una muestra representativa del total de la población estudiada.

Su elaboración debe ser muy detallada anotando claramente las instrucciones y procurando que las preguntas sean sencillas en cuanto a redacción y claras para la población a la que está dirigido el cuestionario.

Las preguntas pueden ser abiertas cuando se deja al encuestado responderlas libremente; cerradas cuando se le pide que responda un "sí" o "no", o bien cuando se dan dos o más alternativas fijas; también pueden ser de opción múltiple cuando se dan las respuestas posibles a elección del encuestado.

Cada pregunta corresponde a una hipótesis o bien que traduce los objetivos de la investigación.

4. OBSERVACION Y ANALISIS DE TAREAS: con ella se busca el analizar la forma como se realiza un trabajo. Conviene siempre utilizar

una guía de observación, o bien una lista de verificación de las actividades puesto que así se reduce la subjetividad del observador, permitiéndole también centrar su atención en los pasos más importantes de la actividad.

Una vez hecha la observación, el resultado deberá ser consultado con los expertos quienes darán el parámetro para evaluar las observaciones.

5. **INTERACCION DE GRUPOS:** consiste en reunir a varias personas que tengan un amplio conocimiento del trabajo de tal forma que puedan analizar los problemas que se presentan en la organización - determinando así las necesidades de capacitación.

Resulta importante el reunir a personas con cierto nivel jerárquico y autoridad, pues la reunión debe dar como resultado decisiones sobre la clasificación de las necesidades encontradas de tal forma que se determinen las más urgentes y las de mayor impacto. (36).

Las técnicas de investigación social resultan muy útiles para detectar necesidades de capacitación, sobre todo en cuanto al cambio de actitudes. En este aspecto se pueden aplicar escalas de actitudes y opiniones que son "Instrumentos ideados para medir la intensidad de las actitudes y opiniones en la forma más objetiva posible". (37).

Consisten en una serie de reactivos graduados que el sujeto debe marcar de acuerdo con sus preferencias. Su elaboración presenta

(36) Pinto, Roberto "Manual para la elaboración de Planes de Capacitación", Fondo Editorial COPARMEX

(37) Ander-Egg, Ezequiel "Técnicas de Investigación Social", P:141

dificultades semánticas, así como problemas de subjetividad.

Por último, se pueden utilizar procedimientos que detectan las necesidades específicas de los individuos. La técnica más utilizada es el análisis de la descripción de puestos donde se anotan las funciones y objetivos a lograr por una persona en determinado puesto, así se hace una comparación entre lo real y lo esperado.

El procedimiento puede completarse mediante la aplicación de pruebas psicológicas que ayuden a determinar las posibilidades de cada individuo. Estos procedimientos resultan minuciosos, sin embargo pueden ser de gran valor cuando se aplican con un alto nivel jerárquico.

La información obtenida a través de las diversas técnicas deberá ser analizada, clasificada, resumida y traducida en objetivos de aprendizaje que constituyen el arranque para cualquier planeación didáctica.

2.3.2. Realización.

La realización de cualquier evento educativo sistematizado, parte de la cuidadosa selección y elaboración de los objetivos de aprendizaje, es por ello que hoy en día se ha dado tanta importancia a la redacción de objetivos como esencial para la planeación, realización y evaluación de cualquier curso, seminario o evento.

Al formular los objetivos de la capacitación se debe tomar en cuenta que:

- a) Un objetivo es un enunciado que describe claramente el producto que se desea obtener. En el caso de objetivos de aprendizaje - deben expresar el comportamiento deseado en términos medibles.
- b) Conviene emplear verbos activos al iniciar su redacción, pues - esto facilitará posteriormente la evaluación.
- c) La acción del verbo debe ser completada por una descripción breve y concisa de las actividades y funciones que se espera logre el participante.
- d) En lo posible, conviene anotar el nivel de actuación aceptable que dará un parámetro importante para que el participante - conozca lo que se espera de él.
- e) Por último, la elección del verbo puede definir el grado de complejidad del aprendizaje.

Benjamin S. Bloom en su libro "Taxonomía de los objetivos de la Educación" define tres dominios del aprendizaje:

- . dominio cognoscitivo
- . dominio afectivo
- . dominio psicomotor

Cada dominio está constituido por varias categorías que clasifican el aprendizaje en forma progresiva de menor a mayor complejidad intelectual, dominio del aspecto afectivo y dominio de habilidades o aptitudes.

A continuación se presentan las diferentes categorías que componen

los tres dominios del aprendizaje:

- A) Dominio Cognoscitivo: conocimiento
comprensión
aplicación
análisis
síntesis
evaluación
- B) Dominio Afectivo: recepción
respuesta
valoración
organización
caracterización
- C) Dominio Psicomotor: percepción
disposición
respuesta guiada
mecanización
respuesta compleja observable

Una vez determinados los objetivos de aprendizaje de ellos se deriva la temática del curso o evento, que está compuesta por una serie de conceptos que posibilitarán al participante el adquirir nuevos conocimientos, lograr un cambio en sus actitudes o bien desarrollar nuevas habilidades.

Una vez elegido el contenido se determinará la metodología de la enseñanza al elegir el método, las técnicas y los procedimientos más adecuados para que los participantes logren los objetivos.

El método de enseñanza aprendizaje "puede considerarse como la organización de técnicas, el tiempo y los materiales didácticos a provocar un determinado cambio en la conducta de los alumnos". (38).

Como se afirma en el capítulo I, la metodología a utilizar en la educación de adultos debe partir del principio de "aprender a aprender" y de propiciar siempre la participación activa de la persona no sólo durante el proceso de aprendizaje, sino durante su planeación y verificación.

Las técnicas que se pueden utilizar en la capacitación corresponden a todas aquéllas utilizadas en los procesos educativos formales, - sin embargo a continuación se anotan las más adecuadas para la capacitación:

1. Técnica expositiva: que consiste en la explicación oral de un tema, una actividad a desarrollar o un concepto por parte de un expositor especializado.
2. Técnica exegética: cuando se da a los participantes una lectura que después es comentada por el grupo.
3. Técnica del interrogatorio: consiste en el uso de preguntas y respuestas para obtener información sobre diversos conceptos, opiniones, o bien aplicación de lo aprendido.
4. Técnica de problemas: cuando se presenta a los participantes - un problema para estudiar sus causas y soluciones. En el ámbito ad

(38) Medina Gómez Cecilia, "Diseño de un modelo para la estructuración de Programas de Enseñanza-Aprendizaje". P. 53

ministrativo existen dos variantes que son la "charola de entrada" y la técnica del "caso", utilizadas para la formación de gerentes y directivos.

5. Técnica de la demostración: consiste en la presentación del manejo de un instrumento, la elaboración de un trabajo, la realización de un experimento. Resulta imprescindible para el entrenamiento en el puesto.

6. Corrillos: forma parte de las técnicas de dinámicas grupales - donde se propicia una alta participación de todos los integrantes - del grupo. Tiene diversas modalidades, pero siempre consiste en la división del grupo en pequeños corrillos a quienes se les asigna un tema y objetivo de discusión limitando el tiempo. Posteriormente - las conclusiones se realizan en forma grupal.

7. Lluvia de ideas: fomenta el pensamiento creativo propiciando - una verdadera tormenta de ideas que no son enjuiciadas o clasificadas.

8. Mesa redonda: cuando se reúne un grupo de expertos que discutirán sus puntos de vista acerca de un mismo tema.

9. Panel: que consiste en formar una mesa redonda que será obser- vada por un público que aprenderá de la discusión.

10. Discusión dirigida: consiste en la confrontación, análisis y - evaluación de hechos, problemas y situaciones que realiza un grupo de personas.

Una vez elegida la técnica a utilizar se precisa la definición de los recursos tanto humanos como materiales.

El departamento encargado de la capacitación en una empresa, no puede tomar como función la impartición de los cursos, puesto que éste corresponde al campo de los expertos de cada área. El encargado de capacitación deberá ser un experto en educación de tal forma que elija a los instructores con base en sus conocimientos técnicos pero a la vez por su capacidad didáctica, y le ayude a elegir el material didáctico adecuado a cada sesión.

En cuanto al material didáctico que se puede utilizar para la capacitación existe una gran variedad de apoyos en el mercado que han tenido precisamente mayor éxito en las empresas que en escuelas.

El material didáctico puede dividirse en:

- | | |
|------------------|--|
| A) Visual: | Pizarrón, rotafolio, franelógrafo, retroproyector, carteles, grabados, fotografías esquemas, revistas, manuales, manuales de instrucción programada, gráficas, <u>ilustra</u> ciones, filminas, etc. |
| B) Auditivo: | Programas de radio, discos, grabaciones. |
| C) Audio Visual: | Diapositivas con sonido (audiovisuales), películas sonoras, programas en televisión obras de teatro, exposiciones sonoras, etc. |

Es importante hacer notar que el material didáctico constituye un apo

yo para presentar la realidad, o bien para sustituirla, pero de ninguna manera puede ser la base para cualquier curso o evento educativo puesto que no suplanta a la interacción humana dentro de los grupos de aprendizaje.

Volviendo al tema de los recursos humanos, en capacitación se pueden utilizar recursos externos e internos. En cuanto a los recursos externos existen diversas instituciones dedicadas a la formación del personal en las empresas de manera más o menos profesional. La tarea del encargado de la capacitación será el evaluar la calidad de los cursos que ofrecen, la calidad del contenido, material didáctico e instructores. Sobre todo se requiere la comparación de los objetivos de los cursos externos contra las necesidades y objetivos de la empresa.

Los recursos internos resultan de gran valor puesto que representan un menor costo para las empresas, una mejor adecuación a las necesidades específicas, un aprovechamiento de los especialistas de la empresa que a la vez proporcionará un enriquecimiento del trabajo para quien es elegido como instructor interno.

El encargado de capacitación deberá elegir a los instructores internos de acuerdo con el grado de especialización y nivel de conocimientos que se requiere para cubrir los objetivos de aprendizaje; sin embargo, deberá tomar en cuenta las características personales que más acerquen a las personas al perfil del educador de adultos.

Una vez elegidos los instructores internos y contando con su interés y entusiasmo conviene diseñar un curso específico para ellos que les proporcione los conocimientos pedagógicos necesarios y en lo po

sible desarrolle en ellos habilidades para la conducción de grupos.

Concluyendo se afirma que la empresa no constituye un centro educativo formal, pero sí proporciona una formación y un desarrollo al individuo que la conforma en un centro educativo no formal de vital importancia para el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores. Es por ello que la intervención del especialista en educación dentro de la empresa ha cobrado importancia en nuestros días logrando una mejor planeación y capacitación de los recursos humanos, orientando sus actividades de una manera sistemática hacia el logro del objetivo general de la empresa, que en última instancia cumple con un objetivo de la sociedad en que está inmersa.

2.3.3. Evaluación

La evaluación de la capacitación consiste en la medición del cumplimiento de los objetivos educativos en relación con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Como afirma V. García Hoz, " ... La evaluación determina el valor de todos los factores que intervienen en el proceso educativo, es decir marca el sentido y eficacia que tienen". (39).

La planeación de la evaluación parte desde el momento de la planeación didáctica, pues como se afirmó, los objetivos de enseñanza - aprendizaje deben contener el nivel de precisión individual que se espera, así como el grado de complejidad del estudio o tarea a realizar.

(39) García Hoz Víctor. "Educación Personalizada". P. 289

La evaluación puede realizarse en tres momentos:

- a) Al inicio del evento educativo: se denomina evaluación diagnóstica porque permite determinar el grado de conocimientos, habilidades, destrezas y aún las actitudes que presentan los participantes de un curso antes de iniciar. En ocasiones se realiza una evaluación diagnóstica como parte de la detección de necesidades de capacitación para poder determinar el contenido de un curso o sesión.
- b) Durante el desarrollo del proceso educativo: se denomina también evaluación intermedia. Resulta necesaria cuando el evento educativo tiene una larga duración en el tiempo, pues provee tanto a los participantes como al instructor de una retroalimentación en el tiempo exacto para subsanar cualquier desviación de los objetivos, o bien para re-plantear los mismos. La evaluación intermedia evita el clima tenso y de angustia de quienes esperan el resultado del curso para un ascenso o promoción.
- c) Al finalizar el proceso: se denomina evaluación sumaria o final. Debe ser aprovechada como un momento más para el aprendizaje pues permite la recapitulación e integración del mismo. Proporciona una retroalimentación del proceso completo y brinda la oportunidad de evaluar el aprendizaje individual y el desarrollo del instructor. La evaluación final ha sido utilizada como un medio de represión y de selección en ocasiones injusta. Resulta entonces imprescindible que los instructores consideren su valor educativo, así como su responsabilidad por el aprendizaje del grupo de tal forma que no se altere negativamente el clima organizacional, o se cree una aversión de los trabajadores hacia cierta

ta actividad.

Por otro lado, cuando no se realiza la evaluación final resulta difícil la integración del aprendizaje y el interés de los participantes baja tomando el proceso educativo como una actividad sin relevancia para el desempeño de su trabajo.

Las técnicas de evaluación utilizadas en capacitación son:

- a) La Observación: el instructor debe observar siempre el proceso del grupo, el interés de los participantes, su cooperación e iniciativa, situación que le dará un parámetro para evaluar a cada participante a la vez que evalúa su propia actuación. La observación se puede utilizar en los tres momentos anteriormente citados. Cuando se utiliza como la técnica para la evaluación sumaria, conviene elaborar una forma previa para su registro dejando un precedente lo más objetivo posible.
- b) La Entrevista: consiste en una conversación amable entre el instructor y los participantes, sobre todo cuando se detecta que alguno de ellos ha tenido mayores dificultades para lograr los objetivos. Resulta útil sobre todo para comprobar la consecución de objetivos de tipo afectivo, o bien como parte del seguimiento posterior a un curso.
- c) Escalas Estimativas: consisten en una serie de enunciados afirmativos con varios rangos de calificación que la persona elige según su opinión. Puede evaluar objetivos, pero sobre todo se utiliza para evaluar al instructor o al evento educativo en sí.

- d) Pruebas o Exámenes: son la técnica más conocida y se utilizan para evaluar objetivos cognoscitivos y psicomotores. Las pruebas pueden ser orales, escritas o demostrativas como en el caso de la realización de un experimento. Las pruebas escritas se han desarrollado en múltiples modalidades que van desde cuestionarios objetivos con respuestas completamente estructuradas, hasta cuestionarios abiertos para desarrollar libremente un tema. Su elaboración debe ser minuciosa cuidando medir únicamente los objetivos del curso o sesión evitando confundir al participante con preguntas confusas que sólo alteran la integración del aprendizaje.

La evaluación de la capacitación en las empresas ha tomado una gran importancia sobre todo en cuanto a que el costo del entrenamiento del personal generalmente es elevado. Por ello no sólo se evalúa a los participantes, sino a los instructores y al responsable del área determinando lo que se denomina la "relación costo/beneficio".

La evaluación de un evento educativo no termina con un examen final, debe comprobarse un aumento en la productividad, una mejora en el clima organizacional y un aumento de la eficiencia y eficacia según hayan sido los objetivos que se perseguían.

En algunas empresas que utilizan técnicas modernas para la administración del personal se evalúa la mejora de la calidad de vida en el trabajo, o bien el enriquecimiento de la tarea de los empleados, pues se encuentran convencidos del valor de sus recursos humanos, así como la naturaleza del hombre que implica el desarrollo de un trabajo productivo y creador.

Sin embargo pocas son las empresas que persiguen tales objetivos. La mayoría requieren de la justificación del costo de la capacitación en relación con beneficios económicos, por lo que el encargado del área requiere conocer el estado de la empresa en cuanto a productividad y grado de calidad de sus servicios o productos para realizar una comparación posterior al término de un programa educativo en un área o en toda la empresa.

Como en todo proceso humano, dada la interacción constante de sus elementos, no siempre es posible comprobar el efecto mismo de la capacitación sobre un aumento de la productividad. Probablemente el contenido de un curso en sí mismo no provoque cambio sin embargo el hecho de atender a un grupo de obreros explicándoles el proceso completo en el que participan, enriquezca su trabajo de tal forma que su productividad aumente.

La investigación científica, sistemática y sobre todo honesta será el único medio para llegar a conocer el verdadero impacto de la capacitación sobre el proceso total de una empresa, y constituye el reto para todo aquél convencido de su vocación por la educación, de propiciar el perfeccionamiento de todas potencialidades específicamente humanas.

2.4. La Capacitación para el Trabajo en la Empresa Grande

A continuación se habla de cómo se vincula la capacitación dentro del proceso de organización y estructuración de las empresas grandes. Se denomina una empresa 'grande' de acuerdo con los criterios de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, así como de la Canacindra (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación).

La Canacíntra considera que una empresa es grande cuando su capital social es superior a los 50 millones de pesos, sus ventas anuales son superiores a los 600 millones de pesos y cuenta con más de 250 empleados. Como se puede observar, dentro de dicha definición de criterios se encuentran empresas relativamente pequeñas hasta los macro grupos industriales como serían los fabricantes de automóviles, las grandes acereras y empresas de servicio a nivel internacional.

El presente trabajo se refiere únicamente a las empresas medianas dentro del grupo anteriormente descrito, tomando en cuenta que la metodología empleada se puede aplicar a empresas desde 300 hasta 600 empleados.

¿ Porqué esta limitación ?, porque la función de capacitación varía enormemente dependiendo del tamaño de la empresa que se trate principalmente por los recursos materiales y humanos que se destinan específicamente a la capacitación. Por ejemplo, en una compañía con 150 empleados por lo general cuentan con un jefe o encargado de personal cuyas funciones van desde la administración de sueldos y salarios, impuestos personales, seguridad social, seguridad industrial hasta la administración de la capacitación; por otro lado, en una macro industria con más de 5000 empleados, lo más probable es que cuente con más de 50 personas encargadas de la capacitación y desarrollo de todo el personal.

Dentro de la mayoría de las empresas, las diversas funciones se organizan por departamentos o áreas de responsabilidad, sin embargo, el establecimiento formal de un departamento de capacitación depende además del factor tamaño de la empresa, de diversos factores tales como :

- el tipo de empresa
- sus objetivos y políticas
- la legislación vigente

- la naturaleza del mercado laboral
- los requisitos de los clientes
- la complejidad y aceleración tecnológica, etc.

Sin embargo John L. Reith afirma que "... la naturaleza y extensión del entrenamiento de cada compañía es el resultado de una decisión gerencial. Por eso, la actitud de la gerencia hacia el entrenamiento se presenta como factor determinante del establecimiento de la función capacitadora." (40)

En la práctica se puede afirmar que en la generalidad de las empresas grandes que tienen de 300 a 600 trabajadores, se encuentra una persona encargada de la función de capacitación por lo menos como un 50 % de sus responsabilidades, lo cual se adecúa sobre todo con los recursos económicos que puede destinar la empresa a la educación de los trabajadores y empleados.

La metodología empleada para la detección de necesidades de capacitación se encuentra acorde con esta realidad, pues se puede realizar por una sola persona más un asistente que dedique - - tiempo completo a la fase de investigación, recopilación y manejo de los datos para obtener así el diseño de un Plan que manifieste las necesidades educativas de la empresa a la vez que las propuestas para implementar un Plan de acción a corto y mediano plazo.

Enfocándonos hacia el área de la industria farmacéutica y químico-farmacéutica se encuentra que el departamento de capacitación ha existido siempre como respuesta a una gran necesidad: el entrenamiento de los vendedores, representantes o visitadores médicos. Tradicionalmente una persona del área de ventas con gran experiencia en el ramo es asignada como responsable de la capacitación y entrenamiento del personal de ventas; curiosamente el área de ventas considera tan importante este departamento,

(40) Craig Robert y Bittel Lester, op. cit. p 526.

que aún cuando se destine a una persona encargada de la capacitación de toda la empresa, continúan guardando celosamente dicha función para una persona dentro de su área que coordina e imparte la capacitación a los vendedores.

Conviene aclarar que el encargado del departamento de capacitación tiene como funciones el planear, coordinar, controlar, apoyar, evaluar y dirigir las actividades de capacitación, y sólo eventualmente, cuando su experiencia y conocimientos sean los suficientes, podrá llevar a cabo las funciones de instructor.

Resulta importante hacer la aclaración, pues la función del encargado de capacitación aún no está del todo clara para los encargados de las demás áreas, quienes generalmente obstaculizan la función alegando que una persona no puede impartir todos los cursos a nivel técnico para su personal, pues muchos capacitadores han caído en el error de intentar impartir varios cursos estudiando los manuales de procedimientos, demeritando en gran medida la calidad de la instrucción.

La función del encargado de capacitación debe pertenecer cada vez más al ámbito gerencial realizando tareas ejecutivas. "A medida que crece la función de capacitación, la tarea del director de entrenamiento cambia hasta convertirse en la labor de un gerente de línea. Como gerente debe aplicar, a su propio departamento, los principios de la administración al planear, organizar y controlar." (41)

Por último, el encargado de capacitación debe lograr una visión de conjunto y en cierto grado futurista, pues su actividad debe estar encaminada a la búsqueda del crecimiento de cada empleado de cada persona que conforma la empresa para la cual trabaja, y

(41) *ibidem*, P. 538

en última instancia del crecimiento de la empresa misma gracias a una mejor preparación y motivación de sus recursos humanos. - De acuerdo con el Dr. Alfonso Siliceo : " El crecimiento de la empresa es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planeada y encauzada debidamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de un desarrollo integral; de otra manera, será un crecimiento canceroso y, por tanto nocivo para la persona y para la propia empresa. Lo anterior implica un plan sistemático de capacitación que abarque a toda la empresa. " (42)

(42) Siliceo Alfonso, op. cit., p. 22

C A P I T U L O I I I

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION:

ESTUDIO PRACTICO

3.1. Características de la empresa estudiada.

La Detección de Necesidades de Capacitación se llevó a cabo en un grupo de empresas dedicadas a la síntesis, desarrollo, elaboración y comercialización de productos farmacéuticos tanto en la línea humana como veterinaria, así como en la elaboración de productos biológicos para uso exclusivamente veterinario.

Su objetivo primordial es el proveer a la sociedad de productos para la salud con las más altas normas de calidad y en el lugar y tiempo más oportunos.

El grupo de empresas, que en adelante se denominará como "Grupo CH" trabaja con una plantilla de personal compuesta por 430 personas cuyo nivel de escolaridad parte desde un año de primaria, hasta estudios profesionales y aun de doctorado. Por lo que se refiere al nivel socio-económico se refleja la misma heterogeneidad.

Actualmente está integrado por empresas cuyo giro comercial es el siguiente:

- Empresa "A".- dedicada al desarrollo, fabricación y comercializa-

ción de productos farmacéuticos en la línea humana de su propia - marca y a la elaboración de productos farmacéuticos de la línea - veterinaria de una marca extranjera.

- Empresa "B".- dedicada a la comercialización de los productos de la línea veterinaria del grupo.
- Empresa "C".- cuyo objeto consiste en el desarrollo y elaboración de productos biológicos para uso veterinario.
- Empresa "D".- compuesta por el grupo directivo cuya función es netamente el brindar la consultoría y dirección en aspectos técnicos y administrativos a todo el grupo.

Resulta importante anotar, que tanto el capital como la tecnología del grupo son netamente mexicanos, por lo que se puede asegurar que la empresa es completamente mexicana y se encuentra dentro de las tres primeras industrias farmacéuticas nacionales.

3.1.1. Estructura y dinámica actual

En la mayoría de los grupos empresariales, existe una empresa "madre" que da origen, a las demás e incluso actúa como rectora del destino del grupo.

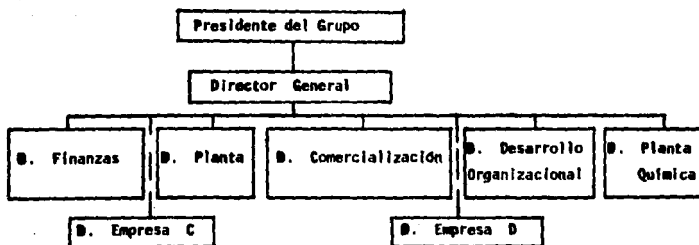
En este caso, la empresa denominada "A" comenzó en México hace 50 años como comercializadora de productos farmacéuticos de una línea - extranjera. Sin embargo, a los pocos años se independizó y comenzó

a desarrollar, elaborar y comercializar sus propios productos.

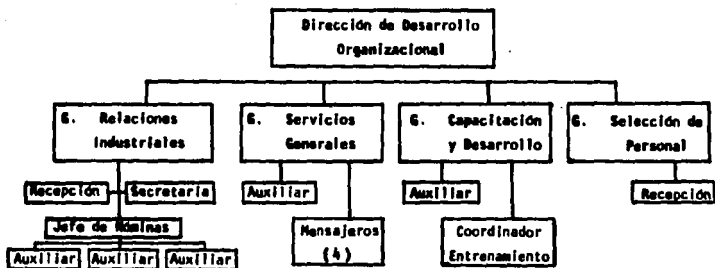
Conforme ha avanzado su crecimiento, los directivos han formado las diversas empresas del grupo y actualmente su crecimiento y expansión está orientado hacia la producción de materias primas para la rama farmacéutica, pues es en este aspecto que nuestro país requiere de un desarrollo propio que evite la gran dependencia que la importación de insumos trae consigo.

En el campo de la administración de empresas se suele representar la estructura de una empresa en lo que se denomina un "organigrama". El organigrama está compuesto por una serie de puestos ordenados de acuerdo con su jerarquía y nivel de autoridad, representando las líneas formales del liderazgo y comunicación, así como la división del trabajo por áreas de responsabilidad.

La empresa estudiada ha dividido sus áreas de responsabilidad de la siguiente manera:



A su vez cada Dirección tiene dividido su trabajo por áreas de responsabilidad que se encuentran a cargo de las Gerencias, Jefaturas y niveles de Supervisión. A continuación se presenta el ejemplo de la Dirección de Desarrollo Organizacional, pues dentro de sus funciones se encuentra la capacitación del personal:



Para definir la dinámica actual de "Grupo Ch.", hay que referirse a la interacción de sus empresas, que resulta más complicada que su estructura plasmada en un organigrama.

La empresa "A" es la fundadora de las demás, sin embargo los ejecutivos de todas las áreas y todas las empresas forman la empresa "B" de tal forma que los Directivos y Gerentes de área brindan en algunos casos consultoría a todo el grupo y en otros casos consultoría específica para un área o una empresa.

La empresa "C" desarrolla productos biológicos de uso veterinario - comercializando sólo una parte de ellos por su cuenta, pues el 80% los vende a la empresa "B" quien comercializa los productos veterinarios tanto de la empresa "A" como de la empresa "C".

Lo importante de analizar la interacción entre las diversas empresas y áreas radica en la repercusión que ello trae consigo en cuanto al manejo de la capacitación, pues ésta debe ser diseñada tanto para cubrir necesidades específicas de cada departamento, como para cubrir necesidades que probablemente se manifiesten como generales.

3.1.2. Aspectos Generales sobre el tipo de Trabajo

Dentro de la industria farmacéutica se contrata como obreros a personas con nivel educativo de primaria y de preferencia con estudios de educación media.

El trabajo que se realiza requiere de una actividad física moderada y en la mayor parte de los procesos una coordinación psicomotora fina, por lo que se contrata a un mayor número de mujeres que de hombres.

El trabajo en la industria farmacéutica es relativamente sencillo - en comparación con el trabajo realizado en una planta química.

En el área farmacéutica se trabaja mezclando "principios activos" - con diversos excipientes de acuerdo con formulaciones preestablecidas para las diversas "formas farmacéuticas".

La industria farmacéutica no produce los principios básicos de los medicamentos en sí; transforma diversos compuestos químicos en formas farmacéuticas de manera que sean fácilmente administrados tanto a personas como a animales, y actúen sobre el organismo de tal forma que se de un alivio o curación al tejido enfermo.

Es por ello que existen diversas formas farmacéuticas según sea su vía de administración, según la rapidez o bien lentitud con que se desea que actúen y también se busca que en lo posible resulten agradables a la vista, olfato, gusto y tacto para evitar cualquier rechazo por parte de los pacientes que al momento de percibir un olor o sabor desagradable, pueden dejar de administrarse el medicamento perjudicando su salud.

Las formas farmacéuticas que se fabrican en Grupo "Ch" son:

1. Para la línea humana:

- a) Inyectables: sueros y soluciones de administración intravenosa o intramuscular.
- b) Jarabes: emulsiones y suspensiones
- c) Pomadas, supositorios y óvulos
- d) Sólidos: tabletas, cápsulas y grageas

Las fórmulas farmacéuticas son constantemente estudiadas buscando siempre mejores formas de administración, conservación y acción del medicamento, por lo que en Grupo "Ch" existe un departamento denominado Desarrollo Farmacéutico, cuyas funciones son el desarrollo de productos nuevos, así como el desarrollo de mejores formulaciones

de acuerdo con las materias primas que se consigan en el mercado.

En forma abreviada se presenta el proceso de trabajo de la planta farmacéutica en siete pasos:

1. Pronóstico de Ventas:

El área de comercialización con base en los resultados de las ventas anuales desarrolla el presupuesto de las ventas que prevee para el siguiente año en cada zona y en cada estación, así como el lanzamiento de algún producto nuevo o alguna nueva forma farmacéutica.

2. Análisis y aprobación de Finanzas:

Se analizan costos de los productos, existencias en almacén y posibilidad de contar con los recursos financieros necesarios para la adquisición de las materias primas que se requerirán. Con estos datos aprueba o modifica el presupuesto de ventas y se pasa a:

3. Planeación de la Producción:

Este departamento elabora los programas mensuales de producción, tomando en cuenta los materiales que se requerirán, girando instrucciones precisas en cuanto a cantidad, calidad y tipo de ma-terias primas y material de empaque que se requiere cada mes.

Además vigila los "Stocks" o reservas en el Almacén, manteniéndo lo bajo la política que se haya implementado en la empresa, en -cuanto al control de inventarios. En el caso de Grupo "Ch", se

mantiene el sistema de máximos y mínimos.

Con la autorización de la Dirección de Planta y contando con los materiales necesarios, se envía al área de producción la "Orden de Producción".

4. Producción:

La Gerencia analiza las órdenes de producción y realiza la planeación del trabajo en toda su área cuidando que no se sature de trabajo un departamento mientras otro no tenga trabajo, procurando establecer un ritmo de trabajo continuo que asegure la permanencia de su personal a la vez que se cumpla con los requerimientos.

En esta área el índice de productividad se mide por el número de piezas producidas dividiéndolas entre las horas trabajadas por cada persona, lo que se denomina "H/H" o piezas hora/hombre.

Al inicio de la producción, durante y al finalizar cualquier producto interviene el departamento de:

5. Control de Calidad:

Este departamento es el encargado de verificar y garantizar la calidad de los productos desde el análisis de la materia prima, el producto en proceso, hasta el producto terminado.

Los productos se analizan y comparan con estándares de calidad previamente determinados en la farmacopea nacional, o bien en farmacopeas de otros países.

Una vez aprobado por Control de Calidad se continúa el proceso hasta llegar al producto terminado que se envía al Almacén.

6. Almacén de Producto Terminado:

Despacha y embarca los pedidos de los productos en el lugar y - fechas requeridas, mientras el área de Ventas continúa con su - labor.

7. Comercialización:

Continuamente el área de Ventas realiza la promoción de los productos mediante la labor que realizan los Representantes Médicos, quienes visitan a la mayoría de los médicos con cierta regularidad llevando literatura científica y muestras médicas, explicando las características de los productos.

Como se puede observar, el círculo operativo comienza y finaliza con el área de Ventas. Sin embargo, existen otros departamentos que realizan funciones "Staff" de asesoría o apoyo que - resultan indispensables para el funcionamiento de la empresa, - por ejemplo el área de Finanzas con sus departamentos de Contratación, Contabilidad y Tesorería; y al área de Desarrollo Organizacional con sus funciones de Relaciones Industriales, Capacitación y Desarrollo, Organización y Métodos, Selección de Personal y Servicios Generales.

La empresa se constituye entonces como un grupo humano sumamente dinámico que requiere dirigir sus esfuerzos hacia el logro - de un objetivo común.

3.2. Diagnóstico de la Organización:

Para efectos del presente trabajo, se considera un diagnóstico al acercamiento sistemático a la organización analizando sus procesos, estructura física y estructura funcional, así como sus fuerzas y debilidades.

Dado que la empresa era desconocida al iniciarse el trabajo, se decidió realizar un diagnóstico general antes que proceder a la Detección de Necesidades de Capacitación, pues un adecuado análisis de las mismas requiere de un conocimiento más profundo de la empresa.

La investigación se realizó dentro del departamento de Desarrollo Organizacional que fue recientemente creado dentro de Grupo "Ch", como parte de la estrategia para la expansión y desarrollo de sus empresas.

Se decidió realizar una investigación de la empresa en cuanto a su personal, sus interrelaciones y los cambios que se hubieran presentado.

En primer lugar se investigó el estado actual del departamento de Relaciones Industriales, pues en dicha área se concentraban las funciones de administración del personal.

En segundo lugar, se investigó el clima organizacional existente en todas las empresas. Por último mediante el análisis de los datos obtenidos se realizó un diagnóstico de la organización.

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron:

1. Auditoría administrativa de la función de personal.
2. Cuestionario de opinión con respuestas cerradas para el personal en general.
3. Entrevista dirigida al personal de nivel Gerencial y Directivo.

Los resultados se presentaron dividiéndolos en tres partes:

- a) Situaciones encontradas en el área de Relaciones Industriales
- b) Resultados del cuestionario aplicado al personal
- c) Resultados de las entrevistas con Gerentes y Directores

Un resumen de los resultados se encuentra en los anexos 1 y 2, así como los cuestionarios aplicados al personal y la guía para la entrevista con los Gerentes y Directores. Para efectos del presente trabajo la información fue analizada con respecto a las necesidades detectadas en el diagnóstico general que pudieran ser cubiertas mediante acciones de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.

Los problemas o necesidades encontrados se agruparon bajo siete criterios fundamentales que son:

1. Integración
2. Administración
3. Productividad
4. Liderazgo
5. Clima Organizacional
6. Comunicación
7. Crecimiento y Expansión

El orden en que se presentan corresponde a la prioridad de acuerdo con los resultados, de tal forma que se puede afirmar que actualmente el principal problema de la empresa es la falta de integración del personal en cuanto a la colaboración interdepartamental, y el sentimiento de pertenencia al grupo. El último aspecto que se refiere a la expansión y crecimiento de la empresa no corresponde propiamente a un problema, sino a una realidad y una necesidad en cuanto a la preparación de los recursos humanos existentes para responder a este crecimiento de la organización, de tal forma que cada empleado experimente también un crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Los resultados se presentan a continuación en forma de cuadros sinópticos en donde se anota en forma concreta el problema o necesidad encontrada, a la vez que una propuesta de capacitación que pueda cubrir en alguna medida las deficiencias. Resulta conveniente esta forma de presentación del análisis de resultados junto con un análisis de las posibles soluciones atendiendo a un criterio práctico que permita posteriormente elaborar un plan de acción objetivo de acuerdo con todos y cada uno de los requerimientos, teniendo de esta forma un proceso continuo y entrelazado desde la detección de problemas, su análisis, hasta la determinación de soluciones.

3.2.1. Resultados del diagnóstico: Cuadros Sinópticos.

PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	PROPUESTA DE CAPACITACION
<p><u>Integración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal manifiesta encontrarse desintegrado, con una completa división entre las áreas. - Se trabaja por "islas" independientes sin coordinar el trabajo entre los departamentos. - No existe un objetivo común de empresas, sólo objetivos particulares por áreas. - El 81% del personal no conoce los objetivos del Grupo. - El ambiente es tenso por la poca relación entre las áreas. Incluso existen conflictos entre áreas. - El personal no conoce la estructura de la empresa, ni su ubicación, dentro de ella. El problema reside en que aún no se tiene una estructura formal de empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades de integración dentro de los grupos de capacitación. - Realizar eventos para niveles de Gerencia y Directivos. - Convocar a una reunión de Directivos para definir objetivos de grupo y de cada área. Publicar acuerdos. - Eventos para Gerentes y Directores. - Programa de Comunicación Interna - Trabajo de directivos para acercamiento entre áreas. - Convocar a una reunión de Directivos para definir estructura organizacional y comunicar los acuerdos.
<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe una falta absoluta de organización. - No se lleva a cabo una planeación y administración de los recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de Directivos - Establecimiento de un sistema - Capacitación de mandos intermedios

PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	PROPUESTA DE CAPACITACION
<ul style="list-style-type: none"> - El 50% no ha recibido capacitación o entrenamiento alguno. Desempeñan sus puestos en forma poco sistemática y no hay evaluación de sus resultados. - No existen políticas, métodos y procedimientos en casi todas las áreas. - Se requiere mejorar la selección del personal. - Se requiere mejorar el control de almacenes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer Programa General de capacitación y desarrollo. - Establecer sistema de evaluación de méritos. - Diseño de Manuales operativos. - Implementación de Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación. - Curso específico. - Implantación de un sistema en almacenes.
<p><u>Productividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas afirma que sus problemas se deben a los faltantes de Producción. - Producción afirma que el problema es la desorganización de Ventas para hacer los pronósticos de Ventas. - Se afirma en Ventas que los productos terminados tienen una baja calidad y por ello se tienen rechazos, sobre todo del sector público. - El 29% del personal afirma conocer sus funciones pero no las aplican. Otro 20% no las conoce bien. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de Directivos para determinar el diagrama de flujo del proceso de empresa que se debe seguir. - Análisis del problema por Directivos. - Entrenamiento en el puesto para operarios. - Capacitación de mandos intermedios. - Entrenamiento en el puesto para operarios.

PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	PROPUESTA DE CAPACITACION
<p><u>Liderazgo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta definición de las líneas de autoridad. - No existe un sistema establecido en toda la empresa para la evaluación del personal. - El personal afirma que requiere más apoyo por parte de sus Jefes. - El liderazgo a nivel directivo se percibe como benévolo. - El 53% del personal siente que la empresa tiene poco interés por el desarrollo de sus empleados - El clima es de poca presión. Se trabaja en forma demasiado tranquila. - El personal siente que existen muchos favoritismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de Directores para la definición de organigrama, puestos y niveles. - Diseño de un adecuado Programa de Calificación de Méritos. - Curso específico para Jefes y Supervisores. - Continuar con la imagen a nivel directivo. - Delegar cuando sean aspectos que impacten productividad y calidad. Capacitación de mandos intermedios. - Programa de Comunicación Interna. - Becas Educativas. - Programa de Capacitación 1985/86. - Fortalecimiento de liderazgos a través de Seminario para Gerentes y Jefes, y curso para Supervisores. - Capacitación de Mandos Intermedios.
<p><u>Comunicación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría no conoce con exactitud las políticas y procedimientos existentes en todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez diseñados los Manuales, difundirlos y capacitar al personal en cuanto a su seguimiento.

PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	PROPUESTA DE CAPACITACION
<p>- El personal solicita más información empresarial.</p> <p><u>Crecimiento y Expansión</u></p> <p>- Se ha planeado expansión de las áreas de producción química.</p> <p>- Se planea autoevaluación de algunos procesos en el área de productos biológicos.</p> <p>- En diversas áreas se sistematizarán procesos en micro-computadoras.</p>	<p>- Programa de Comunicación Interna.</p> <p>- Inducción del nuevo personal</p> <p>- Entrenamiento en el puesto</p> <p>- Diseño de Manuales operativos</p> <p>- Capacitación específica impartida por el proveedor de la nueva maquinaria.</p> <p>- Curso específico de computación sobre operación y captura.</p>

3.3. Detección de Necesidades de Capacitación.

3.3.1. Elaboración de Instrumentos:

Como se afirma en el capítulo II, las necesidades de capacitación - dentro de una empresa pueden surgir por múltiples factores. Para el presente trabajo la investigación se orientó hacia las necesidades - de capacitación con respecto a los siguientes factores:

- a) Problemas para llevar a cabo un proceso de producción fluido.
- b) Obstáculos para incrementar la productividad.
- c) Fallas en la calidad de materia prima, producto en proceso y producto terminado.
- d) Deficiencias en el desempeño tanto en el área productiva como administrativa.
- e) Resultados de actuación contra objetivos y planes del año anterior.
- f) Acciones que se hayan implementado para incrementar la calidad y la productividad en todas las áreas en el año anterior.
- g) Niveles de productividad, calidad y eficiencia.
- h) Planes de crecimiento para los próximos dos años.
- i) Planes para efectuar promociones en el próximo año.
- j) Detección de posibles instructores internos.
- k) Clima Organizacional.

- i) Niveles, grados y deficiencias en la comunicación ascendente, - descendente y horizontal.
- m) Disposiciones legales en la materia y grado de cumplimiento.

Con base en los factores anteriores se elaboraron dos instrumentos para la detección de necesidades de capacitación.

El primero dirigido hacia el nivel Directivo y Gerencial, para llevar a cabo una entrevista semidirigida.

El segundo para realizar una entrevista dirigida con el personal de nivel supervisión.

Los cuestionarios se presentan en el Anexo 3, así como un resumen del resultado de las entrevistas con el nivel Directivo y Gerencial

La estrategia para llevar a cabo la investigación de las necesidades de capacitación en Grupo "Ch" fue la siguiente:

1. Se envió memorandum informativo a los Directores de Área y de empresa acerca del procedimiento para la D.N.C., solicitándoles informaran al personal que les depende.
2. Se realizaron 19 entrevistas dirigidas abarcando al total de - personas del nivel Directivo y Gerencial.
3. Se recopilaron los datos sobre índices de productividad, cali - dad así como los aspectos relevantes encontrados en el Diagnós - tico de la Organización.

4. La información se analizó dando como resultado el reporte final que incluye, al igual que el inciso anterior, las necesidades detectadas así como las propuestas de capacitación.

Cabe mencionar, que en el plan inicial se pensó aplicar el cuestionario para la entrevista dirigida a todos aquéllos con nivel de jefatura o supervisión, sin embargo, al comenzar a aplicarlos la información resultaba tan escasa que resultaba una pérdida de tiempo el continuar con el procedimiento.

En cambio, la información obtenida del nivel directivo fue muy rica no sólo en cuanto a la evaluación de su personal, sino en cuanto a los planes y objetivos del área para el próximo año, situación que la mayoría de los supervisores ignoraban.

3.3.2. Resultados

A continuación se presentan los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación en forma de cuadros sinópticos por área de responsabilidad, anotando la necesidad encontrada, como la propuesta de capacitación que puede cubrirla desde el aspecto de la formación de recursos humanos.

Las necesidades se clasificaron de acuerdo con tres criterios que corresponden a la taxonomía de Benjamín Bloom, sobre los tipos de aprendizaje. De esta forma, cualquier tipo de aprendizaje encuentra su clasificación en tres diferentes dominios:

1. Cognoscitivo C
2. Afectivo A
3. Psicomotriz H = Habilidades

Dependiendo del tipo de aprendizaje requerido es el tipo de propuesta de capacitación para cubrir la necesidad encontrada. Cabe hacer la aclaración que en la clasificación se utiliza en forma más amplia el tercer tipo de aprendizaje que es psicomotriz, englobando en él algunas actividades que corresponden a habilidades técnicas más que a habilidades psicomotrices.

A R E A : DIRECCION DE COMERCIALIZACION

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Administración de Ventas	Almacenistas	- Requieren conocimientos sobre el Almacén, Kardex y el movimiento general.	C	- Entrenamiento en el Puesto
		- No conocen bien el manejo de devoluciones.	C	- Entrenamiento en el puesto
	Secretaria	- Debe desarrollarse para desempeñar todas las funciones secretariales en Ventas	C	- Curso específico
	Gerente	- Desea más conocimientos de su área de trabajo.	C	- Curso externo
Mercadotécnica	Gerentes de Investigación de Mercados.	- Requieren más conocimientos sobre el Desarrollo de Productos nuevos y sobre mercadotécnica, pues sólo han manejado investigación de mercados.	C	- Cursos externos
	Secretarias	- Probablemente se compra computadora	C	- Curso específico en computación (captura y operación).
		- Necesitan mejorar en cuanto a ortografía y redacción.	C	- Curso específico
Gerente	- Desea realizar estudios superiores	C	- Planea entrar a la Licenciatura en Relaciones Comerciales.	
Ventas línea humana	Visitadores Médicos	- Requieren constante actualización médica.	C	- Seminario específico - Sesiones bibliográficas.
	Secretaria	- Requiere mayor práctica en taquigrafía	H técnicas	- Tomar dictados con mayor frecuencia y ayuda del Jefe

A R E A : DIRECCION DE COMERCIALIZACION

" CONTINUACION "

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
T o d o	Gerente	- Desea mayores conocimientos del área administrativa-finanzas	C	- Seminario para Directores y Gerentes
		- Requiere más conocimientos de mercadotécnica	C	- Curso externo
T o d o	Nivel administrativo	- Requiere apertura hacia el cambio	C	- Programa de Comunicación Interna
T o d o	Nivel secretarial	- Requieren conocimientos específicos del área	C	- Mayor comunicación y juntas del área - Seminario sobre el trabajo de Ventas.

A R E A : DIRECCION DE PLANTA

PRODUCCION

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Producción	Operarios	- No hay sustitutos para los puestos	C H	- Capacitación específica - Rotación en los Puestos - Tablas de reemplazo
		- Requieren conocer mejor sus funciones y buscar una óptima calidad y alta productividad.	C H	- Entrenamiento en el Puesto incluyendo estándares de calidad y metas de productividad.
Area Estéril	Operarios	- Tienen errores por desconocimiento	C	- Curso específico sobre: "Area Estéril"
Mantenimiento	Mecánicos	- No tienen amplio conocimiento de las máquinas.	C H	- Seminario sobre: "Mantenimiento Preventivo y Correctivo".
		- El supervisor no delega y no capacita al personal.		- Asignarlo como instructor.
Producción	Supervisores	- Se requiere unificar criterio en cuanto a la evaluación y trato al personal.	A C	- Curso para Jefes y Supervisores sobre: "Manejo del Personal".
				- Implementación de un Programa General de Calificación de Méritos.
Producción	Operarios	- Existe descontento y poca motivación hacia el trabajo.	A	- Programa de Comunicación Interna. - Curso para supervisores sobre "Manejo de Personal"
	Jefes de Banda	- Se requiere acción como líderes y administradores de la productividad de su banda.	C A H	- Educación Abierta. (como una prestación). - Curso específico sobre: "Administración de Personal", "La Productividad -

A R E A : DIRECCION DE PLANTA

" CONTINUACION "

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Producción	Gerencia	- Requiere profundizar conocimientos de inglés para atención de visitas.	C	- Beca para el estudio de un idioma.
	Dirección	- Desea desarrollo hacia el aspecto administrativo.	C	- Seminario para Gerentes
Gerencia de Materiales;				
Almacén	Almacenistas	- No conocen de pesas, medidas y conversiones, y provocan errores.	C	- Educación Abierta - Curso específico
		- Trabajan con poca motivación y conocimiento de la Empresa.	A	- Inducción - Programa de Comunicación Interna.
Planeación	Auxiliar	- Se va a tecnificar y sistematizar el trabajo en computadora	C H técnicas	- Curso específico en forma individual.
Materiales	Gerencia	- Desea desarrollo en área administrativa finanzas.	C	- Seminario nivel Gerencia - Curso externo nivel Postgrado.
Gerencia de Materiales	T o d o s	- Se generan problemas por mala comunicación.	A	- Curso para Supervisores y Jefes "Manejo de Personal" - Implementación de políticas y procedimientos.

A R E A : D E S A R R O L L O F A R M A C E U T I C O

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Desarrollo	Químicos	- Requieren el manejo de métodos estadísticos.	C	- Curso específico
		- Desarrollarán algunas técnicas en cromatógrafo de gases.	H C técnicas	- Cursos externos - Entrenamiento específico
		- Requieren mayores conocimientos de filtración.	C	- Curso externo (Casa Millipore).
		- Deben especializarse en Diseño Farmacéutico, Producción y Control de Calidad.	C	- Cursos específicos
	Secretaria	- Debe desarrollarse en las funciones de una secretaria ejecutiva.	C A	- Curso específico
		- Necesita mejorar en archivo	C	- Curso específico
	Todos	- Probablemente se comprará sistema de computación.	C	- Curso básico para el manejo y operación del sistema. - Cursos externos.

A R E A : DIRECCION DE FINANZAS

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Contraloría y Contabilidad	Todos	- El personal está inmerso en la rutina con poca motivación y pocas oportunidades de realizar trabajo creativo.	A	- Programa de Comunicación Interna.
Contabilidad	Auxiliares	- Por ser aún estudiantes carecen de la visión global del trabajo del área.	C	- Curso sobre "El Proceso - Contable" y "Contaduría - Administrativa".
		- Se pretende mejorar el sistema de costos y control de los inventarios.	C	- Curso específico.
	Contralor, Contador y Subcontador	- Para lograr un trabajo creativo, requieren manejar la técnica de re-expresión de estados financieros.	C	- Curso específico.
Finanzas	Todos	- Requieren constante actualización fiscal.	C	- Cursos externos
	Director	- Plantea su desarrollo ampliando conocimientos sobre técnicas modernas en materia de Productividad, y sobre - creatividad.	C	- Cursos externos nivel Postgrado.

A R E A : DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Relaciones Industriales	Gerente	- Necesita constante actualización en su área.	C	- Relación con Asociaciones de Jefes en Relaciones Industriales.
	Asistentes	- Requieren constante actualización en aspectos legales, IMSS, INFONAVIT, - etc.	C	- Cursos específicos.
		- Se implementará sistema de nóminas - en microcomputadora.	C	- Curso específico (captura y operación).
		- Requieren conocimientos profundos del proceso general de su área, para tomar decisiones.	C y H	- Entrenamiento en el puesto.
	Encargado de nóminas.	- Manejará sistema de sueldos y salarios, así como varios aspectos de la administración del personal. - Debe desarrollar capacidad para la toma de decisiones.	C y H C y A	- Curso específico - Incluirlo en actividades para Jefes y Supervisores
Recepcionista Lago T. # 18	- Persona de reciente ingreso	C y H	- Entrenamiento en el puesto.	
Organización y Métodos	Encargada del área.	- Requiere mayores conocimientos en el área de Selección de Personal.	C	- Curso específico.
		- Requiere mayor seguridad en cuanto a toma de decisiones.	A y C	- Participación en seminarios y actividades para Gerentes y Jefes.
	Recepcionista Lago T. # 13	- No conoce bien el manejo del conmutador.	H	- Entrenamiento en el puesto.

A R E A : DESARROLLO ORGANIZACIONAL
(continuación)

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Capacitación y Desarrollo.	Encargada del área.	- Requiere conocimientos para realizar evaluaciones del costo/beneficio de la capacitación. - Debe permanecer en constante actualización sobre los métodos modernos de capacitación.	C C	- Curso específico. - Establecer contacto con - Asociaciones especializadas en el área. - Asistencia al Congreso Nacional de Capacitación.
	Asistente.	- Manejará aspectos legales de la capacitación.	C	- Curso específico.
Servicios Generales.	Gerente	- El puesto es de nueva creación y se requiere un manejo ágil y control - del área. - Debe desarrollar mayor seguridad para la toma de decisiones.	C C	- Curso específico. - Seminario para Gerentes y Jefes.
	Mensajeros y Auxiliares.	- Desarrollarán su trabajo con apego estricto a las normas y políticas de su departamento.	C y H técnicas	- Entrenamiento en el puesto.
	Toda el área.	- Requiere modificar actitudes y conciencia de ser una área de -- servicio.		- Sesiones grupales.
Desarrollo Organizacional	Secretarias y asistentes	- Deben desarrollarse como verdaderas ejecutivas y auxiliares en aspectos administrativos.	C	- Curso específico.
	Director.	- Requiere mayores conocimientos en el área financiera.	C	- Seminario Directores y Gerentes.

A R E A : PRODUCCION QUIMICA

Ketoconazol

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Síntesis	Químicos	Requieren conocimientos sobre: Cromatografía, Manejo de materiales peligrosos.	C	- Cursos externos en Asociaciones de Químicos y Farmacéuticos.
	Técnicos	Requieren conocer a profundidad aspectos de seguridad industrial	C	- Curso específico
		La producción aumentará y requieren manejar conceptos sobre el proceso de producción, calidad, rendimiento.	C	- Entrenamiento en el Puesto
	Operarios	Se contratarán por lo menos seis operarios para 1985. Se desea que se integren a la Empresa.	C II técnicas	- Entrenamiento en el Puesto - Participación en cursos específicos de otras áreas - Educación Abierta.

AREA : PRODUCCION QUIMICA

Hidróxido de Aluminio

DEPARTAMENTO	PUESTO	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Síntesis	Operarios	- Cierta desconocimiento del trabajo en cuanto a sus pasos y orden de importancia.	C	- Entrenamiento en el puesto.
	Jefe de línea	- Falta de criterio y toma de decisiones (probablemente por carencia de conocimiento).	C A	- Curso específico
	Todos	- Existe especialización y sólo una persona conoce el trabajo con profundidad. Se pretende doblar turnos y aumentar la producción.	C	- Entrenamiento en el puesto - Diseño de Manual de Operaciones - Rotación de puestos
	Todos	- Se tienen errores en cuanto al manejo de conceptos de pesas, medidas, conversiones y fracciones.	C	- Curso específico - Educación Abierta
	Todos	- Requieren conocimientos de química elemental.	C	- Curso específico - Educación Abierta

A R E A : CONTROL DE CALIDAD

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Control Físico	Inspectores	Desconocimiento de tecnología farmacéutica.	C	- Entrenamiento en el Puesto - Sesiones Bibliográficas.
	Inspectores con nivel Secundaria	No saben sumar, restar, dividir	C	- Curso específico - Educación Abierta
	Inspectores	No manejan estadísticas	C	- Curso específico
	Inspectores	No participan, falta motivación	A	- Capacitación a supervisores: "Manejo del Personal"
	Jefatura	Foca experiencia y conocimientos de Control Analítico y Microbiológico.	C	- Cursos externos - Sesiones Bibliográficas
Control Analítico.	Analistas	Falta de experiencia y conocimientos del área farmacéutica.	C	- Sesiones Bibliográficas
		Sólo una persona maneja cada aparato	C H técnica	- Entrenamiento específico - Elaboración de Manuales - Rotación de Puestos
	Secretaria	Deficiente ortografía y redacción	C H técnica	- Curso específico
	Jefatura	Requiere conocimientos administrativos	C	- Seminario nivel Jefatura

AREA : BIOTELL

DEPARTAMENTO	P U E S T O	PROBLEMA O NECESIDAD DETECTADA	CLASIFICACION	PROPUESTA DE CAPACITACION
Producción	T o d o s	Existen pocos recursos económicos para manejar capacitación externa		Manejar sólo capacitación y entrenamiento interno excepto nivel gerencia y directivo.
	Operarios y Técnicos	Requieren conocimientos sobre técnicas de Laboratorio en áreas estériles y manejo de equipo	C	Curso específico
		El proceso se automatizará mediante la compra de equipo nuevo.	C	Entrenamiento impartido por vendedor de equipo nuevo.
	Secretaria, Gerente y Director	Probablemente se compre computadora	C H técnicas	Curso específico en computación (captura y operación).
	Supervisor y Gerente	Dada su formación técnica requieren formación en cuanto a Técnicas Administrativas de supervisión y manejo del personal.	C	Curso específico para Jefes y Supervisores sobre: "Manejo de Personal".
	Secretaria	Necesita mejorar en taquigrafía, mecanografía, ortografía y archivo.	C H técnicas	Curso específico
Gerente	Cada vez manejará más aspectos administrativos, contables y fiscales.	C	- Seminario nivel Gerencial	

3.4. Análisis de los Resultados

Se aplicaron 19 entrevistas a Directores y Gerentes. No se aplicaron a todos los Jefes y Supervisores, pues los datos que aportaron fueron muy pobres; con ello se confirma la afirmación hecha en el Diagnóstico General, respecto a la carencia de liderazgos intermedios, pues algunos Supervisores no sabían claramente quienes son las personas a su cargo y mucho menos las necesidades de capacitación de su área. Los Directivos y Gerentes están conscientes de que las personas con nivel Jefatura y Supervisión requieren capacitación en cuanto a la administración y manejo del personal.

A nivel secretarial en sólo tres casos se menciona la necesidad de una mejora en cuanto a taquigrafía y ortografía. La necesidad radica en que deben desarrollar una función más ejecutiva desempeñando mayores actividades administrativas, a la vez que mejorar en cuanto a trato y presentación.

En el área de producción las propuestas de capacitación se centran en proporcionar entrenamientos en el puesto, esto cubre con la necesidad de la rotación de puestos, dada la especialización que ha convertido a unos cuantos operarios en insustituibles.

Se manifiesta también la probabilidad de contratar más personal por la automatización de los procesos productivos. En este aspecto, la elaboración de Manuales de Entrenamiento es indispensable para proporcionar el instrumento que permita llevar a cabo entrenamientos sistemáticos y específicos tanto para el personal de nuevo ingreso como para el personal actual.

La desmotivación del personal está unida a la incapacidad de los Su

pervisores de llevar a cabo una administración justa de su área, aunado a criterios arbitrarios para el manejo y evaluación del personal. Por ello se propone un curso específico para Jefes y Supervisores que contemple aspectos de Motivación y Manejo del Personal.

En todas las áreas se manifiesta la necesidad de llevar a cabo una capacitación técnica específica que permita conocer mejor los procesos de trabajo para lograr así un trabajo más creativo y menos operativo.

A nivel gerencial e incluso directivo, se manifiesta la necesidad de contar con mayores conocimientos en el aspecto administrativo, especialmente en cuanto al manejo financiero. Esto lógicamente es el reflejo del entorno económico y político que rodea a la empresa y además denota una clara evaluación por parte de los ejecutivos.

Por último, los directivos afirman que la capacitación es un medio para motivar a su personal hacia el logro de los objetivos de su área, así como una forma para propiciar el enriquecimiento del trabajo.

En cuanto a los aspectos detectados desde el Diagnóstico General de la Organización, se encontró que las necesidades y problemas se pueden agrupar bajo 7 criterios que ya se mencionaron:

1. Integración
2. Administración
3. Productividad
4. Liderazgo

5. Clima Organizacional
6. Comunicación
7. Crecimiento

Estos 7 aspectos serán los objetivos generales a cubrir mediante todo el Plan Rector de Capacitación y deberán ser contemplados en cada curso, seminario y entrenamiento, tanto interno como externo, de tal forma que la capacitación y desarrollo del personal contribuya en la medida de lo posible al logro del objetivo general y metas particulares de Grupo "CH", como Empresa.

C A P I T U L O I V

PLAN RECTOR DE CAPACITACION

4.1. Aspectos Generales

El Plan Rector de Capacitación constituye el parámetro sobre el cual se fundamentan y soportan todas aquellas estrategias y actividades - tendientes hacia el crecimiento y madurez de los recursos humanos dentro de la organización.

El Plan Rector, está constituido por actividades que actuarán sobre los procesos humanos, sobre la estructura y objetivos de la Empresa así como en su organización.

De tal forma, los objetivos primordiales que se persiguen son:

- a) Integración y organización de los recursos humanos mejorando el - clima organizacional.
- b) Aumento de la Productividad, buscando la óptima calidad de los - productos y servicios que prestan las diversas áreas.
- c) Fortalecimiento del liderazgo.
- d) Desarrollo de los recursos humanos orientados hacia la expansión y crecimiento de la organización.

El Plan Rector de Capacitación, se apoya teórica y metodológicamente

en diversos conceptos investigados y comprobados, que han brindado las ciencias del comportamiento humano, respaldando todo un enfoque sobre la importancia de los recursos humanos en la Empresa.

4.1.2. Fundamentos

Los supuestos teóricos que enmarcan la filosofía del Plan Rector son:

1. "La Empresa es una unidad socio-económica en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de - la misma empresa y de la sociedad". (43).
2. Por lo tanto, los objetivos de la Empresa son:
 - generar, producir, emprender
 - propiciar el desarrollo humano
 - brindar servicio y productos a la sociedad
 - generar un valor económico que retribuye justamente a los accionistas.
3. Nuestra Empresa en el momento actual está conformada por:
 - su objetivo
 - su estructura
 - sus procesos
 - sus servicios
 - sus productos
4. El hombre es un cúmulo de potencialidades y el trabajo es un medio que brinda la posibilidad de actualizar dichas potencialidades.

(43) Guzman Valdivia I. "Humanismo Trascendente y Desarrollo", P. 95

des.

5. El hombre actúa con base en motivos que responden a sus necesidades.
6. Los grupos son lo que su líder es y representa.
7. Grupo "Ch", el conjunto de empresas para el que se ha diseñado - el Plan, es un sistema abierto conformado por varios elementos - que sumados a su interacción dan un total mayor a la simple suma de los elementos. Por ello los cambios que se suceden en uno de los subsistemas afectan al sistema general.
8. La capacitación es un proceso educativo, donde el proceso de enseñanza-aprendizaje forma parte de las actividades diarias de todos los colaboradores.

La propuesta de capacitación, esto es, el Plan Rector de Capacitación forma un subsistema dentro de la organización que está encaminado hacia el desarrollo de los recursos humanos para cumplir con el objetivo general de la Empresa, a la vez que se propicie el crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores.

El Plan Rector de Capacitación comprende dos partes fundamentales:

1. La Detección de Necesidades de Capacitación
2. El Plan de Acción

Las propuestas de capacitación responden a las necesidades detectadas sin embargo dado que Grupo "Ch" es un sistema sumamente dinámico, se

mantiene abierta la posibilidad de incluir diversos eventos de capacitación, entrenamiento o desarrollo que respondan a los cambios, - que surjan en el tiempo.

La evaluación de los resultados del Plan Rector de Capacitación se plantea en tres momentos:

- a) Inicial o diagnóstica
- b) Intermedia
- c) Final

La fase de evaluación inicial corresponde a la D.N.C.

La fase de evaluación intermedia se detalla en cada módulo del Plan de Acción.

Sin embargo, la fase más importante corresponde a la evaluación final que realice el comité de Dirección, ya que es el grupo de personas - que toma las decisiones que dirigen el destino del Grupo. La evaluación que se realice sobre los resultados del Plan Rector de Capacitación deberá ser completamente objetiva y comprobada con los parámetros existentes en cuanto a número de piezas producidas, estándares de calidad, niveles de productividad, análisis del costo/beneficio de la capacitación y todo aquel parámetro comparativo entre el estado anterior de la Empresa y el posterior a la implementación de acciones educativas.

En lo que se refiere a un seguimiento, la actuación del Comité de Dirección se plantea como una función prioritaria de los proyectos, en donde cada uno de los responsables de área, será un facilitador-promotor-formador de los recursos humanos.

El éxito del Plan Rector depende de:

- Una acertada evaluación diagnóstica
- Una evaluación objetiva por parte de los Directivos
- La continua retroalimentación al Plan
- El compromiso de la Alta Dirección.
- La capacidad de adaptación al cambio
- El manejo adecuado de ésta estrategia educativa

En última instancia si se promueve el desarrollo y crecimiento de todas y cada una de las personas que conforman el Grupo, se promoverá al mismo tiempo el desarrollo y expansión de la Empresa, objetivo fundamental que garantizará la permanencia de Grupo "Ch".

4.2. Plan de Acción

La segunda parte del Plan Rector de Capacitación corresponde a las propuestas educativas específicas.

El Plan de Acción, está compuesto por tres subprogramas dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades de capacitación encontradas - tanto en las diversas áreas, como en los diversos niveles de la organización.

Los subprogramas son:

- 1 Capacitación específica por área.- donde se pretende cubrir las necesidades encontradas en cada Dirección o área de responsabilidad de la Empresa, dividiendo las propuestas de capacitación

por módulos según los diversos departamentos y posteriormente, por los cursos que componen cada módulo.

- II Capacitación por niveles.- engloba las necesidades más generalizadas encontradas en los diferentes niveles de puestos dirigiendo así los esfuerzos hacia todas las áreas de la organización complementando la capacitación específica por áreas.
- III Subprogramas Alternos.- se refieren a necesidades aún más generales y que se relacionan con la calidad de vida y desarrollo personal de los trabajadores.

Cabe hacer mención que dentro del subprograma I se han incluido exclusivamente los módulos y cursos que cubren las necesidades de capacitación detectadas sin agregar cursos que tradicionalmente se han propuesto para las diversas áreas y que se ofrecen en forma abierta dentro del mercado actual de la capacitación externa.

4.2.1. Subprograma I: Capacitación específica por área

A continuación se presenta el Programa de cursos, seminarios y eventos educativos diseñados para cubrir las necesidades específicas que se detectaron en cada área de responsabilidad.

Los cursos se dividen por módulos dirigidos a departamentos o tipos de puestos en concreto, y a su vez cada módulo se divide en los cursos o eventos que se requieran.

Dentro de cada módulo se plantean los objetivos a cubrir por los cursos o eventos, la duración y lugar en que se llevarán a cabo, las formas de evaluación y dependiendo a quien sean dirigidos, los responsables del evento.

La metodología dependerá si el curso o evento es externo o interno. En los casos en que sea externo, se propone a una Institución Capacitadora sería, que imparta el curso. Así se proponen cursos externos cuando el tema sea muy especializado o bien no sea conveniente impartirlo en forma interna.

Todos los cursos tanto externos como internos deberán ajustarse a las políticas del área de Capacitación y Desarrollo que coordinará los eventos llevando los controles respectivos.

El subprograma plantea la flexibilidad de añadir cuantos sean necesarios conforme aparezcan cambios en la empresa que plantea nuevas necesidades de capacitación del personal; sin embargo, todos los eventos se deberán ajustar a las políticas y presupuesto anual del área de Capacitación y Desarrollo, así como al presupuesto anual que hayan destinado para la capacitación externa en las diversas áreas.

4.2.2. Subprograma II: Capacitación por niveles

En este subprograma se desarrollan los eventos que cubren necesidades detectadas como generales para la empresa, tanto en la D.N.C., como en el Diagnóstico General; esto es las macro-necesidades de Capacitación, Desarrollo y Entrenamiento.

Los cursos están diseñados para cubrir necesidades específicas, a la vez que tratar de resolver los problemas encontrados en el Diagnóstico General y que se clasifican bajo 7 criterios:

1. Integración
2. Administración
3. Productividad
4. Liderazgo
5. Clima Organizacional
6. Comunicación
7. Crecimiento y Expansión

Además, los cursos se clasifican por:

Nivel: que implica el grado de autoridad y responsabilidad de los participantes.

Prioridad: que describe el grado de acuerdo con el impacto de la necesidad sobre la organización:

1. urgente (a cubrir en el año en curso)
2. mediano (a cubrir dentro de un año)
3. a largo plazo (a cubrir a partir de los dos años)

4.2.3. Subprogramas alternos

A continuación se presentan cuatro Programas dirigidos a todo el personal, que apoyan el desarrollo del Plan Rector, sobre todo en aspectos de integración y comunicación entre el personal, buscando una me

Jorfa del clima organizacional y agilidad en los proceso administrativos.

Los datos principales se presentan en la matriz general, al finalizar el presente inciso, sin embargo a continuación se anotan las políticas que regirán el Programa P.A.-1 de "Comunicación Interna" y el P.A.-2 de "Educación Abierta".

I Programa P.A.-1 "Comunicación Interna".

El Programa de Comunicación Interna se apoyará en información escrita y visual que se distribuye para todo el personal.

Los medios de comunicación que se establecerán a principios de 1985 son:

- a) Boletín de Comunicación Interna
- b) Tableros de avisos
- c) Posters motivacionales
- d) Circulares, convocatorias y avisos escritos para todo el personal
- e) Bienvenida para personal de nuevo ingreso

Las políticas que rigen la Comunicación Interna son las siguientes:

1. El personal de Grupo "Ch", debe estar permanentemente informado acerca de los objetivos, políticas y filosofía de la Empresa.
2. Se establecerán permanentemente canales de comunicación en

tre el personal y la Dirección de Desarrollo Organizacional.

3. Por tanto se pretende manejar un sistema de interrelación constante, abierto y bipolar donde la información comienza en cualquier parte del sistema retroalimentando a todas sus partes.
4. Todas las comunicaciones dirigidas al personal deberán ser congruentes con las políticas y filosofía organizacional.
5. La comunicación hacia el personal deberá fomentar actitudes e interrelaciones sanas entre el personal, por lo que deberá planearse siempre el impacto antes de emitir cualquier documento formal.
6. La Comunicación Interna deberá respetar las políticas del diseño de papelería de la Empresa.
7. El manejo de los tableros de avisos corresponde al departamento de Capacitación y Desarrollo que decidirá la información que se distribuya.

II Programa P.A.-2 "Educación Abierta".

Las políticas que rigen las becas educativas en cuanto a educación abierta son las siguientes:

1. Las becas educativas para realizar estudios de educación -

básica en sistema abierto, se otorgarán únicamente al personal que labora para Grupo "Ch", exceptuando el caso de - Vigilancia, quienes no son empleados pero podrán participar del beneficio.

2. Las becas se renovarán cada vez que los alumnos pasen a un nuevo grado escolar siempre y cuando presenten documentos que acreditan la terminación completa de estudios del grado inmediato inferior, o bien del nivel educativo inmediato inferior.
3. Los niveles educativos que se implantarán en el 1er. semestre de 1985 son: alfabetización, primaria y secundaria.
4. Las becas incluyen:
 - a) Para alfabetización y primaria: Realización de trámites de inscripción a exámenes y pago de los mismos. Organización del círculo de estudios con local, asesor, libros y todo el material didáctico necesario.
 - b) Para secundaria: Cobertura del 50% del costo de los libros y el 100% del costo de los exámenes. Realización de trámites necesarios. Organización del círculo de estudio con local, asesor y material didáctico.

4.3.- PRESENTACIÓN DE LAS MATRICES

SUBPROGRAMA I

SUBPROGRAMA II

SUBPROGRAMA I
"CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"
MATRIE GENERAL DE MODULOS



MODULOS		1	2	3	4	5
AREAS						
I	Dirección de Comercialización	Almacén de Productos Terminado	Gerencia de Ventas	Nivel Secretarial y Asistentes	Representantes Médicos	
II	Dirección de Planta	Producción	Mantenimiento	Materiales	Desarrollo Farmacéutico	Nivel Secretarial
III	Dirección de Finanzas	Contabilidad				
IV	Dirección de desarrollo Organizacional	Relaciones Industriales	Organización y Métodos	Capacitación y Desarrollo	Servicios Generales	
V	Producción Química	Planta Química	Producción Química (Hidróxidos)			
VI	Control de Calidad	Control Físico	Control Analítico	Nivel Secretarial		
VII	Biotell	Producción	Nivel Secretarial			

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: I DIRECCION DE COMERCIALIZACION



CURSOS MODULOS		1	2	3	4	5
		1	Almacén de Producto Terminado	A - 1 Entrenamiento en el Puesto.	A - 2 Entrenamiento en el Puesto.	
2	Gerencia de Ventas	G.V. - 1 El lado Administrativo de las Ventas	G.V. - 2 Administración de Almacenes	G.I.M. - 1 Taller de Mercado tecnia Aplicada		
3	Nivel Secretarial y Asistentes	S - 1 Las Ventas; Aspectos Internos; Aspectos Externos	S - 2 Perfeccionamiento Secretarial			
4	Representantes Médicos Humana	R.M. - 1 Diversas técnicas para optimizar las Ventas	R.M. - 2 Programa Educativo a nuevos Representantes.			

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: II DIRECCION DE PLANTA



CURSOS MODULOS		1	2	3	4	5
		P - 1	P - 2	P - 3	P - 4	P - 5
1	Producción	Formación de Operadores Ajustados.	Buenas prácticas de Manufactura - en el Área Esérril	Administración - de personal en - relación con la Productividad.	Perfeccionamiento del Inglés.	Estudios de Postgrado.
2	Mantenimiento	M - 1 Mantenimiento preventivo y correctivo				
3	Materiales	Ma. - 1 Matemáticas básicas para Almacén				
4	Desarrollo Farmacéutico	D.F. - 1 Estadística aplicada al Desarrollo Farmacéutico.	D.F. - 2 Cromatografía de gases	D.F. - 3 Filtración	D.F. - 4 Diseño Farmacéutico	
5	Nivel Secretarial	D.F. - 5 Técnicas de Archivo.				

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: III DIRECCION DE FINANZAS



CURSOS MODULOS		1	2	3	4	5
		C - 1	C - 2	C - 3	C - 4	C - 5
I	Contabilidad	El proceso contable.	Contraloría Administrativa.	Desarrollo de un sistema de Costos y Control de Inventarios.	Re-expresión de Estados Financieros.	Actualización - Fiscal.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: IV DESARROLLO ORGANIZACIONAL



CURSOS MODULOS		1	2	3	4	5
1	Relaciones Industriales	R.I. - 1 Actualización en IMSS, INFONAVIT y Ley Federal del Trabajo.	R.I. - 2 Administración eficiente del departamento de personal.	R.I. - 3 Administración de Sueldos y Salarios	R.I. - 4 Entrenamiento para Recepcionistas.	
2	Organización y Métodos	O.M. - 1 Selección de personal para la obtención de resultados en la Empresa				
3	Capacitación y Desarrollo	C.D. - 1 La Evaluación costo/beneficio de la Capacitación en la Empresa.	C.D. - 2 Aspectos Legales de la Capacitación en México.			
4	Servicios Generales	S.G. - 1 Administración del Area de Servicios Internos.	S.G. - 2 Entrenamiento para Mensajeros.	S.G. - 3 La actitud de Servicio.		

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: V PRODUCCION QUIMICA



CURSOS MODULOS		1	2	3	4	5
		1	Planta Química (Ketoconazol y Glibencamida)	P.Q. - 1 Especialización en manejo de aparatos de análisis y mate- riales peligrosos.	P.Q. - 2 Seguridad Indus- trial en una Plan- ta Química.	
2	Producción Química (Hidróxidos)	P.Q. - 3 Resolución de pro- blemas y toma de decisiones	P.Q. - 4 Formación de ope- radores para la - producción de hi- dróxido de aluminio	P.Q. - 5 Conceptos genera- les sobre pesas y medidas	P.Q. - 6 Conceptos genera- les de Química	

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: VI CONTROL DE CALIDAD



CURSOS MODULOS		1	2	3	4	5
		C.F. - 1	C.F. - 2	C.F. - 3	C.F. - 4	
1	Control Físico	Sesiones Bibliográficas	Taller de Aritmética	Estadística aplicada al Control de Calidad de Medicamentos	Control de Calidad	
2	Control Analítico	C.A. - 1 Manejo de aparatos e instrumental de laboratorio				
3	Nivel Secretarial	S.C.C. - 1 Taller de Ortografía y Redacción				

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: VII BIOTELL



CURSOS MODULOS		1	2	3	4	5
		B - 1	B - 2			
1	Producción	Manejo del equipo y funcionamiento del área estéril	Manejo de nuevo equipo			
2	Nivel Secretarial	Perfeccionamiento Secretarial				

SUBPROGRAMA I "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA I : DIRECCION DE COMERCIALIZACION

MODULO I : ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A	DURACION	LUGAR	RESPONSABILIDADES	EVALUACION
1	Entrenamiento en el Puesto	Al finalizar el entrenamiento, los participantes conocerán el movimiento general del Almacén, el sistema de control y manejo del Kardex.	Almacenis tas	15 horas	Instalacio nes del Al macén. Aula edifi cio 13.	Jefe de Almacén, Gte. Administrativo de Ventas, - Capacitación y Desarrollo	Se aplicará prueba de conocimientos - al finalizar el entrenamiento. Aplicación selectiva de Inventario - de Habilidades.
2	Entrenamiento en el Puesto	Al finalizar el entrenamiento, los participantes aplicarán un adecuado procedimiento para el control y aprovechamiento de las devoluciones.	Almacenis tas	15 horas	Instalacio nes del Al macén. Aula edifi cio 13.	Jefe de Almacén, Gte. Administrativo de Ventas, - Capacitación y Desarrollo	Prueba de conocimientos al finalizar el curso. Seguimiento: Inventario de Habilidades aplicado en forma selectiva.

SUBPROGRAMA I "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA I : DIRECCION DE COMERCIALIZACION

MODULO 2 : GERENCIA DE VENTAS



118

DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A	DURACION	LUGAR	RESPONSABILIDADES	EVALUACION
G.V. - 1	El lado administrativo de las ventas.	Al finalizar el curso, los participantes aplicarán los principios básicos de la administración a su área así como desarrollarán mejores sistemas de control.	Gerencia de administración de Ventas.	Variable	Institución externa.	Director de - Comercialización, Capacitación y Desarrollo.	Evaluación del desempeño Análisis de resultados contra objetivos.
G.V. - 2	Administración de Almacenes.	Al finalizar el curso, los participantes conocerán diversos sistemas para administrar un Almacén y aplicarán el que más se adecúe a las necesidades de la Empresa.	Gerente de administración de Ventas.	Variable	Se propone Management Center de México	Director de - Comercialización, Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño Análisis de resultados contra objetivos.
G.I.M. - 1	Taller de Mercadotecnia aplicada.	Dotar a los participantes de una visión estratégica de la Mercadotecnia, así como conocimientos especializados en el tema.	Gerentes de Mercadotecnia y Jefatura del área.	Variable	Se propone ICAMEX	Director de - Comercialización, Capacitación y Desarrollo.	Análisis de resultados contra objetivos.

SUBPROGRAMA I "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA I : DIRECCION DE COMERCIALIZACION
 MODULO 3 : NIVEL SECRETARIAL Y ASISTENTES



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRECCION A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABILIDADES	EVALUACION
M I N	Las Ventas: aspectos internos; aspectos externos.	Al finalizar los participantes tendrán una visión global del trabajo en Ventas, así como una comprensión del impacto de su trabajo en los resultados finales del área.	Secretarias y Asistentes Administrativos y personal de oficina	12 horas 1 1/2 hora a la semana	Aula de edificio # 13	Dirección de Comercialización, Capacitación y Desarrollo	Evaluación de desempeño
N I M	Perfeccionamiento Secretarial	Reforzar los aspectos de taquígrafia, mecanografía, ortografía y redacción.	Secretarias y Asistentes de Mecanografía y Redacción.	Variable	Institución Externa	Jefe inmediato Capacitación y Desarrollo	Calificación de examen final del curso

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: I DIRECCION DE COMERCIALIZACION

MODULO: 4 REPRESENTANTES MEDICOS HUMANA

(Elaborado por Gerencia de Entrenamiento de Ventas)

C-4100017

DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
I M. E.	Diversas técnicas para optimizar las Ventas	Al finalizar las sesiones, los participantes conocerán y aplicarán cuatro técnicas que les permitirán un eficiente desempeño de su trabajo.	Representantes Médicos Humana y Supervisores	Variable (No se detalla)	Veracruz, D.F., Guadalupe y Monterrey en juntas territoriales	Dirección de Comercialización	No se detalla
	Programa educativo a nuevos Representantes	Proporcionar una inducción a la Empresa, sus productos y su estrategia de Ventas a los Representantes Médicos de nuevo ingreso.	Representantes Médicos de nuevo ingreso	160 horas en cuatro semanas	D.F.	Gerencia de Entrenamiento	Se plantea una evaluación inicial de conocimientos

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: II DIRECCION DE PLANTA

MODULO: 1 PRODUCCION



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
M I A	Formación de Operadores Ajustadores	Al finalizar cada curso, los participantes operarán una máquina que anteriormente no conocían y realizarán los ajustes necesarios para cambio de formato, así como para llevar un mantenimiento preventivo.	Operarios que sean seleccionados con base en su desempeño.	de 15 a 30 horas dependiendo de la complejidad de la máquina.	Areas de Producción	Supervisor del Area	Aplicación inicial y final de un inventario de habilidades. Nota: la metodología del curso deberá ser enseñanza individualizada y por demostración.
M I A	Buenas prácticas de Manufactura en el Area Estéril	Al finalizar el curso, los participantes se desempeñarán conforme a las más estrictas normas que se deben respetar dentro de un área Estéril.	Operarios, auxiliares de limpieza y todo aquél que pueda entrar en área Estéril.	20 horas.	Aula e instalaciones del Area Estéril.	Gerente de Producción. Supervisor del área. Capacitación y Desarrollo	Prueba de conocimientos inicial y final además de la aplicación de un inventario de habilidades.
M I A	La Administración del Personal en relación con la productividad.	Al finalizar el curso, los participantes conocerán una técnica para administrar el trabajo de su banda así como los medios para lograr una alta productividad con una óptima calidad.	Jefes de Banda	12 horas	Aula de Capacitación.	Gerente de Producción, Gerente de Control de Calidad, Capacitación y Desarrollo.	Evaluación del desempeño.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: II DIRECCION DE PLANTA

MODULO: 2 MANTENIMIENTO



DESCRIPCION CURSOS	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
Mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria en la Industria Farmacéutica.	Al finalizar el seminario, los participantes conocerán todos los pasos para mantener en óptimo funcionamiento la maquinaria, así como realizar las composturas más comunes.	Mecánicos	25 horas	Aula, lugar donde se encuentra cada maquinaria y taller.	Jefe de Mantenimiento y Capacitación y Desarrollo.	Prueba de conocimientos final.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: II DIRECCION DE PLANTA

MODULO: 3 MATERIALES



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRECCION A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
1	Matemáticas básicas para Almacén.	Al finalizar el curso, los participantes conocerán y aplicarán los conceptos básicos de medidas, pesas y conversiones.	Todo el personal de Almacenes.	12 horas.	Aula, Almacén de Materia Prima.	Supervisor - del área Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: II DIRECCION DE PLANTA

MODULO: 4 DESARROLLO FARMACUTICO



DESCRIPCION		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
CURSOS.							
4	Diseño Farmacéutico	Al finalizar el curso, los participantes diseñarán hipotéticamente un nuevo producto o una nueva forma farmacéutica para un producto de la Empresa.	Químicos	Variable	Cualquier Institución sería que ofrezca el curso.	Gerente del Área - Capacitación y Desarrollo	Calificación del proyecto final.
D.F.							

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: II DIRECCION DE PLANTA

MODULO: 5 NIVEL SECRETARIAL



DESCRIPCION		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
CURSOS							
S	Técnicas de archivo	Proporcionar al participante una técnica segura para ordenar cualquier archivo.	Secretaria de Desarrollo Farmacéutico.	Variable	Institución externa	Gerente de área Capacitación y Desarrollo	Revisión de un archivo que haya ordenado

SUBPROGRAMA II: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: III DIRECCION DE FINANZAS

MODULO: I CONTABILIDAD



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRECCION A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
C U R S O S	El proceso contable	Al finalizar el curso, los participantes conocerán - los aspectos teóricos del proceso contable y los aplicarán al proceso de trabajo de la Empresa.	Auxiliares de Contabilidad.	10 horas	Aula de Capacitación	Director de Finanzas Contralor General Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.
	Contaduría Administrativa	Al finalizar el curso, los participantes manejarán - costos y presupuestos, según procedimientos administrativos.	Auxiliares de Contabilidad.	12 horas	Aula de Capacitación	Director de Finanzas Contralor General Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.
	Desarrollo de un sistema de Costos	Al finalizar el curso, los participantes aplicarán - los nuevos sistemas a utilizar en la Empresa.	Auxiliares de Contabilidad y Costos.	Variable	Institución externa. I.S.E.F.	Contralor General Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: III DIRECCION DE FINANZAS

MODULO: I CONTABILIDAD



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
1	Re-expresión de Estados Financieros	Lograr un trabajo creativo por parte de los ejecutivos del área a través del análisis, interpretación y la aplicación de la técnica de re-expresión de los estados financieros.	Contralor, Contador, Subcontador.	20 horas	Sala de Juntas.	Director de Finanzas Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.
2	Actualización Fiscal.	Ofrecer a los participantes conocimientos actualizados sobre el manejo de las diversas reformas fiscales que surjan durante el año.	Todo el personal del área, según se requiera para el desempeño de su trabajo.	Variable	Diversas Instituciones Capacitadoras	Director de Finanzas Contralor Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: IV DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODULO: I RELACIONES INDUSTRIALES

C-4110101

DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
1	Actualización en - I.M.S.S., INFONAVIT y Ley Federal del - Trabajo	Proporcionar a los partici- pantes los conocimientos - más actuales sobre las modi- ficaciones legales que afec- tan el trabajo de su área.	Asistentes	Variable	Se propone Coparmex	Gerente del área Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desem- peño.
2	Administración efie- ciente del departa- mento de personal.	Al finalizar el curso, los participantes conocerán el proceso global de su área, de manera que cuenten con un apoyo teórico para to- mar las decisiones.	Asistentes	Variable	Se propone ICAMEX	Gerente del área Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desem- peño.
3	Administración de - Sueldos y Salarios	Al finalizar el curso, el - participante aplicará un - sistema de sueldos en la Em- presa.	Encargado de nóminas	20 horas	Se propone Stevenel y Asociados	Gerente del área Capacitación y Desarrollo	Evaluación del pro- yecto que presente.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: IV DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODULO: I RELACIONES INDUSTRIALES



DESCRIPCION		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
CURSOS							
R.I.	Entrenamiento para Recepcionistas	Al finalizar el entrona-- miento, los participantes operarán el conmutador - adecuadamente y llevarán el control de llamadas de larga distancia.	Recepcionis- tas Lago - Tangañica # 13 y 18.	6 horas	Puesto de operación del conmu- tador.	Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desem- peño.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: IV DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODULO: II ORGANIZACION Y METODOS



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
M - O.M.	Selección de Personal para la obtención de resultados en la Empresa.	Al finalizar el curso, el participante conocerá y aplicará las técnicas más eficientes para el reclutamiento y selección del personal.	Encargada del área	Variable	Se propone Management Center de México o ICAMEX.	Director del área Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: IV DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODULO: III CAPACITACION Y DESARROLLO



DESCRIPCION CURSOS	OBJETIVO	DIRECCION A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
M I C U S A. La evaluación costo/beneficio de la Capacitación en la Empresa.	Al finalizar el curso, el participante aplicará una técnica adecuada en la Empresa para evaluar la relación costo/beneficio de la Capacitación.	Gerente del área	Variable	Se propone TEACH	Director del área y Capacitación y Desarrollo.	Evaluación del desempeño.
N I C U S A. Aspectos Legales de la Capacitación en México.	Al finalizar el curso, el participante podrá llevar los controles necesarios de la Capacitación para presentar los reportes a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	Gerente del área	Variable	Se propone COPARMEX.	Capacitación y Desarrollo.	Evaluación del desempeño a través del resultado de las inspecciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: IV DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODULO: IV SERVICIOS GENERALES



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
M I S U R O	Administración del Área de Servicios Internos.	Proporcionar al participante los conocimientos y técnicas necesarias para administrar su área.	Gerente del área.	Variable	Se propone Management Center de México.	Director del Área Capacitación y Desarrollo	Encuesta sobre los servicios que presta el área.
M I S U R O	Entrenamiento para los Mensajeros.	Al finalizar el entrenamiento, los participantes conocerán y aplicarán el Manual de su departamento.	Mensajeros y Auxiliares.	4 horas	Servicios Generales	Gerente del Área Capacitación y Desarrollo	Prueba de conocimientos al finalizar el entrenamiento.
M I S U R O	La actitud de Servicio.	Al finalizar el curso, los participantes modificarán sus actitudes agresivas reconociendo la importancia del servicio que prestan para la Empresa.	Gerente del Área y su personal.	8 horas	Aula de Capacitación	Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: V PRODUCCION QUINICA

MODULO: I PLANTA QUINICA (KETOCONAZOL Y GLIBENCLAMIDA)



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DONACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
F I A C.	Especialización en manejo de aparatos de análisis y materiales peligrosos.	Dotar a los participantes de los conocimientos técnicos y prácticos que se requieren para lograr un trabajo especializado en su área.	Químicos y Supervisores.	Variable	Asociaciones Farmacéuticas y Químicas, Colegios de educación superior.	Director del área Capacitación y Desarrollo	Exámenes teóricos - aplicados en los cursos. Evaluación del desempeño.
N I A C.	Seguridad Industrial en una Planta Química.	Al finalizar el curso, los participantes conocerán las normas de seguridad dentro de la Planta Química, así como las condiciones inseguras que deben evitar.	Todo el personal del área.	10 horas	Aula de Capacitación.	Director del área, probablemente Servicio Médico Capacitación y Desarrollo	Índice de accidentes del área.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: V PRODUCCION QUIMICA

MODULO: II PRODUCCION QUIMICA (HIDROXIDO DE ALUMINIO)



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
3	Resolución de problemas y toma de decisiones.	Ofrecer al participante diversas técnicas para la resolución de problemas en el trabajo que le permitan una toma de decisiones con seguridad.	Jefe de línea.	Variable	Se propone TEACH.	Gerente del Área Capacitación y Desarrollo	Aumento en la productividad de su área.
4	Formación de operadores para la producción de Hidróxido de Aluminio.	Al finalizar el curso, los participantes conocerán todos los pasos del proceso de la fabricación del Hidróxido de Aluminio y podrán trabajar sin supervisión directa en los tres turnos.	Operarios	20 horas	Aula de Capacitación Área de trabajo.	Gerente del Área Jefe de línea Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.
5	Conceptos generales sobre Pesas y Medidas.	Al finalizar el curso, los participantes aplicarán en su trabajo diario los conceptos teóricos relacionados con los procesos químicos que trabajan.	Operarios	12 horas	Aula de Capacitación	Gerente del Área Instructor Interno Capacitación y Desarrollo	Prueba de conocimientos inicial y final.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: V PRODUCCION QUIMICA

MODULO: II PRODUCCION QUIMICA (HIDROXIDO DE ALUMINIO)

C-11111111

DESCRIPCION		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
CURSOS	Conceptos Generales de Química.	Al finalizar el curso, los participantes explicarán en su trabajo diario los - conceptos teóricos relacionados con los procesos químicos que trabajan.	Operarios	12 horas	Aula de Capacitación.	Gerente del área Instructor - Interno Capacitación y Desarrollo	Pruebas de conocimientos inicial y final.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: VI CONTROL DE CALIDAD

MODULO: I CONTROL FISICO



DESCRIPCION		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
1	Señales Bibliográficas.	Al finalizar el seminario, los participantes conocerán en profundidad los diversos aspectos de la tecnología farmacéutica y utilizarán un lenguaje técnico común.	Inspectores y Químicos Analistas.	1 año llevando a cabo una sesión bibliográfica cada mes	Sala de juntas del área de planta.	Gerente del Área Jefaturas Capacitación y Desarrollo	Aplicación de cuestionario de conocimientos cada seis meses.
2	Taller de Aritmética.	Al finalizar el taller, los participantes realizarán las operaciones aritméticas básicas con rapidez y un mínimo porcentaje de errores.	Inspectores con nivel educativo de Secundaria.	1 mes	Control de Calidad.	Jefe de Control Físico Capacitación y Desarrollo	Prueba final de conocimientos.
3	Estadística aplicada al Control de Calidad de Medicamentos.	Al finalizar el curso, los participantes conocerán y aplicarán las técnicas estadísticas necesarias para su trabajo.	Inspectores.	15 horas	Aula de Capacitación	Jefe del departamento Instructor Interno Capacitación y Desarrollo	Prueba de conocimientos al finalizar el curso.

SUBPROGRAMA I, "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: VI CONTROL DE CALIDAD

MODELO: I CONTROL FISICO



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
Ch. - 4	Control de Calidad	Proporcionar al participante, los elementos necesarios para desarrollar la función del Control de Calidad de los medicamentos con un alto nivel de conocimientos.	Jefes de Control Físico.	Variable	Se propone Instituto Mexicano - de Capacitación y Desarrollo de Canifarma.	Gerente del Área. Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: VI CONTROL DE CALIDAD

MODULO: II CONTROL ANALITICO



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
W I C U A	Manejo de aparatos e instrumental de laboratorio.	Al finalizar cada curso, los participantes desarrollarán las técnicas de análisis utilizando diversos aparatos como el disolutor, cromatógrafo de gases, balanzas analíticas, etc.	Químicos Analistas que sean seleccionados para el manejo de cada aparato.	Variable	Para aparatos de manejo sencillo en la Empresa. Para aparatos complejos, I.P.N. U.N.A.M., - Asociación Farm. Mex.	Gerente del Área Jefe del departamento Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: VI CONTROL DE CALIDAD

MODULO: III NIVEL SECRETARIAL



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
S.C.C. I	Taller de ortografía y redacción.	Al finalizar el curso, el participante será capaz de redactar y mecanografiar escritos sin una sola falta de ortografía.	Secretaria del área.	Variable	Se propone ICAMEX.	Gerente del área Capacitación y Desarrollo	Evaluación final y Evaluación del desempeño.

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: VII BIOTELL

MODULO: I PRODUCCION



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRECCION A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
M I A	Manejo del equipo y funcionamiento del Area Estéril.	Al finalizar el curso, los participantes conocerán y aplicarán las técnicas de laboratorio requeridas para trabajar dentro de un Area Estéril.	Operarios y Técnicos.	20 horas	Aula de Capacitación Area Estéril.	Gerente de Producción Capacitación y Desarrollo	Aplicación de inventario de habilidades.
N I A	Manejo de Nuevo Equipo.	Al finalizar el curso, los participantes operarán el nuevo equipo con seguridad y precisión.	Personas - seleccionadas para operar nuevo equipo.	Variable	Lugar de trabajo.	Gerente de Producción Compañía que vende el equipo Capacitación y Desarrollo	Aplicación de Inventario de Habilidades

SUBPROGRAMA I: "CAPACITACION ESPECIFICA POR AREA"

AREA: VII BIOTELL

MODULO: I NIVEL SECRETARIAL



DESCRIPCION CURSOS		OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION
M I A	Perfeccionamiento Secretarial.	Dotar al participante de los conocimientos necesarios para un desempeño eficiente de todas las funciones secretariales.	Secretaria del área.	Variable	Se propone ICAMEX.	Director de área Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.

SUBPROGRAMA II: "CAPACITACION POR NIVELES"

MATRIZ GENERAL

EVENTO NIVEL				
		1	2	3
1	Directivos	Reunión D-1 Reunión para la planeación estratégica de la Empresa.	Seminario D-2 El impacto del aspecto financiero en la administración de Empresas.	Lecturas D-3 Lecturas de Actualización Administrativa.
2	Gerentes	Seminario G-1 Desarrollo Gerencial I	Seminario G-2 Desarrollo Gerencial II	Seminario G-3 Ciclo de Conferencias "Nosotros Chinoín".
3	Jefes y Supervisores	Curso J.S.-1 Administración de Personal I.	Curso J.S.-2 Administración de Personal II.	Curso J.S.-3 Aspectos Legales de la Administración del Personal.
4	Secretarias	Curso S.S.-1 Desarrollo Secretarial I	Curso S.S.-2 Desarrollo Secretarial II	
5	Técnicos y Operarios	Entrenamiento T.O.-1 Entrenamiento en el Puesto		
6	Personal en General	Curso P.G.-1 Principios de captura y operación en microcomputadora.		

SUBPROGRAMA II CAPACITACION POR NIVELES

NIVEL: I DIRECTIVOS



EVENTO	DESCRIPCION	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION	PRIORIDAD	NECESIDAD	QUE CORRE
								1	2	3
LECCIONES	1	"Reunión para la planeación estratégica de la Empresa".	Durante las reuniones los directivos describirán el flujo de operaciones de su área determinando el flujo general de la Empresa. Detectarán los problemas más habituales y los más importantes de su área localizando sus causas y proponiendo soluciones realistas. Acordarán acciones estratégicas que se realizará durante 1985.	Directores de Grupo y de área	2 días completos por lo menos cada 3 meses	Hotel en la Ciudad de México.	- Director General - Director de Desarrollo Organizacional - Capacitación y Desarrollo	Análisis del impacto de las decisiones tomadas.	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
	2	"El impacto del aspecto financiero en la administración de Empresas".	Al finalizar el seminario, los participantes aplicarán las técnicas financieras y presupuestales más actualizadas para dirigir el trabajo de su área.	Directores de Grupo y de área.	20 Horas	Sala de juntas de Dirección.	- Director General - Director de Finanzas - Director de Desarrollo Organizacional - Capacitación y Desarrollo	Evaluación del manejo presupuestal de cada área.	2	1, 2, 3 y 7
	3	"Lecturas de Actualización administrativa".	Ofrecer a los Directivos lecturas periódicas referentes a temas de administración del personal y de sus áreas de responsabilidad que les permitan una formación y actualización constante.	Directores de Grupo y de área, así como Gerentes y Jefes del departamento que ellos designen.	1985 - 1986	Oficinas	- Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.	3	2, 3, 4 y 6

SUBPROGRAMA II CAPACITACION POR NIVELES

NIVEL: II GERENTES



EVENTO	DESCRIPCION	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION	PRIORIDAD	NECESIDAD QUE CUBRE
SEMINARIO G - 1	"Desarrollo Gerencial".	Al finalizar el seminario, los participantes conocerán el proceso de administración, así como diversas técnicas, en cuanto a manejo del personal, presupuestos y administración por objetivos.	Gerentes de Grupo y Area	24 horas	Hotel en la Ciudad de México.	- Director de Desarrollo Organizacional - Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.	2	1, 2 y 3
SEMINARIO G - 2	"Desarrollo Gerencial II".	Desarrollar en los participantes aptitudes y actitudes para ejercer un adecuado liderazgo que motive al personal y sea capaz de tomar decisiones de gran impacto.	Gerentes de Grupo y Area	20 horas	Hotel en la Ciudad de México.	- Director de Desarrollo Organizacional - Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.	1	1, 2, 3, 4, y 5
SEMINARIO G - 3	"Ciclo de conferencias: Nosotros Chino".	Brindar la oportunidad a los participantes de conocer el trabajo de las diversas áreas, así como atender a pláticas de temas especializados enriqueciendo su trabajo.	Gerentes de Grupo y Area	2 horas mensuales durante 1985 y 1986	Aula de Capacitación.	- Directores de Grupo y Area - Director de Desarrollo Organizacional - Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.	2	primordialmente 1

SUBPROGRAMA II CAPACITACION POR NIVELES

NIVEL: III JEFES DE DEPARTAMENTO Y SUPERVISORES



EVENTO	DESCRIPCION	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION	PRIORIDAD	NECESIDAD QUE CUBRE
CURSO J.S. - 1	"Administración de Personal I".	Al finalizar el curso, los participantes desarrollarán aptitudes y actitudes para ejecutar un adecuado liderazgo.	Jefes y Supervisores	24 horas	Aula de Capacitación, si se tiene presupuestado será en Hotel en la Ciudad de México	Director de Desarrollo Organizacional - Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.	1	1, 2, 3, 4, y 5
CURSO J.S. - 2	"Administración de Personal II".	Al finalizar el curso, los participantes conocerán diversas técnicas actuales para dirigir a su personal hacia la consecución del objetivo de su área.	Jefes y Supervisores	16 horas	Aula de Capacitación	- Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.	1	1, 2, 4 y 5
CURSO J.S. - 3	"Aspectos Legales de la administración del Personal"	Al finalizar el curso, los participantes describirán las principales normas con respecto a salarios mínimos profesionales, pago de horas extras, reglamento interior de trabajo y demás aspectos que respondan a las preguntas.	Jefes y Supervisores	6 horas	Aula de Capacitación.	- Gerente de Relaciones Industriales - Capacitación y Desarrollo	Aplicación de prueba final de conocimientos.	2	2, 4 y 5

SUBPROGRAMA II CAPACITACION POR NIVELES

NIVEL: IV SECRETARIAS



EVENTO	DESCRIPCION	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION	PRIORIDAD	NECESIDAD
								QUE CUBRE	QUE CUBRE
CURSO S.S. - 1	"Desarrollo Secretarial I".	Formar verdaderas secretarías ejecutivas que desempeñen tareas administrativas de apoyo, y sean capaces de tomar decisiones.	Secretarías de toda la Empresa.	20 horas	Auditorio o Aula especialmente contratada.	Capacitación y Desarrollo	Aplicación de prueba final de conocimientos.	2	1, 2, 3, y 5
CURSO S.S. - 2	"Desarrollo Secretarial II".	Al finalizar el curso, los participantes proyectarán una imagen personal agradable, tanto para los visitantes como para el personal de la Empresa.	Secretarías de toda la Empresa.	10 horas	Auditorio o Aula especialmente contratada.	Capacitación y Desarrollo	Evaluación del desempeño.	3	1, 5 y 6

SUBPROGRAMA II CAPACITACION POR NIVELES

NIVEL: V TECNICOS Y OPERARIOS



EVENTO	DESCRIPCION	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION	PRIORIDAD	NECESIDAD
								QUE CUBRE	
ENTRENAMIENTO T.O.-I	"Entrenamiento en el Puesto".	Al finalizar el entrenamiento, los participantes conocerán ampliamente las funciones de su puesto y las desarrollarán con un 95% de eficiencia.	Técnicos e - Inspectores de Control de Calidad, Auxiliares, Operarios y Operadores Ajustadores.	Variable	Aula de Capacitación y - cada lugar - de trabajo.	Jefes y Supervisores de cada área Capacitación y Desarrollo	Lista de verificación del aprendizaje. En ocasiones inventario de habilidades.	1 en Planta Quimica 3 en demás áreas	1, 3, 6 y 7

SUBPROGRAMA II CAPACITACION POR NIVELES

NIVEL: VI PERSONAL EN GENERAL



MINISTERIO DE EDUCACION Y CIENCIA

EVENTO	DESCRIPCION	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	EDUCACION	LUGAR	RESPONSABLES	EVALUACION	PRIORIDAD	NECESIDAD
				Variable				DE CUBA	DE CUBA
CURSO P.C. - 1	"Principios de - captura y opera- ción en microcom- putadora".	Preparar a los participan- tes para la operación de - microcomputadoras que se - instalarán en sus áreas.	Secretarias, Auxiliares y Jefes de de- partamento - que implemen- ten sistemas de su área - en microcom- putadoras.	Variable	Aula de la - Empresa o - bien aulas - de la Insti- tución capa- citadora.	Directores, Gerentes y Jefes de las áreas en las que se imple- mentan siste- mas de micro computadora.	Prueba final práctica.	3	2, 3 y 7

SUBPROGRAMAS ALTERNOS

MATRIZ GENERAL

PROGRAMAS	DESCRIPCION	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	DURACION	RESPONSABLES	EVALUACION	PRIORIDAD	NECESIDAD QUE CUMBE
M. A. A.	Comunicación Interna	- Orientar las actitudes del personal uniformando criterios para el logro del objetivo general de la Empresa. - Abrir canales de comunicación formal en la Empresa. Proporcionar a todo el personal información formal y oportuna de los procesos y cambios que se dan en la Empresa.	Todo el personal del grupo.	Doa años	Capacitación y Desarrollo	Análisis del Clima Organizacional.	1	1, 5, 6 y 7
N. A. A.	Educación Abierta	- Brindar la oportunidad a todos los colaboradores del grupo de iniciar o continuar sus estudios de educación básica.	Todos los colaboradores de grupo con deseos de estudiar.	Depende del esfuerzo que realice cada estudiante.	Capacitación y Desarrollo Cada estudiante.	Exámenes de la Dirección General de Acreditación de la S.E.P.	3	1, 5, 6 y 7
M. A. A.	Inducción para personal de nuevo ingreso	- Incorporar a las personas de nuevo ingreso, a la Empresa brindándoles una cálida bienvenida y proporcionándoles la información acerca de los objetivos, políticas, normas, estructura y prestaciones de la Organización	Toda persona de nuevo ingreso.	Sesión de Inducción 2 horas	Capacitación y Desarrollo	Técnicas de Interrogatorio durante la sesión:	2	1, 5, 6 y 7
M. A. A.	Formación de Instructores Internos	- Al finalizar cada curso, los participantes conocerán y aplicarán los principios, conceptos y funciones básicas a desarrollar para convertirse en Capacitadores Internos.	Gerentes, Jefes, Supervisores y Jefes de línea que actúen como Capacitadores Internos.	15 horas por curso.	Capacitación y Desarrollo	- Elaboración final de un programa para curso de Capacitación que cada uno impartirá.	2	3, 4, 6 y 7

CONCLUSIONES

- I La capacitación para el trabajo es un problema educativo puesto que corresponde a la búsqueda del perfeccionamiento humano dentro del ámbito específico del trabajo; por ende, corresponde al Pedagogo el planear, coordinar, dirigir y evaluar los procesos de capacitación que se dan en las empresas, puesto que como profesional de la educación cuenta con todos los elementos necesarios para lograr una adecuada planeación didáctica, asesoría y apoyo pedagógicos en la ejecución, así como una confiable evaluación del resultado de los cursos y de todo proceso educativo en la empresa, para posteriormente determinar el beneficio obtenido sobre el costo total de las acciones.
- II La capacitación para el trabajo debe apoyarse en los postulados de la educación de adultos que plantea objetivos, metodología y recursos didácticos diferentes a los utilizados en los sistemas escolarizados tradicionales, partiendo de la idea de que se cuenta con educandos adultos con características y necesidades propias, enfocadas hacia un desarrollo personal y un mejoramiento del nivel socio-económico, así como de su calidad de vida.
- III La capacitación para el trabajo es un proceso costoso para las empresas no sólo por los recursos materiales empleados, sino sobre todo por el costo oculto que implican las horas/hombre empleadas en todo programa de capacitación. Es por ello que resulta imperioso el invertir un tiempo y recursos razonables en la Detección de Necesidades de Capacitación, para lograr contar con las bases para la planeación de todo el proceso de capacitación de acuerdo con las verdaderas necesidades de la empresa. Asimismo, la Detección de Necesidades de Capacitación nos permite ejercer un trabajo profesional, sistemático y

apoyado en estudios pedagógicos y de las ciencias del comportamiento humano.

La presente Tesis ofrece una forma sencilla y rápida para lograr una detección de necesidades aplicable a cualquier empresa grande que tenga hasta un total de 600 empleados, utilizando pocos recursos materiales y humanos; sin embargo, la mayor aportación radica en el vaciado de los resultados en formatos que permiten de inmediato comenzar con el proceso de planeación didáctica ofreciendo propuestas educativas específicas a cada problema o necesidad.

- IV El desarrollo de un Plan Rector de Capacitación que incluya - los objetivos generales, los programas, cursos y actividades - planeadas para cada departamento de la empresa ofrece la posibilidad de enfocar los recursos hacia objetivos acordes con el crecimiento tanto de la empresa como del personal, así como - guiar el destino adecuado del presupuesto en forma coherente.

Al finalizar cada curso, programa o ciclo se tienen ya parámetros para evaluar si los resultados obtenidos corresponden a - los objetivos planteados, objetivos que surgen de las necesidades detectadas y de las metas de los dirigentes de la empresa.

- V El Plan Rector de Capacitación es una propuesta educativa para el desarrollo de los recursos humanos dentro del ámbito del - trabajo y su éxito depende tanto de una correcta planeación y ejecución de los procesos educativos, como de un apoyo total y consistente por parte de los directivos de la empresa, situación que en el caso de la empresa estudiada se manifestó como una verdadera preocupación por el crecimiento personal de todos y cada uno de los colaboradores del Grupo.

Por último deseo anotar que a través de mi labor profesional - en el ámbito de la capacitación para el trabajo encontré posibilidades verdaderamente enriquecedoras para quién desea trabajar buscando propiciar el perfeccionamiento humano y donde la labor del pedagogo no termina como simple coordinador de la capacitación, sino que es posible alcanzar a influir en la toma de decisiones estratégicas con respecto al crecimiento de los recursos humanos y de la compañía en sí, logrando demostrar que una genuina preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo redunda en resultados mayores y más importantes para la empresa, la sociedad y para cada individuo trabajador.

El pedagogo debe buscar el camino hacia el logro de una influencia en la toma de decisiones, y esto solo se logra trabajando - en forma sistemática y demostrando resultados.

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

BIBLIOGRAFIA BASICA :

- 1.- AGUIRRE LORA, Ma. ESTER et. al., "Manual de Didáctica General". Centro de Didáctica de la U.N.A.M., 1a. ed., A.N.U.I.E.S. Programa Nacional para la Formación de Profesores, Edit. EDICOL, México, 1976, 122 pp.
- 2.- ALVAREZ, MANUEL et. al., "Manual para Elaborar Programas de - - Adiestramiento", 6a. ed., Servicio Nacional ARMO, México, 1980, 126 pp.
- 3.- ANDER- EGG, EZEQUIEL, "Introducción a las Técnicas de Investigación Social", 8a. ed., Humanitas, Buenos Aires, 1979, 335 pp.
- 4.- BEAL M. GEORGE, et. al. "Conducción y Acción Dinámica del Grupo", 1a. ed., Kapelusz, S.A., Buenos Aires, 1964, 332 pp.
- 5.- GRAIG, ROBERT Y BITTEL, LESTER comp. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal", Asociación Americana para el Entrenamiento y Desarrollo ASTD, 1a. ed., Diana, México, 1981, 687 pp.
- 6.- COOLIE, VERNER Y BOOTH, ALAN, "Educación de Adultos", 1a. ed., Troquel, S. A. edición conjunta con el Centro Regional de Ayuda Técnica A.I.D., Buenos Aires, 1971, 148 pp.
- 7.- DE LA CUEVA, MARIO. "El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo." 5a. ed., Porrúa, S. A., México, 1978, 647 pp.
- 8.- FOULQUIE, PAUL, "Diccionario de Pedagogía", 2a. reimp., Oikostau, S. A., México, 1981, 464 pp.
- 9.- GARCIA HOZ, VICTOR, "Principios de Pedagogía Sistemática", 9a. - ed., Rialp, Madrid, 1978, 670 pp.

- 10.- GARCIA HOZ, VICTOR, "Educación Personalizada", 2a. ed., Miñón Valladolid, 1972, 320 pp.
- 11.- GUZMAN VALDIVIA, ISAAC, "Humanismo Trascendental", 1a. ed., 3a. reimp., Limusa, México, 1981, 181 pp.
- 12.- LEON, ANTOINE, "Psicopedagogía de los Adultos", 3a. ed., Editorial Siglo XXI, Colección Mínima No. 59, México, 1979, 199 pp.
- 13.- NERICI, IMIDEO G. "Hacia una Didáctica General Dinámica", 2a. ed., Kapelusz, S. A., Buenos Aires, 1973, 541 pp.
- 14.- PINTO, ROBERTO, "Manual para la Elaboración de Planes de Capacitación", 1a. ed., Fondo Editoria Coparmex, México, 1982
- 15.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, Consejo Nacional Técnico de Educación, "Educación en el Trabajo", México, 1963, 230 pp.
- 16.- SILICEO, ALFONSO, "Capacitación y Desarrollo de Personal", 1a. ed., Limusa, México, 1980, 125 pp.

LEGISLACION :

- 17.- TRUEBA URBINA, ALBERTO, "Ley Federal del Trabajo", 51 a. ed., Porrúa, S. A., México, 1984, 897 pp.
- 18.- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, Estados Unidos Mexicanos, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 20 de agosto de 1984.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA :

- 19.- ERIKSON, ERIK, "Infancia y Sociedad", 6a. ed., Ediciones Hormé, S.A.E., Buenos Aires, 1976, 382 pp.
- 20.- FRANKL, VICTOR E., "Psicoanálisis y Existencialismo", 3a. ed., Fondo de Cultura Económica, Colección Breviarios No. 27, - México, 1957, 311 pp.
- 21.- FROMM, ERIK, "Ética y Psicoanálisis", 1a. ed., Fondo de Cultura Económica, México, 1953, 249 pp.
- 22.- LAWSON, TOM E., "Formative Instructional Product Evaluation. Instruments and Strategies", Educational Technology Publications, New Jersey, 1974, 121 pp.
- 23.- MEDINA GOMEZ, CECILIA, "Diseño de un Modelo para la Estructuración de Programas de Enseñanza-Aprendizaje", Tesis Profesional para optar por el título de Licenciatura en Pedagogía. Universidad Panamericana, México 1979, 179 pp.
- 24.- ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO "Introducción al Estudio del Trabajo", 2a. ed., Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1977, 442 pp.
- 25.- PATIRO CAMARENA, JAVIER. "Dinámica de la Duración del Trabajo", 1a. ed., Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, México, 1975, 161 pp.
- 26.- U.C.E.C.A. "Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento", Serie Técnica No. 2, Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la S.T. y P.S., México, 1979, 151 pp.

PUBLICACIONES Y ARTICULOS

- 27.- BALMORI I, JOSEFINA, "La Capacitación en la Vida Industrial", Revista Desarrollo Humano de AMECAP, Número Especial para el 4o. Congreso Nacional de Capacitación y Adiestramiento, México, 1981, 36 pp.
- 28.- FELIX, ADAM, "Hacia la Definición de una Política de Educación de Adultos" Ponencia Presentada en el Congreso Extraordinario de Educadores de Adultos, Caracas, Mayo de 1969.
- 29.- CREA, - - Ministerio de Educación, República de Venezuela, Revista "Temas de Educación de Adultos", Año IV, Julio, No. 7, 93 pp.
- 30.- NOVELO HUERTA, HECTOR, et. al., "Vitro Flotado S. A., Demuestra la Factibilidad de los Sistemas Sociotécnico en México", Revista Cambio Organizacional, editada por Joaquín Peón, S. A. de C. V., México, Año IV, No. 10.
- 31.- SEVERINO M, NELSO, "Filosofía y Fundamentos de la Educación de Adultos", Documento de trabajo mimeografiado para las Jornadas de Información sobre Educación de Adultos Campesinos. CENAPRO y CREFAL, México, 1977, 2 pp.

A N E X O 1

**RESUMEN DE RESULTADOS DEL
DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA
ORGANIZACIÓN :**

I N S T R U M E N T O S

GUIA DE ENTREVISTA DIAGNOSTICA

PARA: DIRECTORES Y GERENTES

- 1.- CUALES CONSIDERA QUE SON LAS FUERZAS, CAPACIDADES Y ASPECTOS POSITIVOS DE LA EMPRESA?
- 2.- CUALES CONSIDERA QUE SON LAS DEBILIDADES, CARENCIAS Y NECESIDADES DE LA EMPRESA?
- 3.- CONSIDERA QUE SU AREA REQUIERE APOYO EN CUANTO A ORGANIZACION, - ELABORACION DE MANUALES Y ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS?
- 4.- CREE USTED QUE EN LA EMPRESA EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS QUE SE APLICAN?
- 5.- EN GENERAL, COMO VE USTED EL CLIMA ORGANIZACIONAL, LA GENTE ESTA A GUSTO, SE TRABAJA LIBREMENTE?
- 6.- CUALES SON SUS OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS EN CUANTO AL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE SU DEPARTAMENTO?
- 7.- REQUIERE SU DEPARTAMENTO APOYO DE CAPACITACION, ESPECIFICAMENTE EN QUE ASPECTOS?
- 8.- QUE EXPECTATIVAS TIENE DEL AREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

DEPARTAMENTO: _____ FECHA: _____
 AREA: _____

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETO CONOCER SUS PUNTOS DE VISTA EN RELACION CON LA EMPRESA, SU TRABAJO Y LOS DIVERSOS ASPECTOS DE LAS POLITICAS Y PRACTICAS DE LA MISMA, PARA CORREGIR Y MEJORAR LAS FALLAS QUE PUEDAN EXISTIR, ASI COMO PARA DAR EXPLICACION A DETERMINADAS SITUACIONES QUE QUIZA POR FALTA DE COMUNICACION NO HAN SIDO DEBIDAMENTE ACLARADAS.

PENSAMOS QUE LA MEJOR FORMA DE SABERLO ES DIRIGIRNOS A USTED Y CONOCER SU OPINION. OPORTUNAMENTE LE INFORMAREMOS DE LOS RESULTADOS, A TRAVES DE LA DIRECCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

GRACIAS POR SU COLABORACION.

INSTRUCCIONES:

LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, CADA UNA DE ELLAS TIENE VARIAS POSIBLES RESPUESTAS, COLOQUE EN EL PARENTESIS DE LA DERECHA LA RESPUESTA QUE MAS SE AJUSTE A SUS OPINIONES, SELECCIONANDO SOLO UNA DE LAS RESPUESTAS.

SEA LO MAS SINCERO POSIBLE, PUES DE ELLO DEPENDE LA EFICACIA DE ESTE CUESTIONARIO.

C U E S T I O N A R I O

1.- EL SERVICIO DE COMEDOR QUE OTORGA LA EMPRESA, LO CONSIDERA: ()

- A) EXCELENTE
- B) BUENO
- C) DEFICIENTE

¿PORQUE? _____

2.- EL MENU DEL COMEDOR EN CADA UNO DE SUS PLATILLOS, LO CONSIDERA: ()

- A) ABUNDANTE
- B) SUFICIENTE
- C) POCO

¿PORQUE? _____

3.- LAS INSTALACIONES DEL COMEDOR, LAS CONSIDERA: ()

- A) COMODAS, PRACTICAS y AGRADABLES

- B) FUNCIONALES
C) INCOMODAS Y POCO PRACTICAS

¿PORQUE? _____

4.- EL TIEMPO PARA IR AL COMEDOR, LO CONSIDERA? ()

- A) DEMASIADO
B) SUFICIENTE
C) POCO

¿PORQUE? _____

5.- CUAL ES EL HORARIO DE TRABAJO QUE DE ACUERDO A SUS NECESIDADES - ES EL MAS ADECUADO? ()

- A) DE 7.00 A.M. A 4.00 P.M.
B) DE 7.30 A.M. A 4.30 P.M.
C) DE 8.00 A.M. A 5.00 P.M.

¿PORQUE? _____

6.- EN CUANTO A SU PUESTO, COMO SE SIENTE EN EL? ()

- A) ME SATISFACE
B) ME PARECE BIEN
C) NO ME SATISFACE DEL TODO
D) NO ME GUSTA

¿PORQUE? _____

7.- DE ACUERDO A SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES, COMO CONSIDERA QUE DESEMPEÑA SU TRABAJO? ()

- A) CON UN 100% DE EFICIENCIA
B) CON UN 80% DE EFICIENCIA
C) CON UN 50% DE EFICIENCIA
D) MENOS DEL 50% DE EFICIENCIA

¿PORQUE? _____

8.- CONSIDERA QUE CONOCE SU PUESTO EN TODA SU AMPLITUD? ()

- A) CONOZCO TODAS LAS FUNCIONES DEL PUESTO Y LAS LLEVO A LA PRACTICA.
B) CONOZCO LAS FUNCIONES, PERO NO TODAS LAS APLICO
C) ALGUNAS FUNCIONES LAS CONOZCO Y OTRAS CREO QUE SON LAS QUE REALIZO.
D) NO LAS CONOZCO

¿PORQUE? _____

- 9.- CONSIDERA QUE DE ALGUNA MANERA HA RECIBIDO ALGUN TIPO DE CAPACITACION O ENTRENAMIENTO PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES? ()
- A) SI, HE RECIBIDO Y ME HA SIDO MUY UTIL
 B) RECIBI EN ALGUN TIEMPO, PERO NUNCA LO HE APLICADO A MI TRABAJO.
 C) RECIBI, PERO NUNCA LO TERMINARON
 D) NUNCA.
- 10.- CONSIDERA NECESARIO PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SUS LABORES ASISTIR A CURSOS DE CAPACITACION? ()
- A) LO CONSIDERO SUMAMENTE NECESARIO Y URGENTE
 B) LO CONSIDERO NECESARIO, PERO NO INDISPENSABLE
 C) NO ES NECESARIO, DESEMPEÑO BIEN MI TRABAJO
 D) NO ME INTERESA
- 11.- CONSIDERA IMPORTANTE QUE LA EMPRESA CUENTE CON UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO, EL CUAL OFREZCA CURSOS PARA TODO EL PERSONAL DE MANERA PERIODICA? ()
- A) SI ES MUY IMPORTANTE
 B) SI ES IMPORTANTE
 C) NO ES NECESARIO
- ¿PORQUE? _____
- 12.- CONOCE EL OBJETIVO DE SU DEPARTAMENTO? ()
- A) MUY CLARAMENTE
 B) NO MUY BIEN
 C) NO LO CONOZCO
- ¿PORQUE? _____
- 13.- CONOCE LOS OBJETIVOS DEL GRUPO CHINOIN? ()
- A) CLARAMENTE
 B) NO MUY CLARAMENTE
 C) CREO CONOCERLOS
 D) LOS DESCONOZCO ABSOLUTAMENTE
- ¿PORQUE? _____
- 14.- EL MATERIAL CON EL CUAL DESEMPEÑA SU TRABAJO LO CONSIDERA? ()
- A) SUFICIENTE
 B) NO CUENTO CON TODO EL MATERIAL
 C) INSUFICIENTE

- 15.- EL LUGAR DONDE DESEMPEÑA SU TRABAJO LO CONSIDERA? ()
- A) AMPLIO Y COMODO
 - B) ADECUADO A MIS NECESIDADES
 - C) REDUCIDO REQUIERO DE MAYOR ESPACIO
- 16.- LAS CONDICIONES DE LUGAR DE TRABAJO COMO LUZ, VENTILACION, LIMPIEZA, ETC., LOS CONSIDERA? ()
- A) SUFICIENTES Y BUENAS
 - B) ALGUNAS SON DEFICIENTES
 - C) DEFICIENTES
- ¿PORQUE? _____
- 17.- CONOCE AL PERSONAL QUE TRABAJA EN GRUPO CHINO? ()
- A) A LA MAYORIA
 - B) A ALGUNOS, PERO A OTROS NO
 - C) SOLO A LOS DE MI DEPARTAMENTO
 - D) A NADIE
- 18.- LA RELACION CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES? ()
- A) MUY AMISTOSA Y DE COMPAÑERISMO
 - B) MERAMENTE DE TRABAJO
 - C) DE COMPETENCIA Y RIVALIDADES
 - D) MINIMA, SOLO LO NECESARIO
- 19.- PARTICIPARIA EN ALGUN EVENTO FUERA DE LA EMPRESA? ()
- A) SI ME GUSTARIA MUCHO
 - B) A VECES
 - C) NO
- 20.- EL AMBIENTE EN GENERAL DE LA EMPRESA LO CONSIDERA? ()
- A) AGRADABLE Y DE MUCHA COOPERACION
 - B) DE POCA RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS
 - C) DE AGRESION Y COMPETENCIA ENTRE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS.
 - D) DESAGRADABLE
- 21.- SE CONSIDERA SATISFECHO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA? ()
- A) ME SATISFACE MUCHO TRABAJAR AQUI
 - B) COMO EN CUALQUIER OTRA EMPRESA
 - C) ME CAMBIARIA SI PUDIERA
 - D) DEFINITIVAMENTE NO

- 22.- SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE CAMBIARSE DE DEPARTAMENTO LO HARIA? ()
- A) NO, ESTOY MUY CONTENTO EN MI DEPARTAMENTO
 - B) ESTOY CONTENTO EN MI DEPARTAMENTO, PERO ESTARIA MEJOR EN CUALQUIER OTRO.
 - C) SI, EN OTRO DEPARTAMENTO TRABAJARIA MEJOR
- 23.- CONSIDERA QUE EXISTEN FAVORITISMOS DE LA EMPRESA POR DETERMINADO DEPARTAMENTO? ()
- A) SI, MUCHOS
 - B) ABSOLUTAMENTE NINGUNO
 - C) PARA ALGUNAS COSAS SI, PERO EN GENERAL ES IGUAL
 - D) EN CASO AFIRMATIVO, POR CUAL DEPARTAMENTO?
- 24.- CONSIDERA QUE LA EMPRESA SE PREOCUPA POR EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES? ()
- A) ABSOLUTAMENTE
 - B) LO NECESARIO
 - C) NO CREO QUE SE INTERESA GRAN COSA
 - D) NO
- 25.- CONSIDERA JUSTOS A SUS JEFES? ()
- A) SIEMPRE HE RECIBIDO LO JUSTO EN CUALQUIER SITUACION
 - B) A ALGUNAS COSAS SI, PERO NO EN LA MAYORIA
 - C) SON MUY INJUSTOS
- 26.- CONOCE LAS POLITICAS EXISTENTES EN LA EMPRESA? ()
- A) CONOZCO TODAS Y HAN SIDO DEBIDAMENTE COMUNICADAS
 - B) SOLO LAS MAS USUALES, LAS QUE SE APLICAN CONSTANTEMENTE.
 - C) CONOZCO ALGUNAS Y DE LAS CUALES TIENTO MUCHAS DUDAS
 - D) LAS DESCONOZCO EN ABSOLUTO
- 27.- CONSIDERA QUE LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA SON ADECUADAS? ()
- A) SI, LA EMPRESA OTORGA MUY BUENAS PRESTACIONES
 - B) DEBERIA OTORGAR OTRAS MAS
 - C) SE ENCUENTRAN ESTRICAMENTE APEGADAS A LA LEY
 - D) SON MINIMAS
- 28.- CONSIDERA QUE LA EMPRESA MANTIENE INFORMADO AL PERSONAL DE LOS ASUNTOS QUE LE INTERESAN? ()
- A) SI, EXISTE UNA EXCELENTE COMUNICACION
 - B) SE NOS INFORMA DE LO QUE DIRECTAMENTE NOS AFECTA, PERO NECESITAMOS MAYOR INFORMACION.

- C) LA COMUNICACION ES MUY ESCASA Y OCASIONA PROBLEMAS
 D) NO EXISTE NINGUN TIPO DE COMUNICACION

29.- LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA, LAS CONSIDERA?
 RA? ()

- A) EXCELENTES
 B) PODRIAN SER MEJORES
 C) PESIMAS, NO HAY SEGURIDAD PARA LOS TRABAJADORES

¿PORQUE? _____

30.- CONSIDERA QUE EL EQUIPO DE SEGURIDAD QUE UTILIZA PARA REALIZARSE SU TRABAJO ES? ()

- A) ADECUADA PARA EL TIPO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑO
 B) INCOMPLETO
 C) NO TIENE NINGUNA UTILIDAD Y ES NECESARIO MODIFICARLO.
 D) NO TENGO NINGUN EQUIPO Y SI ES NECESARIO

31.- CONSIDERA QUE CONOCE BIEN SU POSICION EN LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA? ()

- A) A TODA SU ESTRUCTURA
 B) EN TODA SU DIVISION
 C) SOLO EN MI DEPARTAMENTO
 D) SOLO CONOZCO MIS FUNCIONES
 E) NO CONOZCO EXACTAMENTE MI SITUACION

32.- SUS QUEJAS E INCONFORMIDADES HAN SIDO? ()

- A) SIEMPRE RESUELTAS
 B) TOMADAS EN CUENTA PERO NO RESUELTAS INMEDIATAMENTE
 C) SE HAN RESUELTO TEMPORALMENTE
 D) OLVIDADAS

33.- QUE ES LO QUE MAS LE SATISFACE DE SU TRABAJO EN ESTA EMPRESA? ()

- A) EL SUELDO, PRESTACIONES Y OPORTUNIDAD DE DESARROLLO
 B) EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZA
 C) LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO
 D) LA FORMA EN QUE ES TRATADO

34.- CONSIDERA QUE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA SON? ()

- A) MUY ERICTAS
 B) RAZONABLES
 C) FLEXIBLES
 D) NO TIENEN APLICACION

¿PORQUE? _____

- 36.- EXISTEN PLANES DE PROMOCION EN LA EMPRESA? ()
- A) SI, DE ACUERDO A POLITICAS ESTABLECIDAS
 B) SI, DE ACUERDO A DETERMINADOS FAVORITISMOS
 C) NO EXISTEN
- 37.- CONSIDERA QUE ESTAN DEFINIDAS LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD? ()
- A) SI MUY CLARAMENTE
 B) NO MUY BIEN
 C) NO
- 38.- CONSIDERA QUE TIENE EL APOYO NECESARIO POR PARTE DE SU JEFE INMEDIATO? ()
- A) SIEMPRE
 B) A VECES
 C) NUNCA
- 39.- CONSIDERA QUE SU JEFE INMEDIATO LE BRINDA EL TIEMPO NECESARIO PARA RESOLVER SUS DUDAS, ASI COMO PARA TRABAJAR EN EQUIPO? ()
- A) SI, PERIODICAMENTE TRABAJAMOS EN EQUIPO PARA RESOLVER DUDAS, DAR INFORMES Y REALIZAR PLANES.
 B) RARAS VECES, CUANDO UN PROBLEMA LO REQUIERE
 C) NUNCA
- 40.- CONSIDERA QUE SU JEFE INMEDIATO SE IMPONE EN VEZ DE ACONSEJAR O BUSCAR EL CAMINO ADECUADO? ()
- A) NUNCA, SIEMPRE ACONSEJA Y SE TOMA LA MEJOR DECISION.
 B) ALGUNAS VECES
 C) SIEMPRE
- 41.- CUALES SON LOS VALORES Y FILOSOFIA DE LA EMPRESA?

A N E X O 2

**RESUMEN DE RESULTADOS DEL
DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA
ORGANIZACIÓN:**

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL
PERSONAL EN GENERAL

Se aplicó el cuestionario a un total de 126 personas de las áreas de Producción, Finanzas, Control de Calidad, Ventas, Síntesis, el área de Biológicos y Computación.

La muestra corresponde a un 32 % del total de la población que es de 411 personas, descontando a 19 a quienes se les aplicó la guía de entrevista.

El cuestionario consta de 40 preguntas cerradas con opción múltiple que evalúan diversos aspectos como son :

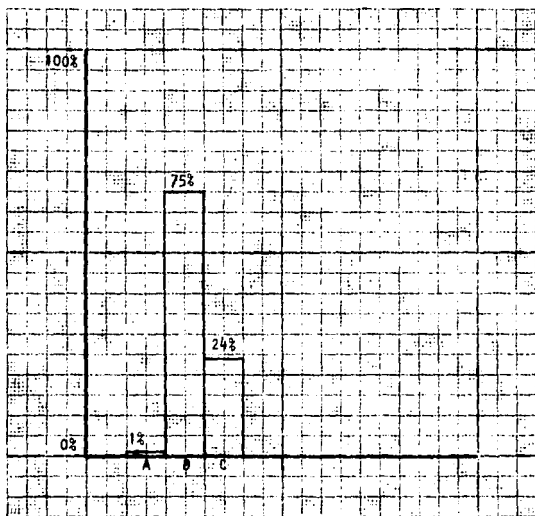
- a) El servicio del comedor
- b) Horario, prestaciones, atención al personal
- c) Niveles de desempeño y adecuación en el puesto
- d) Capacitación
- e) Relación jefe-subordinado
- f) Conocimiento de políticas de Empresa y ubicación dentro de la organización.
- g) Clima organizacional

Se elaboraron 20 preguntas base, agregando otras 20 como comprobación de los reactivos.

A continuación se presentan los resultados en términos porcentuales de las preguntas que se consideraron como las más importantes. Se anota primero la pregunta tal y como aparece en el cuestionario, a continuación la representación gráfica de los resultados y por último una breve interpretación de la misma.

1.- ¿El servicio de comedor que otorga la Empresa, lo considera?

- A) EXCELENTE
- B) BUENO
- C) DEFICIENTE



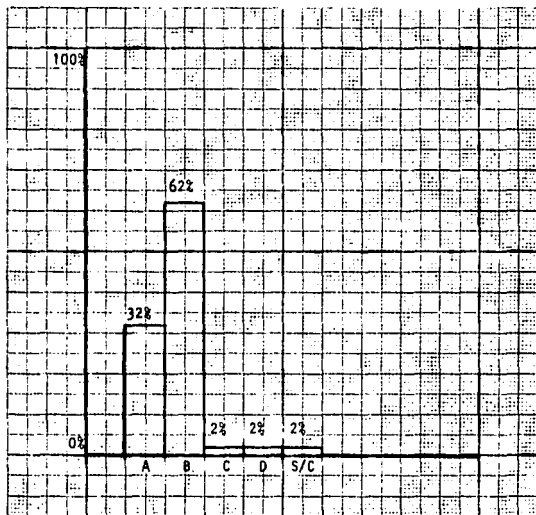
En general puede observarse que el servicio de comedor es bueno; los comentarios negativos giran en torno a las instalaciones y lentitud en el servicio.

N o t a:

S/C significa el número de personas que no contestaron esa pregunta.

7.- ¿De acuerdo a sus conocimientos y habilidades, cómo considera que desempeña su trabajo?

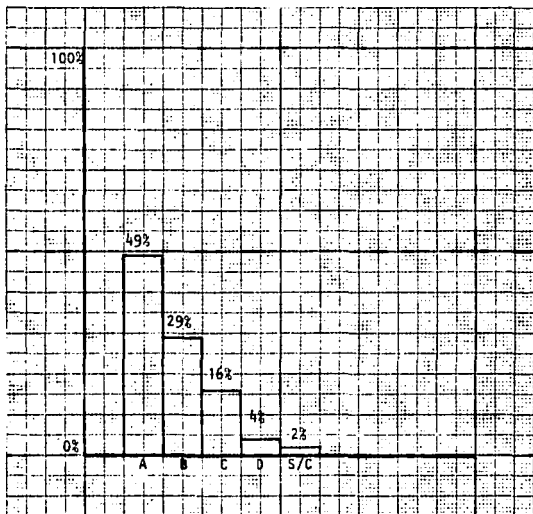
- A) CON UN 100% DE EFICIENCIA
- B) CON UN 80% DE EFICIENCIA
- C) NO ME SATISFACE DEL TODO
- D) NO ME GUSTA



Resulta interesante observar que la mayoría consideran que trabajan con un 80% de eficiencia. Queremos hacer notar que en general resulta difícil a las personas autoevaluarse, y por ello generalmente optan por un término medio. La siguiente pregunta nos da un poco más de información acerca del desempeño en el puesto.

8 .- ¿Considera que conoce su puesto en toda su amplitud?

- A) CONOZCO TODAS LAS FUNCIONES DEL PUESTO Y LAS LLEVO A AL PRACTICA
- B) CONOZCO LAS FUNCIONES, PERO NO TODAS LAS APLICO
- C) ALGUNOAS FUNCIONES LAS CONOZCO Y OTRAS CREO QUE SON LAS QUE REALIZO
- D) NO LAS CONOZCO

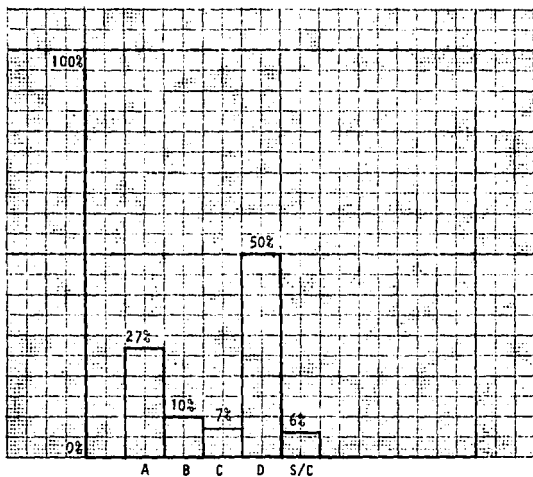


Los resultados muestran que menos de la mitad del personal conoce sus funciones y las lleva a la práctica, observando que un considerable porcentaje conoce sus funciones sin que todas las lleve a la práctica. Lo que relacionándolo con el grado de eficiencia muestra el porqué de no lograr un 100%.

Es importante el porcentaje que existe en cuanto a las funciones que se cree que son del puesto y algunas que no se conocen, es deducible la falta de información que se tiene de este aspecto.

9 .- ¿Considera que de alguna manera ha recibido algún tipo de capacitación o entrenamiento para el mejor desempeño de sus funciones?

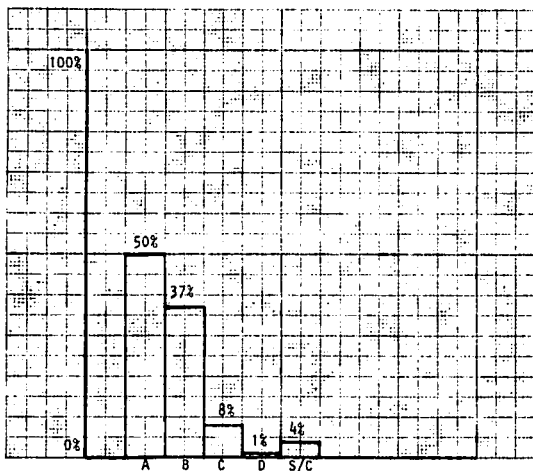
- A) SI HE RECIBIDO Y ME HA SIDO MUY UTIL
- B) RECIBI EN ALGUN TIEMPO, PERO NUNCA LO HE APLICADO A MI TRABAJO
- C) RECIBI, PERO NUNCA LO TERMINARON
- D) NUNCA



Exactamente la mitad de los encuestados afirman que nunca han recibido capacitación o entrenamiento alguno. Otro porcentaje considerable afirma que sí lo ha recibido y le ha ayudado para el mejor desempeño de sus funciones.

10.- ¿Considera necesario para el mejor desempeño de sus labores, asistir a cursos de capacitación?

- A) LO CONSIDERO SUMAMENTE NECESARIO Y URGENTE
- B) LO CONSIDERO NECESARIO, PERO NO INDISPENSABLE
- C) NO ES NECESARIO, DESEMPEÑO BIEN MI TRABAJO
- D) NO ME INTERESA

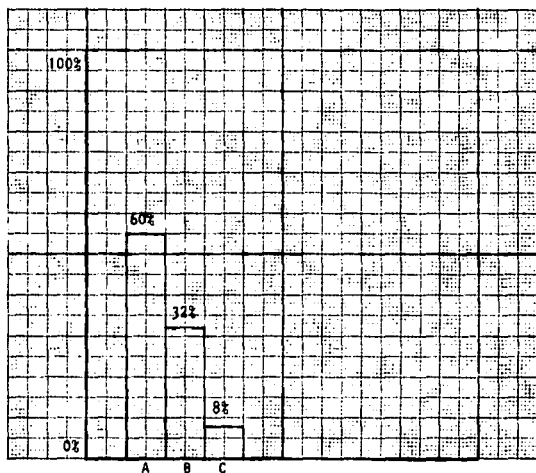


Nuevamente la mitad de los encuestados opina que requiere de capacitación como un medio necesario para el mejor desempeño de sus funciones, lo cual corresponde al porcentaje que afirma no haber sido capacitado.

Un porcentaje considerable afirma que sí es necesaria la capacitación, más no indispensable, esto se refiere a que realizan su trabajo adecuadamente.

12 .- ¿Conoce el objetivo de su departamento?

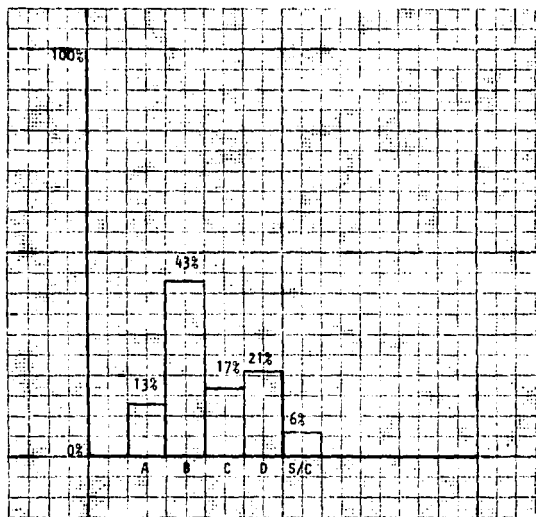
- A) MUY CLARAMENTE
- B) NO MUY BIEN
- C) NO LO CONOZCO



La mayoría conocen muy claramente el objetivo de su departamento, lo que contrasta con la pregunta núm. 13.

13.- ¿Conoce los objetivos del Grupo ChinoIn?

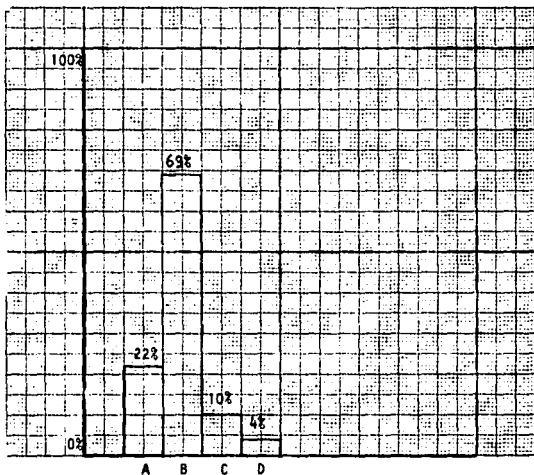
- A) CLARAMENTE
- B) NO MUY CLARAMENTE
- C) CREO CONOCERLOS
- D) LOS DESCONOZCO ABSOLUTAMENTE



La mayoría de los encuestados no conocen claramente los objetivos del Grupo ChinoIn, y otro considerable porcentaje los desconoce absolutamente.

20 .- ¿El ambiente en general de la Empresa lo considera?

- A) AGRADABLE Y DE MUCHA COOPERACION
- B) DE POCA RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS
- C) DE AGRESION Y COMPETENCIA ENTRE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS
- D) DESAGRADABLE



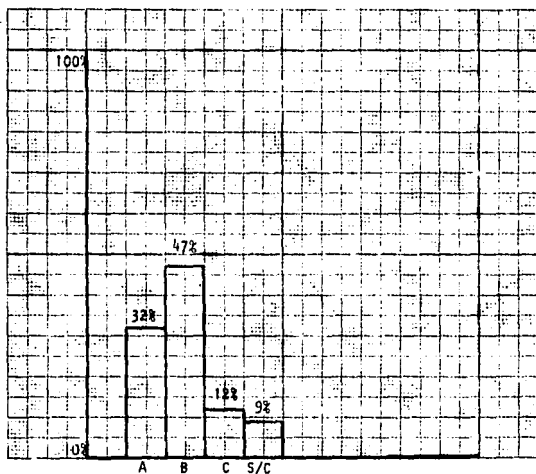
Una gran mayoría considera que el ambiente general de la Empresa es de poca integración, pues casi no tienen relación con los demás departamentos, a pesar de que su trabajo lo exija.

37.- ¿Considera que están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

A) SI MUY CLARAMENTE

B) NO MUY BIEN

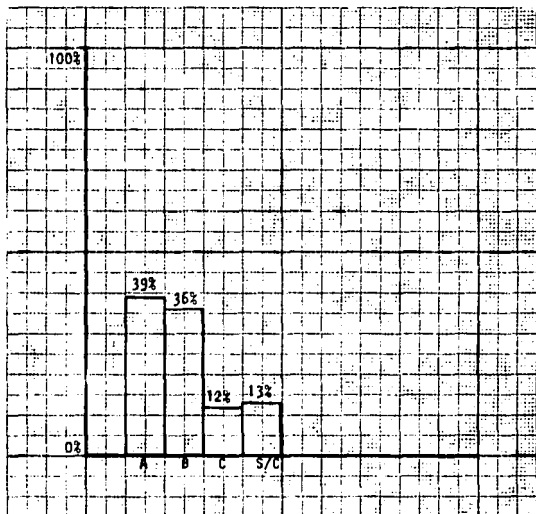
C) NO



Una mayoría opinan que no están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, lo que concuerda con su falta de ubicación dentro de la estructura organizacional.

38 .- ¿Considera que tiene el apoyo necesario por parte de su Jefe inmediato?

- A) SIEMPRE
- B) A VECES
- C) NUNCA



Una mayoría opina que siente tener el apoyo necesario por parte de su Jefe inmediato, por lo menos en cierta ocasiones, lo que demuestra - que tal vez la relación Jefe-subordinado es adecuada.

RESULTADO DE LA APLICACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA

Se realizaron 19 entrevistas dirigidas al personal de los niveles gerencial y directivo de las áreas de: Producción, Control de Calidad, Ventas, Finanzas, Síntesis, el área de Biológicos y Computación, tomando en cuenta al 100% de las personas que se encuentran en dichos niveles.

A continuación se anota un resumen de las respuestas y comentarios generales en donde estuvieron de acuerdo todos los entrevistados.

Dentro de los aspectos positivos los entrevistados concuerdan en que los directivos más altos son personas con una gran visión para los negocios, son positivos, creativos, cuyas metas se traducen en un constante crecimiento y expansión de la Empresa; además el hecho de ser una empresa mexicana con el otorgamiento de créditos bancarios importantes le proyecta un gran futuro.

En general todos se encuentran con gran confianza y seguridad en el trabajo, lo cual se traduce en un índice de antigüedad muy alto.

Con respecto a las carencias de la compañía todos estuvieron de acuerdo en manifestar una falta absoluta de planeación, organización y administración de los recursos tanto humanos, como materiales y financieros en todas las áreas.

Afirman que existe una completa división entre las áreas donde cada Director o Gerente tiene sus objetivos particulares, que no siempre concuerdan con el objetivo general de la empresa.

Cada director de área afirma que su mayor obstáculo proviene de la actuación de otra área, e incluso mencionan las palabras " feudo " y " virreinato " para explicar el conflicto. El área de Ventas afirma que su más grande conflicto consiste en la gran cantidad de faltantes por parte de Producción; por su parte Producción afirma que -

sus problemas parten de la desorganización de Ventas en cuanto a la determinación de sus presupuestos. Las demás áreas giran en torno a este conflicto sin analizar sus verdaderos problemas.

La desorganización ha dado lugar a que no se manejen presupuestos e incluso que no se tenga conciencia de los gastos, que meses atrás no tenían límite.

La desorganización se refleja también en la estructura de la Empresa, donde los aspectos legal, administrativo y operativo no concuerdan.

En cuanto al liderazgo consideran que la autoridad y responsabilidad total recaen en la Dirección General y Presidencia únicamente. Dicha autoridad se percibe como benévola o paternalista, y el hecho de ocupar una gerencia o dirección implica el conseguir múltiples beneficios, más no la autoridad/responsabilidad que le son inherentes al puesto; incluso algunos gerentes no conocen claramente quienes son sus subordinados y qué puestos ocupan.

Se encontró que no existe ningún tipo de políticas por escrito, todo se maneja en forma verbal de acuerdo con la tradición empresarial (que no todos conocen).

En cuanto al manejo de personal el área de Producción elaboró un sistema de evaluación del desempeño que se aplica exclusivamente en su área para el manejo de los aumentos de sueldo. Para las demás áreas no existen lineamientos o políticas establecidas, incluso no hay uniformidad en los horarios del personal pues los subordinados se ajustan al horario que establece el jefe inmediato.

En cuanto a la comunicación los subordinados se quejan de no ser informados formalmente de las decisiones importantes, aunque en realidad todo se sabe pues hay grandes fugas de información respecto a despidos, aumentos de sueldos y salarios, ingresos, etc.

Con respecto a los objetivos y expectativas que tienen gerentes y directores, encontramos que todos tienen deseos de crecer y encontrar un alto nivel de proyección. Algunos esperan aumentar en número a su personal. Otros esperan capacitarlo mejor. Otros desean organizar su área.

Por último al preguntarles qué esperan del área de Desarrollo Organizacional resultó sorprendente la congruencia y definición de sus expectativas. Todos desean que Desarrollo Organizacional "organice a la Empresa" generando e implementando políticas, métodos y procedimientos no solo en el aspecto de personal sino en todas las áreas.

Como apoyo para el mejor funcionamiento de la compañía requieren:

- 1.- Planeación de una adecuada estructuración de la Empresa como Grupo, en cuanto a organigramas, líneas de autoridad y niveles de responsabilidad.
- 2.- Realizar una adecuada selección de personal
- 3.- Realizar una descripción de puestos, así como una evaluación del desempeño que permita la promoción del personal y una estructura adecuada de sueldos y salarios.
- 4.- Establecimiento de líneas de comunicación interdepartamentales.
- 5.- Mejorar el área de Relaciones Industriales en cuanto a :
 - . inducción del personal
 - . atención y servicios al personal
 - . agilización del pago a obreros
- 6.- Implementación de sistemas de disciplina mejorando el sistema de puntos, pues éste afecta el funcionamiento de varias áreas.
- 7.- Organización e implementación de cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

CONCLUSION GENERAL

Para poder crecer el Grupo "CH" requiere conformar su estructura organizacional, definir claramente los objetivos a corto y largo plazo en general y en cada área; desarrollar a su personal en aspectos de crecimiento profesional, e implementar políticas, normas y procedimientos que rijan a un grupo de personas cada vez mayor. En una pa labra, se requiere de una planeación estratégica que contemple las acciones a seguir para lograr un desarrollo en el aspecto humano, - tecnológico y financiero, pues solo de esta forma se podrá respon - der al crecimiento que se ha planeado para Grupo "CH" .

A N E X O 3**INSTRUMENTOS PARA LA DETECCIÓN
DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA D.N.C.

Nivel: Directivo y Gerencial

- 1.- ¿Qué aspectos se deben reforzar en el personal de su área?
 - a) Conocimientos
 - b) Habilidades técnicas
 - c) Habilidades manuales
 - d) Actitudes
- 2.- ¿Qué acciones se llevaron a cabo en 1984 para incrementar la productividad, la eficiencia, y mejorar la calidad?
- 3.- ¿Cuáles son los principales obstáculos para lograr una alta productividad en su área?
- 4.- ¿Qué objetivos quedaron sin cubrir en un 100%?
- 5.- ¿Quiénes son las personas clave para el trabajo en su área?
- 6.- ¿Cuáles son los puestos clave de su área?
- 7.- ¿A qué personas piensa promover en 1985?
- 8.- ¿En qué aspectos requieren reforzarse las personas de 5, 6 y 7?
 - a) Cognoscitivos
 - b) Habilidades
 - c) Actitudes
 - d) Motivación
- 9.- ¿Concretamente cuáles son sus objetivos de trabajo para 1985 y - cuáles serán sus requerimientos en cuanto a capacitación?
- 10.- ¿A quiénes propone como posibles instructores internos y en qué área?
- 11.- En cuanto a la capacitación de supervisores (toda persona que tiene por lo menos una persona su mando), ¿Qué áreas requieren reforzamiento?
 - a) Relaciones Interpersonales ()
 - b) Comunicación ()

- c) Técnicas Administrativas para la supervisión ()
- d) Conocimientos Teóricos específicos de sus áreas ()
- e) Conocimientos Prácticos específicos de sus áreas ()
- f) O t r o _____ ()

12.- Por favor nombre que personas requieren lo anterior.

13.- En cuanto a la capacitación del área secretarial, considera usted que las necesidades se encuentran en:

- a) Mejorar en cuanto a:
ortografía y redacción ()
- b) Mejorar en cuanto a:
taquigrafía y mecanografía ()
- c) Mejorar en cuanto a:
relaciones humanas ()
- d) Mejorar en cuanto a:
presentación y trato ()
- e) O t r o _____ ()

14.- Para niveles administrativos considera que se requiere:

- a) Conocimientos técnicos específicos ()
- b) Desarrollo de habilidades ()
- c) Mejora en relaciones interpersonales ()
- d) O t r o _____ ()

15.- Usted mismo, ¿En qué área desea adquirir mayores conocimientos y hacia dónde piensa proyectar su desarrollo?

CUESTIONARIO PARA EFECTUAR UNA
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Nivel: Jefatura y Supervisión

1.- ¿Cuál es el promedio de escolaridad del personal que le depende directamente?

- a) () primaria
- b) () secundaria
- c) () comercio, contabilidad o carrera técnica
- d) () preparatoria o equivalente
- e) () licenciatura
- f) () o t r o _____

2.- ¿A qué cursos de capacitación asistió su personal durante 1984?

3.- ¿Qué cursos de capacitación tiene planeados para su personal en 1985?

4.- ¿En qué áreas requiere capacitación su personal y en qué porcentaje?

- a) () mayores conocimientos _____ %
- b) () adquisición de habilidades manuales _____ %
- c) () adquisición de habilidades técnicas _____ %
- d) () cambio de actitudes _____ %
- e) () relaciones humanas _____ %

5.- ¿A qué se deben los mayores problemas de su área?

6.- ¿A quiénes propone como posibles candidatos a instructores internos?

7.- En cuanto a la capacitación del área secretarial, considera usted que las necesidades se encuentran en:

- a) Mejorar en cuanto a:
ortografía y redacción ()
- b) Mejorar en cuanto a:
taquigrafía y mecanografía ()
- c) Mejorar en cuanto a:
relaciones humanas ()
- d) Mejorar en cuanto a:
presentación y trato ()
- e) O t r o _____ ()

8.- Para niveles administrativos considera que se requiere:

- a) Conocimientos técnicos específicos ()
- b) Desarrollo de habilidades ()
- c) Mejora en relaciones interpersonales ()
- d) O t r o _____ ()

9.- Usted mismo, ¿En qué área desea adquirir mayores conocimientos y hacia dónde piensa proyectar su desarrollo?

10.- Datos de quien proporcionó la información.

Area: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Años en la Empresa: _____

Nivel de escolaridad: _____

¿Participaría usted como instructor interno?

() sí

() no