

11  
29



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

## PROPUESTA METODOLÓGICA EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA  
SECRETARÍA DE T A  
MARIA ESTHER SERRANO

ASESOR: LIC. SERGIO BALDERA



MEXICO, D. F.

ENERO 1990  
FACULTAD DE FILOSOFÍA  
Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA  
COORDINACIÓN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **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.

## INDICE

### PRESENTACION

#### I El Pedagogo y la Capacitación.

1.1 La Capacitación como quehacer profesional del pedagogo.....	1
1.2 El Sistema Integral de la Capacitación.....	9
1.2.1 El Marco Legal de la Capacitación.....	9
1.2.2 Perspectiva de Capacitación.....	10
1.2.3 El Sistema de la Capacitación.....	12

#### II La Detección de Necesidades de Capacitación.

2.1 Significado de la Detección de Necesidades de Capacitación....	30
2.2 Clasificación de Necesidades de Capacitación.....	32
2.2.1 Por su origen.....	32
2.2.2 Por la forma en que.....	33
2.2.3 Por su circunstancia.....	34
2.3 Modelo de Análisis de Problemas para la Detección de Necesida des de Capacitación.....	37
2.3.1 Planteamiento del problema.....	37
2.3.2 Pasos del análisis de situaciones.....	39
2.3.3 La propuesta metodológica.....	45
2.4 Necesidades de Capacitación.....	48
2.5 Sistema de Información de la Detección de Necesidades de Capa citación.....	51

#### III Metodología para la Determinación de Necesidades de Capacita- ción.

3.1 Planteamiento del procedimiento.....	55
--	----

3.2 Diseño del procedimiento.....	57
IV Técnicas para Determinar Necesidades de Capacitación	
4.1 Elección de las Técnicas apropiadas.....	75
4.2 Descripción de las Técnicas.....	81
Conclusiones.....	159
BBIBLIOGRAFIA.....	161

## CAPITULO I

I EL PEDAGOGO Y LA CAPACITACION

## 1.1 La Capacitación como quehacer profesional del pedagogo.

Hoy en día la capacitación es uno de los factores de productividad en las empresas, otros factores pueden ser, por ejemplo, la estructura jerárquica, el clima organizacional, la naturaleza de los productos, etc.

La capacitación, como un proceso educativo, afortunadamente está adquiriendo mayores dimensiones en muchos sectores de la economía nacional. Debido al reconocimiento que se le otorga como un elemento esencial para el desarrollo del hombre en los campos laboral y personal, amén de considerarse como pilar para el desarrollo de México, es una inversión, todo evento de capacitación representa un gasto organizacional, si después de efectuado éste obtenemos beneficios para el trabajador y la empresa podemos afirmar, que hemos logrado invertir para la formación de los recursos humanos.

La capacitación generalmente la administra un grupo interdisciplinario de profesionistas: psicólogos, administradores, pedagogos entre otros. Los pedagogos ocupan un papel medular, por su formación entre el diseño y desarrollo de planes y programas, sus bases y habilidades en la labor docente, el dominio de técnicas de enseñanza-aprendizaje, el conocimiento profundo del hombre

en lo que se refiere a su esencia y fines, etc.

El tratamiento que le damos al Sistema de Capacitación proviene de la noción de educación.

Puede ser un cambio espinoso el tratar de llegar a un concepto preciso de lo que es la educación. La razón es que ésta es entendida por distintas disciplinas. Sin embargo, existen elementos en común que convergen para cubrir la idea de la educación. Para partir de un concepto preciso de capacitación definiremos a la educación <sup>(1)</sup> como:

#### Un proceso

La educación cuenta con una serie de elementos, porque incluye al hombre en sus diversas etapas de vida, en su devenir histórico que lo acompañan de manera permanente.

Representa mejoría dinámica y constante de las capacidades humanas en busca del perfeccionamiento. Remitiéndonos a sus raíces etimológicas nos da una idea de que se trata de un constante movimiento, que implica una serie de cambios permanentes.

#### Busca el perfeccionamiento.

Se puede hablar de perfeccionamiento al reconocer dos caracte

(1) RUIZ, Luis Tratado elemental de pedagogía p.p. 15-20.

terísticas esenciales del hombre; ser inacabable y perfectible.

La educación como primera alternativa que puede retomar el hombre logra ese acercamiento progresivo a la perfección de sus cualidades específicas. Es decir, la educación aporta elementos útiles para la formación del hombre, en ocasiones le ayuda a resolver problemas, otras veces, le posibilita de desarrollar pensamientos creativos, o bien, le auxilia para operar técnicas, mé todos o puntos de vista sobre aspectos relevantes para adquirir nuevas posibilidades de acción.

#### Tiene metas

Concretadas por el sistema nacional, o las instituciones educativas o los programas administrativos locales.

Se pretende subrayar de que el ideal de la educación es que ésta sea una acción planeada, incluso sistematizada, se reconoce la enorme influencia educativa de acciones no intencionales.

Con las características anteriores se puede plantear una de finición general.

LA EDUCACION ES UN PROCESO PERMANENTE TIENDE AL PERFECCIONAM MIENTO DE LA PERSONA. DENTRO DE CIERTOS OBJETIVOS DETERMINADOS - POR LA SOCIEDAD O UN GRUPO SOCIAL.

El fin fundamental de la educación está señalado en su defi nición: el perfeccionamiento de la persona, clave que rescata el sistema de capacitación en su razón de ser. Es decir la capacitaci ción apunta al mejoramiento del conocimiento, del hacer y del pen

sar del hombre.

En otras palabras, la educación busca un desarrollo, es decir, una evolución, un proceso, un movimiento dirigido a la consecución de una meta ideal: el pleno desarrollo de la personalidad. Partiendo de que la idea de hombre es la de un ser cambiante, que siempre debe estar dispuesto a lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades intelectuales, volutivas y físicas.

La capacitación asimismo es entendida como una forma específica de enseñanza que tiene como objetivo lograr en el individuo un desempeño que tienda a la satisfacción de sus necesidades sociales y de trabajo.

Al pedagogo le corresponde, por la formación que posee, encargarse de la educación laboral dentro de las organizaciones, permitiéndoles en el área de Recursos Humanos promover cambios - que no sólo se contemplan en la transmisión de información, sino para la formación y modificación de actitudes. (2)

Con este marco referencial citaremos, de forma general, el quehacer del pedagogo con el fin de contextualizarlo en torno al sistema de capacitación y de forma particular sus funciones y responsabilidades en la detección de necesidades como una de las etapas sustanciales de este proceso.

(2) BOLETIN ORIENTACION EDUCATIVA. DIRECCION GENERAL DE ORIENTACION EDUCATIVA.



El pedagogo es la persona que en su quehacer profesional se encarga del estudio e investigación del fenómeno educativo, y - por ello lo visualiza en sus diversas dimensiones, a saber:

#### LA FILOSOFICA

El pedagogo se encarga de realizar reflexiones que determinen los valores éticos y sociales que rigen a la persona en su - formación. En otras palabras hace una reflexión del hombre y un análisis de su medio para así postular acciones educativas con--cretas que den respuesta a las exigencias de los hombres, permiti--endo conseguir el establecimiento de relaciones recíprocas (3)

#### EL CIENTIFICO

El profesional de la educación valiéndose de investigacio--nes analiza recursos y posibilidades reales, así como condicio--nes y limitaciones que la naturaleza humana y la sociedad, impo--ne a la acción educativa; disponiendo la senda concreta por la - cual esta podrá operar obedeciendo a las leyes de la naturaleza y a la vida mental y social del individuo. Teniendo presente que las teorías que sustenta no son permanentes, "ya que ningún cono--cimiento científico es definitivo, tan sólo se admite provisio--nalmente en tanto no se posee otro mejor" (4)

(3) PALACIOS Jesús. La Cuestión Escolar pg. 524.

(4) SARRAMONA Jaime (Qué es la Pedagogía). pg. 11.

## EL TECNICO

El pedagogo sin salir de las coordenadas establecidas para la indagación científica, diseña planes y programas de acción formativa, sus bases y habilidades en la labor educativa le permiten elaborar planes de actualización urgentes; de la misma manera el manejo de técnicos de evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje le hacen capaz de conducir el proceso educativo hasta el término propuesto, con seguridad, economía y rendimiento, tanto en cantidad como en calidad.

El sistema de capacitación se fundamenta en las dos primeras y operativamente en la tercera.

Por ello la participación del pedagogo en el sistema de Capacitación es directa, su formación Filosófica, Científico-Técnica le permite tener una amplia visión en lo que al fenómeno educativo se refiere, en este caso al sistema de Capacitación entendida como la realización de las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje para adultos en el marco laboral.

Es necesario tener presente que el avance tecnológico que ha venido surgiendo, requiere novedosos métodos de instrucción dentro de los sistemas de capacitación, <sup>(5)</sup> con el propósito de ayudar al individuo a no olvidarse de la trascendencia social que le pertenece, ya que del perfeccionamiento que este adquiera como persona se reflejará su proceder, al actuar de forma responsable y activa en la sociedad a la que pertenece.

La rapidez tecnológica y desde luego los descubrimientos -- científicos en el mundo llevan necesariamente al hombre a resolver problemas presentes con los conocimientos que ayer le eran suficientes, por lo que se corre el riesgo de una ignorancia o una obso-lencia de conocimientos.

El hombre se ve obligado a enfrentarse con una adecuada prepa-ración es decir, las personas tendrán que aumentar su conocimien-

(5) MORA CARRILLO. p.p. 9-38

to de una manera constante a fin que pueda mantener su capacidad y habilidad dentro del marco de trabajo. Con esto queremos decir que el ser humano debe estar apegado a cualquier forma educativa, ya sea formal o informal, que lo lleve a un crecimiento personal y a un mejor desempeño en el trabajo, es decir, respondiendo a los requerimientos del avance tecnológico y elevando la productividad de las organizaciones donde labora y consecuentemente la del país.

Es por ello necesario que "las organizaciones en general deben de dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria"<sup>(6)</sup>.

(6) Cenapro., Conceptos Básicos de Capacitación y Adiestramiento, pg. 5

## 1.2 EL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION.

### 1.2.1 Marco Legal de la Capacitación.

Los lineamientos normativos de la Capacitación se encuentran en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo. En 1970 el gobierno de la República Mexicana ve la necesidad de que se proporcione Capacitación y Adiestramiento a todas las personas que integran la fuerza productora de las empresas. Es por esto que dicha obligación se incorpora en la fracción XI del artículo 132 de las reformas a la ley del trabajo. Durante mucho tiempo no se dió cumplimiento a esta reforma, pero con el cambio de gobierno de 1976 la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva al rango Constitucional con la publicación en el diario oficial del 9 de enero de 1978 de una adición al Art. 123 Constitucional en su fracción XIII. Posteriormente viene otra reforma, publicada en el diario oficial 153 A al 153 X, en donde se manejan diferentes aspectos que regulan la Capacitación de los trabajadores.

En los últimos años se ha mostrado un fuerte interés por la Capacitación de los trabajadores<sup>(7)</sup> debido principalmente a la importancia que han cobrado los siguientes factores.

(7) STyPS. Formación en Materia de Productividad. p.p. 27-28.

- 1.- Cumplimiento de las disposiciones legales.
- 2.- Reconocimiento de la importancia para el incremento de la producción.
- 3.- Mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

Sin embargo, a pesar de ser una disposición legal y de traer beneficios para la empresa y para el trabajador, una cierta cantidad de organizaciones, no brindan a sus empleados esta oportunidad de crecimiento, ya sea por el largo plazo de los resultados, por el costo que representa o por cualquier otra causa. La capacitación en un sentido genérico, debería ser una obligación moral de las empresas, a fin de que proporcionen a sus empleados, las herramientas necesarias para mejorar la realización de sus funciones actuales, así como el desarrollo de sus potencialidades para poder ocupar otros puestos, generando así un beneficio al empleado y a la sociedad.

#### 1.2.2 Perspectiva de capacitación.

Lo que sigue es una explicación de las perspectivas de la Capacitación con el propósito de rescatar la que sustenta fundamentos humanistas y científicos, válidos a nuestro entender pedagógico. Alfonso Siliceo<sup>(8)</sup> presenta las diferentes perspectivas.

(8) SILICEO Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal pg 15

La Capacitación para hacer, es la más común, generalmente se practica y descansa en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objeto es la transformación de la materia. Sus condiciones son observables, lo cuantificable, lo dominable. Es la Capacitación que parece ser más útil y de resultados inmediatos.

Existe otra, la Capacitación para llegar a ser, simultáneamente se refiere al obrar humano en la convivencia de la organización. Tiene un doble objetivo: el hacer trabajando en conjunto, esto es, el trabajo en su dimensión social, o más claro aún, el trabajo organizado; por otra parte, el progreso del hombre como miembro del grupo, de la comunidad de la organización y la sociedad en general.

Aunque ambas perspectivas son dignas de atención la última es la que el pedagogo considera la funcional debido a que la educación tiene como finalidad última formar al hombre, su realización se ve reflejada en la conciencia de la responsabilidad que alcanza al obtener la actualización y el perfeccionamiento como persona y como trabajador de su organización.

La Capacitación como sistema educativo conduce, orienta e instruye a sus capacitandos con el propósito de que se de un desarrollo organizacional para obtener altos niveles de crecimiento

to en las relaciones humanas y concurrentemente en el aspecto productivo de la organización.

"La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica motivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación - que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo. Como miembro responsable del conglomerado social al que pertenece". (9)

La noción de sistema integral de capacitación se explica en un sentido amplio como la actividad planeada que se auxilia de forma directa del proceso de enseñanza-aprendizaje con el propósito de ser dirigente de la función instruccional del sistema de Capacitación.

### 1.2.3 El Sistema de la Capacitación.

La teoría de Sistemas apoya la idea de que el todo es más que las partes, es decir, cuando una entidad de un proceso, conjunto a elemento funcionan adecuadamente, entonces, las entidades restantes de ese conjunto interactúan en correspondencia a

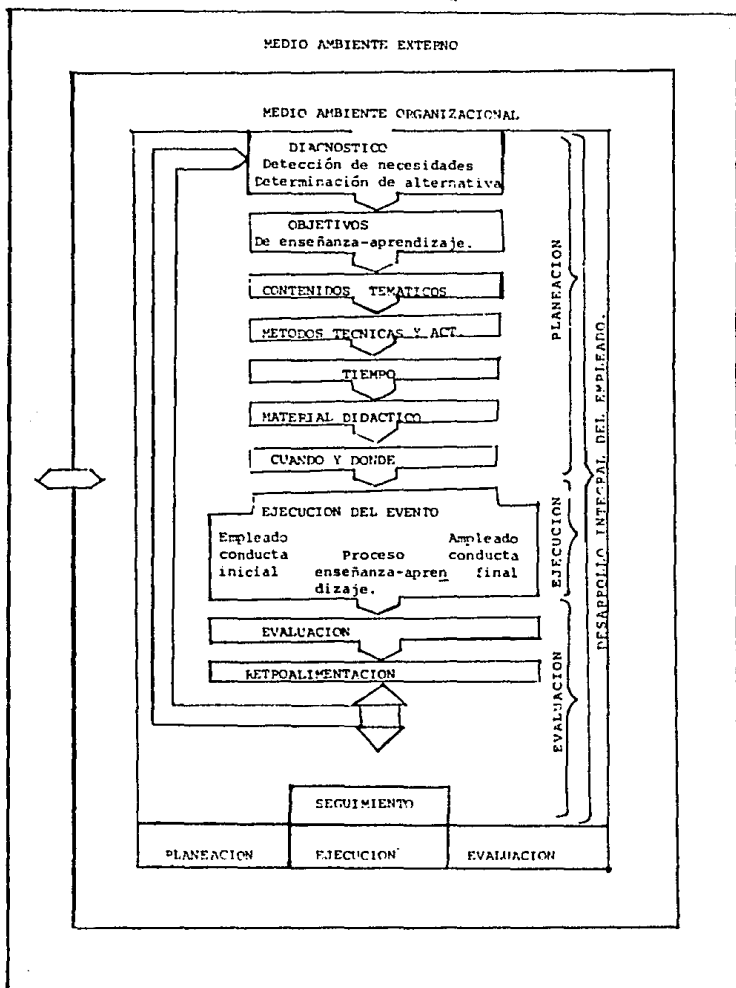
(9) Ibidem. p. 16



ese funcionamiento eficaz. En otras palabras, se habla de sistemas cuando dentro de un todo, las partes interactúan dinámicamente, obedeciendo a un proceso determinado por el todo en cuestión.

A partir de la delimitación de los elementos que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje y de la interacción de éstos se puede determinar el proceso educativo de la capacitación como se muestra en el esquema I <sup>(10)</sup>

(10) Retomado de la tesis "Diseño de un modelo de detección de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo para una empresa de seguros". Universidad Panamericana, SEP 1987. p.



Es importante hacer hincapié que el proceso de capacitación en un sentido amplio corresponde a una serie sistematizada de actividades, cada una de ellas encaminadas a proporcionar al individuo conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de sus aptitudes para el logro de objetivos organizacionales, del área de trabajo y del desarrollo integral del mismo.

De aquí que resulte conveniente puntualizar la importancia que tiene el ambiente organizacional como marco referencial en el desarrollo de la capacitación.

El proceso de Capacitación se inserta en el área de los Re cursos Humanos, en donde el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. De aquí que toda organización deba prestar primordial importancia a la formación de sus recursos humanos.

Todo medio ambiente organizacional para funcionar, necesita satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización.

Para cumplir con estos objetivos cuenta con tres tipos de recursos:

- . Materiales
- . Técnicos
- . Humanos

Nuestro enfoque se dirige al departamento de recursos humanos, en donde el área de trabajo comprende conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, motivaciones y otros.

Es importante tener presente que toda organización en su departamento debe contemplar la siguiente premisa: las actividades de las personas en la organización son voluntarias, nunca deberán ser impositivas ya que los conocimientos, experiencias, habilidades etc. son parte del patrimonio personal. Así se explica porque los individuos reaccionan con un máximo esfuerzo cuando existe una actitud positiva y provechosa por parte de la organización; esto es una realidad organizacional que se explica porque no solamente existe un contrato legal de trabajo, sino que también existe un contrato psicológico.

Los recursos humanos en algunos sentidos son intangibles esto es, no se han podido encuadrar dentro de los estados financieros, porque las emociones, actitudes, etc. no se pueden cuantificar, sin embargo es tal su importancia que se habla del capital humano como inversión empresarial. Entendemos por capital humano aquella inversión que los directivos de una empresa hacen y que al reeditar ganancias netas en el clima organizacional (mejor producción, mayor impacto en el mercado) y en la moral organizacional (mayor motivación y mejor desempeño) se obtienen incrementos en la productividad.

La capacitación como sistema y proceso, se realiza a través de un conjunto de etapas. A continuación explicaremos cada una de ellas: (11)

(11) Tomado de Craig y Bittel. p.p. 39 - 85.

#### A.- La Detección de Necesidades de Capacitación.

Es la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno educativo dentro de la organización, su función consiste en la prevención y planeación de las actividades a realizar en el futuro programa de capacitación.

Se puede definir la detección de necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que representa la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.

Toda organización debe satisfacer en primera instancia necesidades presentes a corto plazo, y en segundo término determinar requerimientos a mediano y largo plazo, lo cual le permite contar con un programa general de lo que debe realizarse según el orden de prioridades existentes.

El descubrir con acierto las necesidades de capacitación no es fácil, debido a los complejos sistemas organizacionales, por ello es necesario que la unidad formadora de capacitación tenga apoyo de recursos materiales y humanos. El resultado que se obtenga de la investigación de necesidades es la información inicial que se utiliza para la realización de los futuros programas

de capacitación.

En esta fase de investigación se visualizan dos aspectos importantes de resaltar: por un lado se pretende satisfacer necesidades presentes de la organización con base en conocimientos y actitudes y, por otro lado, prever situaciones que se pueden presentar en el futuro próximo. Sin una investigación previa de necesidades, no se podrá pensar en la programación de un evento.

Para llevar a efecto la realización de la investigación de necesidades se requiere de un analista que posea una clara visión de la función educativa en el marco laboral del sistema de capacitación de la organización en la cuestión, pues en gran medida de ella depende la realización de eventos que el presente y el futuro de la organización presenta en su proceso evolutivo.

Para que el analista sea capaz de conducir dicha investigación debe tener una formación cultural integral que le permita visualizar la trascendencia que tendrá dicha investigación en el sistema de capacitación, de ello depende en gran medida llegar a obtener niveles de productividad deseados.

Es recomendable hacer énfasis en que una actividad cuando responde a una necesidad real está cumpliendo con su finalidad, es por ello que cuando en la fase de investigación se cubren los requerimientos teóricos-prácticos, podremos continuar con -

la siguiente fase de este sistema de capacitación. En los siguientes capítulos profundizaremos sobre este tema, el cual es objeto de nuestro estudio.

#### B.- La planeación.

Una vez que se han detectado las necesidades con realismo se puede señalar los objetivos que se pretenden lograr, lo que nos dará como respuesta la satisfacción de nuestras necesidades. A la etapa de planeación le corresponde dar respuesta a las siguientes preguntas. ¿Hacia dónde vamos? ¿Cómo? ¿Qué queremos lograr? ¿Qué metas persigue?.

La unidad de formación de capacitación por experiencia tiene la misión de analizar y decidir la estructura de los eventos, es decir lo referente a los métodos, técnicas, duración, horario, actos solemnes (inauguración y clausura), servicios diversos, etc. de la misma manera administrar el contenido es decir la materia del curso, lo que ha de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento, etc.

La unidad formadora de capacitación a través de los jefes debe dar las pautas para que el instructor imparta los eventos con la objetividad y el realismo debidos. En virtud de que cada jefe es administrador de personal, y por tanto responsable directo de la formación de los que dependen de él.



El jefe de la unidad de formación tiene que revelar al instructor la importante responsabilidad que tiene con los contenidos de educación, pues por su propia cuenta debe investigar y - determinar que necesidades tiene la organización. En resumen, los jefes y la unidad de capacitación comparten la responsabilidad de decisión respecto de la materia del evento.<sup>(12)</sup>

### B.1 Contenidos Educativos.

Determinar el contenido o materia de educación es parte de la planeación y de los objetivos de que se ha planteado anteriormente.

El contenido de un evento es el conjunto de temas que han de impartirse tanto en las Instituciones especializadas como dentro de las organizaciones.

En muchas organizaciones la modalidad de capacitación que se usa con mayor frecuencia es el curso porque este constituye la - variedad más rápida, económica y de mayor cobertura, además de demostrar instantáneamente sus resultados positivos. Se imparten generalmente dos tipos de cursos el que tiende a instruir en materia técnica y el que tiende primordialmente a informar, orientar y dar formación general.

(12) SILICEO A. Capacitación y Desarrollo Personal p. 67

La forma ideal de un curso debe alternar ambos tipos de conocimiento, pues las dos áreas contribuyen en el mismo grado de importancia a la correcta formación de la persona.

La formación hay que entenderla como la actividad dirigida al futuro desarrollo de conocimientos y talentos de la práctica correspondiente al curso con el fin de modificar los conceptos, actitudes y habilidades de la persona.

### B.2 Métodos de Instrucción.

Se entiende por método el camino o vía que se sigue para alcanzar una meta.

El método presupone una búsqueda de condiciones óptimas de la enseñanza basadas en el plano teórico de la didáctica.

Los métodos de instrucción son otro aspecto importante, - gran parte de su utilización se justifica cuando se logran los objetivos de aprendizaje establecidos. Actualmente la pedagogía propone nuevos métodos que no pierden de vista los fines y los contenidos programáticos, además de poner énfasis en que la enseñanza debe estar centrada simultáneamente en el grupo y en el instructor, lo que significa, que la creatividad, la interacción y la oportación de cada uno de los educandos como efectos sinérgicos, son la clave de éxito en la función educativa.

Un método como panacea no existe, todos serán efectivos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con lo que se persigue, con el número de participantes, con el tiempo de que disponen y con otros factores de similar importancia.

Existen diversos criterios para clasificar métodos de capacitación.

A.- Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen, estos pueden ser.

- |                |  |
|----------------|--|
| Adiestramiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Métodos objetivos</li> <li>2) Métodos audiovisuales</li> <li>3) Métodos informativos.</li> </ul>                   |
| Capacitación   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Métodos de participación de grupos</li> <li>2) Métodos orientados a cambios y orientación de actitudes.</li> </ul> |

B.- Según la actividad realizada por el sujeto

- 1) Labor individual y autodeterminación
- 2) Interacción y participación de grupo

C.- Información de conocimientos:

Ampliamente recomendable por expertos son los métodos de enseñanza participativa y aquellos auxiliados por técnicas audiovisuales.

### C. Habilitación de la Capacitación.

Medidas que han de tomarse a lo largo del curso.

#### Necesidades

El instructor antes de iniciar el curso hará una serie de preguntas para descubrir los puntos débiles de los capacitandos.

Las necesidades que hubiera pueden surgir del procedimiento anterior, o bien, a través de una interacción para que los asistentes descubran sus propias fallas.

#### Objetivos

Ante todo se debe motivar y ubicar al capacitando. Ya que el objetivo principal de la capacitación es lograr los mejores resultados a través del crecimiento de conocimientos, habilidades y modificación de actitudes en forma positiva, así como promover el desarrollo de la persona como tal, el coordinador debe señalarlo antes de iniciar el desarrollo del curso. No olvidar que el objetivo debe aparecer impreso en la hoja añadida a la guía a programa del curso.

#### Contenido

Se exponen los temas de acuerdo con el nivel de participantes. Se fracciona el conocimiento en pequeñas dosis; de lo simple a lo complejo. Se explica a los capacitandos cuáles son las habilidades específicas que se pretenden mejorar con el desarro-

llo del tema.

### Preparación del instructor

El instructor debe estar al tanto del tema que va a impartir y debe estar de acuerdo con el coordinador respecto del enfoque del tema.

### Métodos y técnicas

Los métodos a utilizar se determinan por los fines que se persigan, ya que se trata de incrementar conocimientos, desarrollar habilidades o modificar actitudes.

### Conocimientos

Se incrementan conocimientos al emplear la conferencia con participación, apoyándose en el uso del mayor número de ayudas visuales lo más objetivas posibles. Se recomienda al finalizar la sesión evaluar el conocimiento adquirido y retroalimentar al capacitando.

### Habilidades

Para conocer y desarrollar habilidades se recomienda emplear, además de la mesa redonda, el método de casos, la técnica de incidentes y juegos de representación.

### Actitudes

Es conveniente utilizar el debate y las dramatizaciones en donde, además de destacar los conocimientos y habilidades, el participante se "proyectará y manifestará determinadas actitudes.

### Liderazgo del Coordinador

Se señala al grupo que tanto el coordinador como el instructor están dispuestos a cualquier tipo de consulta.

El coordinador debe de convivir con el grupo.

### Evaluación del capacitando

Cuestionarios escritos (cómo siente, qué piensan), al iniciar el curso y al penúltimo día (actitudes).

### Evaluación del curso

Evaluación de los asistentes, mesas redondas, tareas, dramatizaciones, debates, etc.

### Evaluación final

Evaluación del programa, Cuestionario final escrito, por el coordinador y autoevaluación a través de cuestionarios escritos. Además se puede recurrir a la observación participativa de evaluación continua.

#### 4.- Evaluación

El proceso de evaluación se diseña, a partir del momento en que se tienen los contenidos del curso y los métodos de instrucción, pues de ellos se vale para elaborar los instrumentos adecuados.

Cuando da comienzo el evento se puede realizar una evaluación diagnóstica con el fin de saber con que conocimientos cuentan los capacitados para tomar el curso correspondiente, posteriormente se puede aplicar una evaluación formativa la cual nos dará a conocer el grado de avance que se va teniendo durante el curso, finalmente se hace una evaluación sumativa la cual es considerada como la más significativa tanto para el instructor como para el capacitado pues a través de ella se mide el éxito y el grado de asimilación, además de que nos da a conocer necesidades futuras de capacitación.

" La evaluación podemos entenderla como la fase en que se puede medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores. " (12)

(12) SILICEO A. Capacitación y Desarrollo Personal. p. 105

Los elementos subyacentes en esta definición se destacan para mayor precisión.

- a) El conocimiento adquirido: es necesario saber que aprendió el capacitando y el grado en que lo hizo.
- b) La reacción del grupo y la del alumno: en cuanto a actitudes, es elocuente; si ésta es de gusto, en términos específicos el curso fue productivo, motivador o por lo contrario aburrido, etc.
- c) Conducta: qué cambios se registraron en la actitud del alumno en su conducta, etc.
- d) Resultados: cuáles fueron los efectos específicos del curso y que mejoría van a significar.

Finalmente no hay que olvidar que el proceso de evaluación involucra de la misma manera al instructor como al capacitando debido a que los dos interactúan dinámicamente en la realización del evento.

#### E.- Seguimiento o Continuación de la Capacitación.

Es necesario que posteriormente al curso se haga un seguimiento de lo aprendido del mismo, con el fin de conocer la permanencia del aprendizaje, además de la actitud que tiene el capacitando ante dicho aprendizaje ya que nos manifestaría de qué manera es aplicado el conocimiento adquirido.



La respuesta que se obtiene varía según la forma como se haya dado y manejado los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dicho seguimiento es una vía de conocimiento y comunicación que permite propiciar el desarrollo de la organización.

El seguimiento se vertebra por la conjugación de tres parámetros.

- a) Da un registro de cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- b) Cuando no se registra ningún cambio.
- c) Cuando se registran cambios desfavorables.

Esta información nos servirá para establecer los futuros planes, <sup>(13)</sup> que serán cada vez mejores, en la medida que nos demuestren su funcionalidad y eficiencia en el marco organizacional.

(13) UCECA. Guía técnica para la determinación de necesidades de capacitación. p. 11

## CAPITULO 2

LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

## 2.1 SIGNIFICADO DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Si descomponemos el enunciado Determinación de necesidades de capacitación, encontramos que la palabra necesidad implica que algo falta, se refiere a una carencia, indica que existe una limitación la cual impide el funcionamiento de una situación.

Cuando existe una necesidad aparece así de forma inmediata el reconocimiento de una situación que nos determina el cómo podemos cubrir dicha necesidad. En el ámbito de la capacitación significa que esa carencia o limitación puede satisfacerse a través de actividades a modificar por medio del aprendizaje.

Es por ésto que la necesidad de capacitación se puede definir como la diferencia cuantificable y medible que se obtiene al comparar los requerimientos de un puesto con los conocimientos, habilidades, destrezas y actividades de un trabajador y que ponen en práctica al desempeñar dichos puestos.

En otras palabras, se puede expresar que es la diferencia que existe entre lo que debe hacer un trabajador en un puesto determinado y lo que hace actualmente durante su desempeño es decir las diferencias que presenta un trabajador en relación a lo requerido dentro del puesto.

Es pertinente aclarar que dentro de la gama de estas deficiencias algunas serán imputables estrictamente al trabajador ya que estas pueden derivarse de la propia institución a la que pertenecen por la falta de planeación, organización, variedad en los objetivos y funciones, etc.

En concordancia con estas ideas

"...Hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada en la organización ... (14)

La necesidad de capacitación puede satisfacerse a través de actividades tendientes a modificar conductas por medio del aprendizaje.

En suma podemos decir que la determinación de necesidades de capacitación pretende conocer las carencias y limitaciones del personal y de la organización, que pueden satisfacerse mediante eventos\* estructurados para obtener conocimientos o experiencias que propicien cambios de conducta a nivel grupal e individual.

NOTA: \*Se entiende por eventos: cursos, cursillos, seminarios, paneles, conferencias, simposios, foros etc.

(14) ibidem p.p. 10-11.

## 2.2 CLASIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

### 2.2.1 POR SU ORIGEN.

#### I.- Organizacionales.

Se refiere a los aspectos propios de una deficiente organización, por ejemplo; inexistencia de políticas concretas, objetivos confusos y poco realistas, fracasos al alcanzar las metas, falta de programación, carencia de una adecuada administración de personal, excesiva rotación del personal, problemas financieros y otros.

#### II. Departamentales.

Se refiere a aquellas limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presentan un grupo de trabajadores de diversos puestos, que pertenecen a una misma área de trabajo, por ejemplo; en un lugar se conjuntan personas de distintas procedencias, falta de integración por naturaleza misma del trabajo, liderazgo inadecuado, comunicación escasa o defectuosa, además de otras.

#### III. Ocupacionales.

Son aquellas deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría respecto a las actividades a realizar; por ejemplo los puestos secretariales necesitan conocimientos de archivonomía.

#### IV. Individuales

Se refiere a las limitaciones en conocimiento o habilidades que impiden el desarrollo general del trabajador, por ejemplo; - falta de formación académica, dificultad de la expresión oral, - desinterés, irresponsabilidad, actitudes agresivas etc.

Aún cuando los individuos y la organización están íntimamente relacionados, la persona que investiga puede usar dos enfoques: uno que tiende hacia la organización y otro más abocado hacia las personas, ya que estos elementos o mejor dicho niveles de necesidades aunque son independientes tienen elementos comunes.

#### 2.2.2 POR LA FORMA EN QUE SE PRESENTAN.

##### I.- Manifiestas o Conocidas.

Este tipo de necesidades se presentan por lo general en el normal ejercicio de las tareas de los trabajadores y el análisis las puede identificar a través de la simple observación o del registro del trabajo.

Se presentan cuando:

- . Se tienen trabajadores de nuevo ingreso.
- . Los trabajadores son transferidos o ascendidos.
- . Se constituyen o modifican las herramientas, la maquinaria, los métodos y procedimientos de trabajo, así como la estructura organizacional.

## II.- Necesidades Encubiertas.

Estas se refieren a la existencia de problemas no detectados, es el punto de partida en la detección de necesidades, ya que éstos son la causa directa e indirecta de otros problemas. Debido a que son desconocidas, se requiere una investigación minuciosa para determinarlas.

### 2.2.3 POR SU CIRCUNSTANCIA.

#### I.- Presentes y Futuras.

Esta clasificación es de utilidad ya que facilita al especialista la comprensión de que las necesidades puedan sucederse en el tiempo en el cual, una vez satisfechas unas necesidades, surgen otras, como resultado de la dinámica organizacional.

##### a) Necesidades Presentes.

Son aquellas que se deben a fallas en la situación actual, es decir, interfieren en el logro de los objetivos presentes. Pueden ser identificadas observando los síntomas correspondientes. Las organizaciones son extremadamente complejas y, en consecuencia, un problema en particular no se debe exclusivamente a una causa sino a la conjugación de múltiples factores entre los cuales puede estar incluida la falta de conocimientos y habilidades. Estas necesidades no existen aisladamente, sino que son producto de la interrelación de los elementos de la organización -

con los individuos que la forman: Relaciones interpersonales, políticas y procedimientos existentes, Recursos Humanos, Recursos materiales, objetivos de la organización, Recursos financieros<sup>(15)</sup>

b ).- Necesidades Futuras.

Se refiere a los cambios introducidos en la solución de las necesidades presentes. Surgen cuando la capacitación puede anticiparse a un problema que podría oponerse al logro de los objetivos, o cuando al superar dicha dificultad se pretende aún más - deseables.

En este tipo de necesidades se destacan la importancia del cambio, pero éste no debe ser imprevisto, sino apoyado en la planeación. El analista debe considerar el cambio planificado como una fuente de necesidades futuras.

En este contexto, se entiende que el primer momento es de trascendental importancia para la evolución positiva del sistema de capacitación. De esta manera la detección de necesidades de - capacitación, objeto de estudio de este trabajo, será estudiado con el fin de elaborar instrumentos para el diagnóstico de necesidades, útil para la confección de un sistema integral de capacitación que posibilite utilizar los criterios pedagógicos benéficos a la instrucción en el aprendizaje.

(15) IMSS Guía práctica para la DNC. p. 13.

En suma, la Detección de Necesidades de Capacitación representa para propósitos de realización de este trabajo un conjunto de actividades de instrumentación metodológica para identificar problemas o conflictos que requieren ser satisfechos por medio del entrenamiento.



## 2.3 MODELO DE ANALISIS DE PROBLEMAS PARA LA DNC.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.3.1 Es importante la existencia de una metodología que nos proporcione un modelo a seguir para obtener resultados ciertos en nuestra investigación. Por ello, se retoma el modelo que presenta Keit - Davis.<sup>(16)</sup> La esencia del modelo de análisis de problemas nos proporciona una forma de utilizar el mejor uso del patron natural de pensamiento causa y efecto.

El modelo de análisis requiere del trabajo conjunto de personas que posean de acuerdo a su experiencia organizacional puntos de vista diferentes, es decir, es esencial que los participantes en dicho análisis lleguen a un acuerdo, lo que significa un manejo de un código similar para la solución a los problemas de capacitación, lo cual será resuelto en función de varios factores, siendo uno de los primarios aquel que toma las decisiones centrales para llevar a efecto al sistema de capacitación.

El método de análisis de problemas cuenta con una serie de etapas que propician que las personas trabajen juntas organizando la información para que puedan verse con claridad las relaciones causa y efecto de la resolución de problemas de capacitación a resolver.

Estas técnicas proporcionan un procedimiento para detectar

(16) Keit-Davis. Comportamiento humano en el trabajo. Cap. 3

con rapidez cualquier desviación, sin importar cual sea su contenido, y llegar a una mutua comprensión de sus componentes. Finalmente podemos decir que estas técnicas ofrecen seguridad y confianza a aquellas que llevan a cabo el análisis de problemas así como una orientación común que reduce la confusión, minimiza los argumentos y fomenta el trabajo en equipo.

El modelo de análisis de problemas es una orientación, una actitud, basada en la convicción de que podemos caminar en el futuro, ver lo que nos puede deparar, y regresar al presente para actuar ahora, cuando puede beneficiarnos más. El análisis de problemas es el patrón que nos permite cambiar y mejorar los eventos del futuro. Es importante reconocer que es un proceso de razonamiento sistemático para descubrir y sortear problemas con razonables probabilidades de ocurrir y perjudiciales si no ocurren.

El modelo análisis de problemas plantea dos preguntas básicas: ¿Qué podría salir mal? y ¿Qué podremos hacer al respecto ahora? Cuatro actividades básicas nos delimitan el ámbito de trabajo para el modelo análisis de problemas.

I.- Identificación de las áreas críticas:

¿ Dónde nos perjudicarían más?

¿ En qué puntos nos afectaría más el cambio?

II.- Identificación de problemas específicos dentro de las áreas de mayor vulnerabilidad.

Son situaciones específicas que presentan una amenaza tan seria que implica una acción inmediata.

III.- Identificación de acciones contingentes que puedan minimizar los efectos del problema-que no pueden ser totalmente prevenidos.

IV.- Identificación de acciones que evitarán la ocurrencia de problemas específicos. Dichas acciones forman parte del posible cambio planificador.

El modelo de análisis de problemas no es una búsqueda negativa de dificultades. Es una búsqueda de evitar y reducir las dificultades que tienen probabilidades de presentarse en una organización.

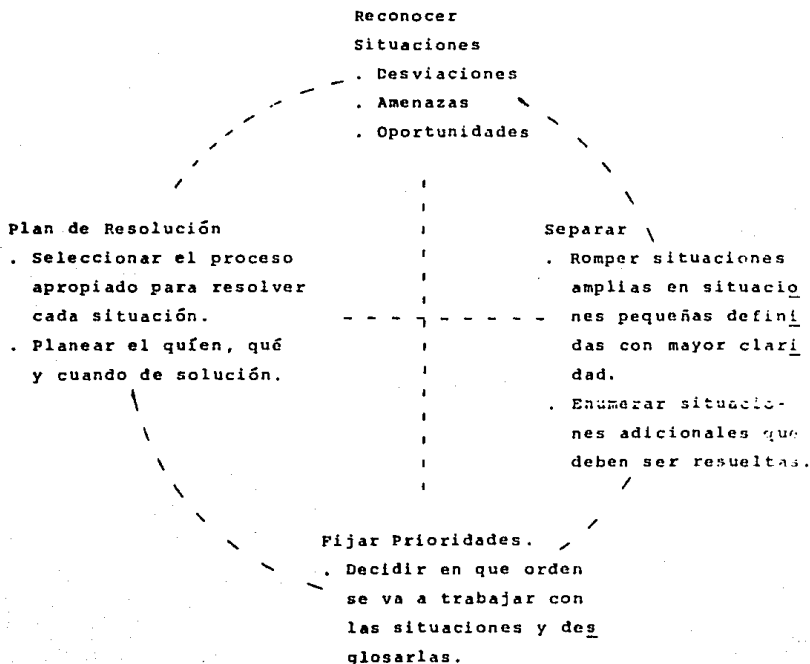
#### 2.3.2 PASOS DEL ANALISIS DE SITUACIONES.

Las técnicas de análisis permiten a la unidad coordinadora de capacitación visualizar las siguientes actividades.

- Reconocer soluciones.
- Establecer prioridades.
- Plantear la resolución de las situaciones.

NOTA: La Unidad Coordinadora de Capacitación es sinónima del Depto. de Capacitación.

## Etapas de Análisis de Situaciones Problema, Por Keit Davis.



Estas etapas no constituyen una secuencia invariable, al respecto, al reconocer nuestra situación contaremos con el inicio de nuestro análisis lógico, si contamos con la suficiente información, el análisis seguirá la secuencia lógica de un razonamiento.

Los pasos básicos que corresponden a cada actividad se describen a continuación:

Reconocimiento de Situaciones Problema.

Una preocupación en cualquier asunto que requiera de una acción y ante la cual se tiene responsabilidad total o parcial. En otras palabras, algo debe hacerse y nosotros estaremos en condiciones de hacer algo al respecto.

¿ De donde surgen estas situaciones problemas ?

En ocasiones está perfectamente claro el origen, así como lo que tenemos que hacer ante estas situaciones sencillas, pero en una organización los responsables de la unidad de capacitación no responden sólo a demandas obvias. Buscan soluciones que requieren acción y de las cuales se pueden responsabilizar, aunque sea parcialmente, ya que la organización tiene necesidad de ello.

Estamos concientes de que no es fácil vigilar todo el ámbito de trabajo en busca de situaciones problema; Muchos de los jefes de unidad han descubierto que resulta más fácil dividir su bús-

queda en cuatro actividades:

- 1.- Enumerar las desviaciones, amenazas y oportunidades actuales.
- 2.- Comprobar el avance comparándolo con las metas.
- 3.- Anticiparse a las sorpresas (tanto de la organización como en el medio externo).
- 4.- Buscar mejoras.

Por ello, en el inicio del análisis de situaciones sugiere hacer preguntas específicas.

- ¿ En dónde no estamos cumpliendo con las normas ?
- ¿ Qué problemas de los últimos seis meses aún no se han resuelto ?
- ¿ En dónde no estamos cumpliendo con las normas ?
- ¿ En qué recomendaciones estamos trabajando ahora, o cuales se presentan en un futuro inmediato ?
- ¿ Qué decisiones deben tomarse ya ?
- ¿ Qué decisiones se están tomando ahora y tendrán que implantarse al hacerse una elección ?
- ¿ Qué proyectos, sistemas o planes importantes están a punto de cumplirse ?

Dichas preguntas son trampolines para iniciar la discusión. Su producto eventual será una lista de problemas, decisiones y preocupaciones sobre el futuro que merece consideración.

### Separación de las Situaciones Problemáticas en Componentes Manejables.

Supongamos que todos los asuntos y situaciones que han ameritado nuestra atención son complejos más de lo que parecían en un principio.

Esta premisa por lo general es correcta. Pero aún cuando la situación resulta ser simple, nuestro proceso exploratorio sigue siendo útil para examinar si debe o no ser separada. Este proceso exploratorio asegura que tomemos los pasos de recopilación de información necesarios para evaluar todas las situaciones, - sean simples o complejas. Al mismo tiempo, la condición de una situación será entendida de la misma forma para todos los implicados en su evaluación y eventual resolución.

Es poco probable que se pierda tiempo aplicando el paso de la separación del análisis de situaciones.

En el paso inicial de reconocimiento del proceso, hicimos preguntas con el fin de identificar las situaciones que requieren acción. Ahora haremos más preguntas con el fin de desglosar cualquier situación que conste de dos o más componentes.

¿Creemos que una acción no resolverá realmente esta situación?

¿Estamos hablando de una cosa o de varias?

¿Estamos de acuerdo en cuanto al motivo de eso que nos preocupa?

¿Qué evidencias tenemos que nos indiquen que esto es una preocupación?

¿Qué está pasando realmente en esta situación?

¿Alguna cosa más?

¿Qué vemos, qué sentimos, qué olemos, qué paladeamos, qué escuchamos, qué nos dice que debemos actuar?

¿Qué debe mejorarse en la manera en que manejamos esta situación?

¿Qué es lo que en realidad está preocupándonos acerca de esta situación?

En conjunto estas preguntas profundizan por debajo de la descripción superficial de una situación para extraer datos fehacientes que transfieren la importancia de la opinión de la información verificable.

Siempre es aconsejable dedicar un poco de tiempo para asegurarse que una situación que parece ser singular es realmente singular y que así lo entienden todos los participantes en su evaluación y eventual resolución.

Este modelo de análisis de problemas nos será de utilidad para la recopilación e interpretación de datos en la Detección de Necesidades de Capacitación.



### 2.3.3 LA PROPUESTA METODOLOGICA

Mi propuesta metodológica extrae de los autores Keit-Davis el modelo de análisis de problemas mismo que retomo para analizar los problemas que se suscitan en la organización dirigido desde luego a la primera fase del sistema de capacitación, mejor conocida como Detección de Necesidades de Capacitación, la esencia que encontré en dicho modelo radica en que nos proporciona un sistema que logra el mejor uso del patrón natural de pensamiento causa y efecto, además de que éste modelo se puede complementar o conjugar con el procedimiento que nos plantea el autor Mendoza Nuñez A. en su metodología de DNC.

- . Primera etapa; búsqueda de evidencias personales.
- . Segunda etapa; selección de áreas críticas.
- . Tercera etapa; especificaciones de evidencias en el área crítica.

Es necesario destacar que de ambas teorías podemos rescatar aquellos factores desde luego el analista con su formación pedagógica seleccionará de la forma adecuada según las características de la propia organización.

Es importante hacer mención que aparte del patrón natural del pensamiento causa y efecto que rescato para una metodología DNC, retomo la forma grupal de trabajo que plantean Keit-Davis, pues es fundamental tomar en cuenta las experiencias organizacionales de las personas que intervienen en las tareas de capacitación debido que así poseeremos mayor conocimiento de nuestras ne

cesidades, con diferentes puntos de vista veremos los problemas por diversas ópticas, analizar en conjunto nos llevará a unificar criterios más reales por lo que esperamos dar soluciones convincentes a los problemas que haya que enfrentar en un presente y en un futuro de la organización.

La labor que le corresponde al pedagogo como analista de la investigación de la DNC radica en guiar a los participantes en los aspectos claves, en un momento dado intervenir para que no se alejen de la situación a tratar, orientar e informar al personal que forma parte del departamento de capacitación que carece de conocimientos y que tiene una formación empírica susceptible de ser sistematizada para que en un futuro sobre todo si tiene que tomar decisiones que estas se sustenten en fundamentos teóricos.

La propuesta metodológica se caracteriza por un análisis lógico que en su evolución nos dicta un descubrimiento de situaciones que nos permitirá encontrar variables objetivas que más tarde darán solución a los problemas por medio de la elaboración de programas específicos de capacitación.

Por otro lado se retoman los aspectos técnico-prácticos de Mendoza Núñez pues en él encontramos los fundamentos para realizar la investigación teórica.

Los puntos coincidentes de ambos autores son:

- \*búsqueda de evidencias.
- \*selección de áreas críticas.
- .especificaciones de evidencias en el área crítica.

En conclusión, si rescatamos los elementos claves de estas metodologías, entonces generaremos nuestra propuesta la cual, - tiene como función fundamental, ser una guía para el profesional de la educación que desarrolle sus actividades en el área de - recursos humanos de la organización.

#### 2.4 NECESIDADES DE CAPACITACION.

Quedó establecido en la pág. 15 que se entiende por necesidades de capacitación " la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes " (17) En dichas condiciones la necesidad de capacitación:

- a) Se presenta en términos de puestos específicos.
- b) Se vincula en los objetivos de la organización y en los del propio puesto.
- c) Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación.

Tal panorama expone explícitamente las siguientes consideraciones:

- . Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación.
- . Necesidad de capacitación y desempeño ineficiente no deben considerarse sinónimos.
- . Solamente algunos problemas de desempeño se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

El siguiente cuadro nos auxilia en la determinación de cuan-

(17) MENDOZA A. Manual para la determinación de N.C. pag. 33

do existen las necesidades reales de capacitación.

QUE SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	QUE NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION
<p>. El vínculo entre los <u>objetivos</u> de la organización y las acciones de capacitación.</p> <p>. Una <u>garantía</u> de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.</p> <p>. El punto de partida para <u>planear</u> el desarrollo del personal.</p> <p>. El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.</p> <p>. El principio de la <u>sistematización</u> dentro de la organización.</p> <p>. El conjunto de datos que <u>deben</u> estar presentes en las etapas siguientes de la capacitación ya que constituyen el criterio más importante.</p>	<p>. Las peticiones de los jefes de áreas y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.</p> <p>. Las solicitudes de directivos, jefes y superiores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.</p> <p>. La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan <u> cursos</u>.</p> <p>. La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar algún subordinado.</p> <p>. La <u>garantía</u> de que la capacitación será un éxito.</p> <p>. Demorar innecesariamente la <u>iniciación</u> de los cursos.</p>

<p>. El reflejo de los intereses de los trabajadores.</p> <p>. Algo dinámico que se transforma en la medida en que las organizaciones sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo.</p> <p>. Hechos que no pocas veces - los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen - ideas poco precisas.</p> <p>. El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.</p>	<p>. El resultado de un trabajo estéril, que consiste en "husmear" por toda la organización y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación.</p> <p>. La parte inicial de la capacitación que se realiza unicamente una vez y para siempre.</p> <p>. La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores.</p> <p>. Los bajos niveles de escolaridad del personal. (18)</p>
--	--

(18) ibidem pg. 34.

## 2.5 SISTEMA DE INFORMACION PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE LA CAPACITACION.

Los resultados concretos que debe arrojar la determinación de necesidades de capacitación son:

- Número exacto de trabajadores que necesitan capacitación;
- Características de los trabajadores que necesitan ser capacitados;
- Descripción precisa y completa de las actividades en que - necesitan ser capacitados.

Estos datos constituyen los antecedentes indispensables para la elaboración de cualquier programa de capacitación y su importancia radica en que sólo partiendo de ellos se puede planear, - elaborar y aplicar con éxito un programa.

A continuación se describe brevemente la importancia de los datos.

- Número de personal que requiere capacitación.

Conocer el número de personas que requiere capacitación, nos permite contar con uno de los mejores criterios para decidir la forma de impartir la instrucción, la cual puede ser de forma individual (cuando se trata de una sólo persona) o en grupo (cuando son varias personas las que requieren capacitación).

Además, es una base para estimar el costo posible del progreso de capacitación pues se considera el tiempo y el personal necesarios para elaborar el programa y los materiales didácticos, el costo de la preparación de instructores, el acondicionamiento de locales e instalaciones y el tiempo del personal que va a ser capacitado.

Una eficiente determinación de necesidades nos debe garantizar la elección del personal que verdaderamente requiere la capacitación. Este es uno de los puntos en los que hay que tener mayor cuidado.

Si para un curso determinado se elige personal que no requiere de la capacitación, no sólo se aumentará el costo de éste, - sino que se desarrollarán actitudes negativas, tanto en los propios trabajadores, como en los supervisores y directivos, al darse cuenta que se da capacitación a quienes no lo necesitan.

Por otro lado, no seleccionar a los trabajadores que si tienen necesidades de capacitación no resolverá los problemas causados por las deficiencias de estos trabajadores.



— Características del Personal que Requiere Capacitación.

Conocer la singularidad de las personas que necesitan capacitación permitirá tomar decisiones respecto a la amplitud del contenido del programa, la selección de técnicas de instrucción y en materiales didácticos, y la organización del curso. Solo conociendo bien a los futuros participantes se puede ajustar un programa apropiado.

Algunos de los puntos que deben investigarse son:

- . Edad;
- . La escolaridad;
- . La experiencia laboral, y otros.

Conociendo lo anterior nos ayuda a tomar decisiones sobre la amplitud del contenido del programa, de manera que la capacitación se enfoca hacia necesidades reales sin incluir cuestiones que el personal ya domine. Además permite planear la organización del curso en cuanto a recesos y ritmo de trabajo.

— Descripción de Actividades en que se Requiere Capacitación.

La lista de actividades propias de un puesto, una tarea o un proceso que sean desconocidas por el personal o realizadas deficientemente es lo que constituye la descripción de actividades en la que se requiere de la capacitación. Es importante obtener la descripción de actividades en que requiere capacitación el personal, ya que en base a ella, se determinan los objetivos y el contenido del programa.

Si en esta descripción se incluyen actividades que el personal domina o no necesita para desempeñar su trabajo, es decir - actividades que no requiere capacitación, el programa que se elabora no cubrirá verdaderas deficiencias.

Los resultados de una acción de capacitación que se basa en necesidades falsas, propicia:

- . Que no se resuelvan los problemas de la empresa, cuyas causas sean las deficiencias del personal;
- . Desinterés y actitudes negativas para la capacitación, no sólo en el personal que asiste a los cursos, sino también en los directivos, quienes terminan por considerar como gastos inútiles a estas acciones.

## CAPITULO 3

METODOLOGIA PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE  
CAPACITACION.

## 3.1 PLANEACION DEL PROCEDIMIENTO

Si la determinación de necesidades de capacitación se realiza metódicamente e implica un proceso de investigación relacionado con algunas variables de la organización y de los trabajadores, debe elaborarse un informe que detalle los resultados.

Dicho informe o plan, según algunas experiencias, puede construirse con las siguientes partes:

- 1.- Datos de identificación: organización, fechas de iniciación y conclusión de la DNC, ubicación del área y el puesto (s) investigados, nombre del analista.
- 2.- Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acopio de información. En el siguiente subtema abordaremos con más detalle este aspecto.
- 3.- Técnicas: formas particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionario, observación, etc.) Posteriormente tendremos un apartado que nos indicará de forma clara y precisa los objetivos y las ventajas de algunas de ellas.
- 4.- Actitud de: trabajadores y supervisores; forma en que reaccionaron ante la DNC y la Capacitación en general.
- 5.- Análisis de la información recabada: interpretación de los datos, tratamiento estadístico, etc.
- 6 - Resultados de la DNC: características de los trabajadores, tareas con necesidades de capacitación y justificación.

7.- Problemas que requieren soluciones diferentes de la capaci  
tación y propuestas.

8.- Observaciones.

### 3.2 DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO.

Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o también entendido como el modo característico de enfrentar cierta labor.

Existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados al determinar las necesidades manifiestas y las de tipo en cubierto, más adelante presentaremos dichos procedimientos en un esquema que nos auxiliará.

A continuación nos abocaremos al procedimiento que sugerimos que toda organización debe tener.

#### Primera Etapa: Búsqueda de evidencias personales.

Esta es indudablemente la parte de la determinación en la que el analista en capacitación suele enfrentar mayores problemas; debido a que la cantidad de hechos e informes que es posible recabar, así como la interpretación de los mismos, suele ser abundante y poco clara. En esta etapa es especialmente útil el modelo de análisis de problemas propuesto en 2.2 de este trabajo.

Para identificar las necesidades de capacitación se sugiere que se consideren los siguientes datos típicos, dándose por entendido que al interpretar un solo hecho resulta, por lo general,

insuficiente para justificar que se recomiende determinada capacitación. (19)

- . Política de la empresa y objetivos.
- . Desempeño de la organización.
- . Desempeño del director.
- . Movimiento del personal.
- . Utilización de material.
- . Frecuencia de conflictos que implican relaciones organizacionales.
- . Revisión de puestos.
- . Costos directos de trabajo.

El número de indicadores presentado no es el único ya que eso dependerá tanto de la organización existente como la de los analistas participantes.

Ya se han clasificado evidencias generales de problemas y síntomas en cuatro categorías: de producción, de organización, de conducta de grupos de trabajo y de moral. Cada una de estas categorías puede ser analizada también con el auxilio del modelo de análisis de problemas.

(19) Ibidem. p. 17

Por otra parte, otros autores proponen la exploración de - varios indicadores (por ejemplo, la comparación del rendimiento actual con los estándares existentes; en caso de que estos no - existan, recomiendan establecerlos).

Otros autores plantean las siguientes interrogantes:

- . ¿ Se tienen definidos operacionalmente los objetivos de las secciones ?
- . ¿ Se tienen definidos operacionalmente los objetivos de los departamentos ?

Si la respuesta es afirmativa, el paso siguientes es medir el desempeño de los departamentos y las secciones, para posteriormente definir si éste es menor que el planteado por los objetivos. En caso negativo, esto es, cuando no hay objetivos, se indica que es necesario eleborarlos.

Como propuesta, los responsables del área de capacitación - ejercitaron su creatividad organizacional para adoptarla a las técnicas que más se adecuan a sus requerimientos y recursos.

Segunda Etapa: Selección de áreas críticas.

A partir de las evidencias generales y del análisis que se tenga de las mismas, se detectan y jerarquizan las áreas de la - organización. Estas pueden ser gerencias, direcciones, departamen- tos, secciones, oficinas, etc.

El análisis que de las evidencias generales se efectúe, deberá proponer algunas hipótesis sobre el origen de los problemas; la siguiente clasificación puede ser suficiente:

- \* Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- \* Otras causas organizacionales: materia prima fuera de especificaciones, equipo obsoleto, descomposturas frecuentes, falta de programación, etc.

Es importante señalar la posibilidad de que se presente alguna anomalía en la organización que es originada por alguna decisión humana:

Mendoza Nuñez <sup>(20)</sup> establece los criterios que nos ayudan a seleccionar las áreas críticas.

- . Grado en que obstaculizan el logro de las metas de la empresa.
- . Monto de las pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan.
- . Entorpecimiento de las labores de otras áreas (cuellos de botella).
- . Amplitud para absorber las nuevas metas que se están planteando.
- . Amplitud de las necesidades de capacitación y/o importancia de las mismas.

(20) Idem p. 29.



El autor señala que a partir de los anteriores criterios se establece la prioridad de las áreas. En principio, el área más crítica será la primera en someterse a un análisis de mayor profundidad y así sucesivamente hasta concluir con todas las detectadas, insistimos nuevamente, para la ejecución de esta etapa en el uso del modelo del análisis de problemas ya expuesto anteriormente.

Tercera etapa: Especificación de Evidencias en el Area Crítica.

Esta etapa se contempla como la continuación de las dos anteriores o como el inicio de la investigación. Expliquémoslo, existen ocasiones que dado el conocimiento de la problemática de la organización, se va directamente a una área específica, con lo cual las dos etapas anteriores no se realizan.

La tarea del analista en esta etapa consiste en precisar, lo mejor posible, la magnitud de la problemática del área. Para ello se puede echar mano de datos y factores similares a los ya señalados, así como de entrevistas y observaciones.

El cuantificar con evidencias claras servirá para precisar las necesidades, además permitirá demostrar que la capacitación

es necesaria, la cual está relacionada con problemas importantes. De esta manera la información pasa a seleccionar los puestos prioritarios del área investigada, que serán estudiados en detalle.

Los mismos criterios señalados para seleccionar áreas críticas pueden ser útiles para seleccionar y definir los puestos -- prioritarios. Es importante hacer destacar que la información - que proporcionen los jefes de área resulta de valor para cubrir esta etapa.

Cuarta Etapa: Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas.

Aquí como en la etapa anterior se prosigue con el procedimiento de la DNC, o se inicia cuando por alguna razón ya se escogió el puesto sujeto a investigación.

En esta etapa se hace la descripción del puesto o también lo que corresponde a elaborar una lista de tareas del mismo. Lo que conduce a conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas de selección. Recuérdense que lo ideal es determinar las tareas - que desconoce el personal, para lo cual es preciso conocer las labores del puesto.

En virtud del problema y del costo que representa aplicar la técnica de análisis de puestos, se recomienda, en caso de que la empresa no cuente con la descripción del puesto, elaborar una lista de tareas básicas. Contando con ésta se puede continuar con la siguiente etapa, evitando un trabajo árduo que puede ser tan largo y complicado como resulta ser la determinación de necesidades.

No hay que olvidar que cuando existe descripción del puesto y las condiciones lo permiten, se puede definir el estándar de desempeño o las normas de actuación. Este será un excelente instrumento para comparar el desempeño de los trabajadores con su situación real, lo cual ayudará a definir las necesidades de capacitación. Es evidente que el estándar de desempeño facilita la cuantificación del rendimiento del personal y que, en caso de que se implante un programa de capacitación, será el mejor criterio por si la situación ha cambiado.

Por otro lado, cualquiera que sea la descripción de puesto existente, ésta será de valor, incluso si es necesario actualizarla. Si se decide a elaborar la descripción del puesto, es recomendable utilizar un formato con fines de adiestramiento y capacitación; esto es que incluya no sólo la descripción convencional y las especificaciones, sino también el señalamiento de cómo, con qué, cuándo, para qué y con qué precauciones se realiza cada una de las tareas del puesto.

Se recomienda hacer la entrevista desde luego incluyendo - las tareas esenciales del puesto a un número de diez personas.

Quinta Etapa: Selección de Técnicas y Elaboración de Instrumentos de Investigación.

En esta etapa del procedimiento se puede decir que es el - punto de partida para investigar alguna situación determinada, - por ejemplo la seguridad industrial, de desperdicios, de relaciones interpersonales, etc.

Para seleccionar las técnicas de determinación de necesidades de capacitación es importante considerar algunos factores:

- . El número de sujetos por investigar.
- . El nivel jerárquico de los mismos.
- . Las características de los mismos, en especial su escolaridad.
- . Los puestos que ocupan.
- . El tiempo y los recursos disponibles.
- . Los conocimientos que tiene el investigador.
- . Las características de las técnicas.

Teniendo presente la anterior información podemos escoger como mínimo dos técnicas: una para investigar directamente a los trabajadores, y la otra para que su jefe inmediato proporcione su punto de vista sobre las necesidades de sus subordinados. De esta manera se recogen datos por parte del personal involucrado, se aumenta la objetividad y se introduce un elemento participativo en la determinación de necesidades de capacitación. Posteriormente presentaremos algunas técnicas de DNC, algunas de las cuales son conocidas e inseparable su aplicación mientras que otras sólo pueden usarse en determinadas condiciones.

Se recomienda que el investigador o analista tenga un amplio conocimiento y dominio de las técnicas debido a que esto le permitirá aprovecharlas al máximo con todas sus ventajas., para aquellas situaciones que sean más recomendables.

#### Sexta Etapa: Aplicación de Técnicas de DNC.

En esta etapa es cuando se recaba la información sobre las necesidades de capacitación, en los términos en que se señalaron previamente: tareas en las que existen deficiencias originadas por la falta de conocimientos y habilidades, problemas que lo - justifican y nombres y características de los trabajadores con - necesidades. Es indudable que con las técnicas se efectúa el aco

pio de información, la cual tiene que analizarse como siguiente etapa. En el capítulo siguiente se explica la aplicación de las técnicas.

Se sugiere hacer una cuidadosa revisión del procedimiento en general, preparar las condiciones materiales tal como se indica y estar abierto a cualquier ajuste que pueda ser necesario.

Terminando de aplicar las técnicas que fueron seleccionadas, se sugiere analizar la experiencia y tomarla en cuenta para futuras investigaciones.

#### Séptima Etapa: Análisis de la Información.

Como es de esperarse las técnicas DNC nos arrojan un cúmulo de datos que es necesario revisar, que son los que nos van a indicar los elementos para nuestro programa de capacitación.

Ahora bien, la organización y la estructura que se tenga de la información recopilada depende en primera instancia de las técnicas empleadas y del manejo que se haya realizado de las mismas.

Un ejemplo claro lo vemos en la entrevista la cual proporciona mucho material; la calidad y la objetividad de la información depende de la forma en que esta se realice. La habilidad del entrevistador juega un papel vital para que se logren los propósitos de la técnica y para registrar, por escrito, las informaciones de valor. El uso de la grabadora en manos de un investigador inexperto puede arrojar opiniones, comentarios, etc. de escasa importancia y que, adicionalmente, requieran de análisis exhaustivo para llegar a resultados pobres. Todo ello no significa que dicho aparato entorpezca la entrevista.

Es necesario hacer un señalamiento en lo que se refiere a algunas técnicas como el inventario de habilidades, el cuestionario y la lista de verificación, las cuales proporcionan informaciones estructuradas y uniformes que hacen posible un análisis más sencillo, que en algunas ocasiones requiere de un proceso de tabulación.

Pasando a la parte medular del análisis de la información que consiste en comparar, los datos que proporcionaron el jefe de los sujetos investigados y ellos mismos. Cabría esperar algunas ligeras discrepancias entre dichas fuentes de información, pero si estas son serias es conveniente plantear algunas hipótesis sobre su origen y, en función de ello, seleccionar nuevamente otras de investigación y aplicarlas, a efecto de esclarecerlas.

La diferencia más común radica en que ambos participantes, jefes y trabajadores, poseen distintas concepciones en cuanto a las necesidades de capacitación.

Sin duda el propio trabajador puede estar consciente de sus necesidades de capacitación, pero esta situación varía mucho de caso a caso, como puede ser al estar receloso acerca de que al dar cierta información se le podría causar algún daño. Desde luego que esto se puede manejar utilizando algunas técnicas que resulten ser adecuadas para aminorar dicha problemática.

Por otro lado, se da por hecho que los jefes conocen a cada uno de su personal y por lo tanto sus necesidades de capacita- -ción. Sin embargo esto no del todo es cierto, pues sedan las preferencias conscientes o no, lo cual puede deformar la realidad.

Además se pone de manifiesto el desconocimiento de la capacitación por parte de los jefes, lo cual es una clara demostración de sus necesidades de capacitación y desde luego posible explicación a las deficiencias de sus subordinados. Es por ello que algunos jefes por desconocimiento tengan una reacción defensiva a su ineptitud, rechazo hacia el analista, argumentando que gracias a su actitud no existe problema alguno con su personal de trabajo. Contrario a ello existen jefes que manifiestan que sus subordinados fueron mal seleccionados, no cubren los requisi



tos indispensables para su desempeño actual pues no tienen un nivel de escolaridad adecuado, irresponsable etc., y que por tanto se requiere de una capacitación inmediata para el eficiente desempeño de las tareas de su puesto.

El analista - investigador debe estar atento a todo lo que ocurre, dar crédito a quien lo requiere, apoyado desde luego en hechos asegurándose de que no sean simples opiniones o comentarios infundados. Si la determinación de necesidades ha partido de un área o puesto crítico, la especificación de las evidencias es un buen punto de partida para no dejarse engañar. El especialista en el proceso de capacitación requiere contar entre sus habilidades la de poder discriminar diferentes variables que afecten el desempeño de los trabajadores, hay que tener presente que además de las necesidades de capacitación, existen tres grupos de variables que pueden explicar el mal desempeño de los trabajadores y consiguientemente ser la causa de problemas:

- a) Problemas organizacionales: Equipo en malas condiciones, materia prima fuera de especificaciones, carencias de herramientas apropiadas, desorganización etc.
- b) Falta de aptitudes del personal: Psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc.
- c) Falta de motivación: Los trabajadores no quieren, no se esfuerzan por realizar la labor que se espera de ellos al carecer de

estímulos para realizar su tarea.

A continuación presentaremos un diagrama que representa el análisis de información de la determinación de necesidades de - capacitación.

Análisis de la Información de la  
determinación.

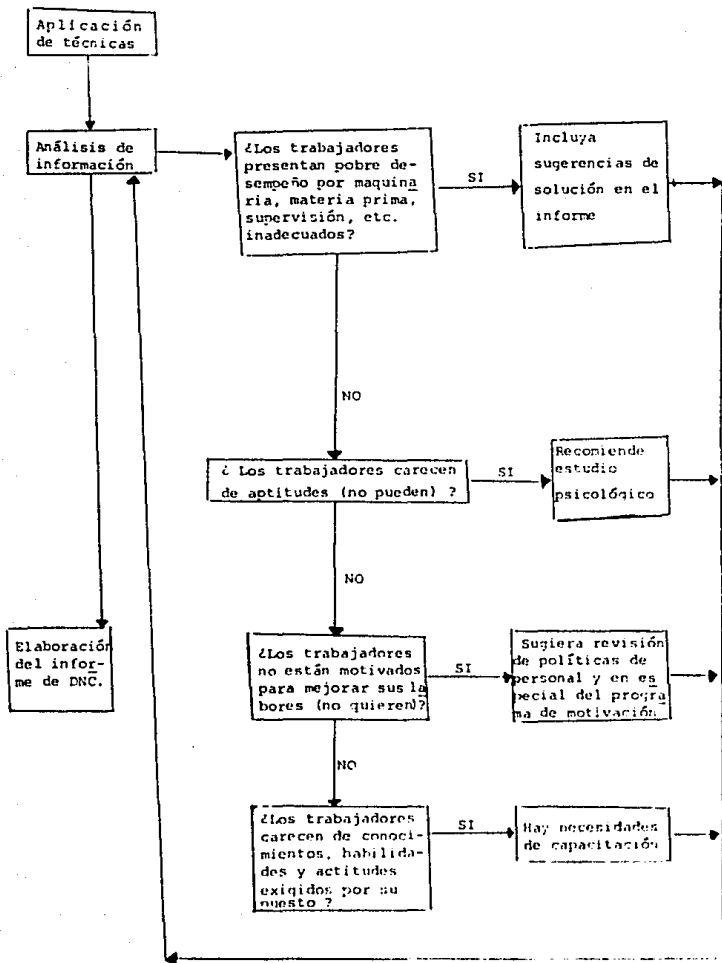
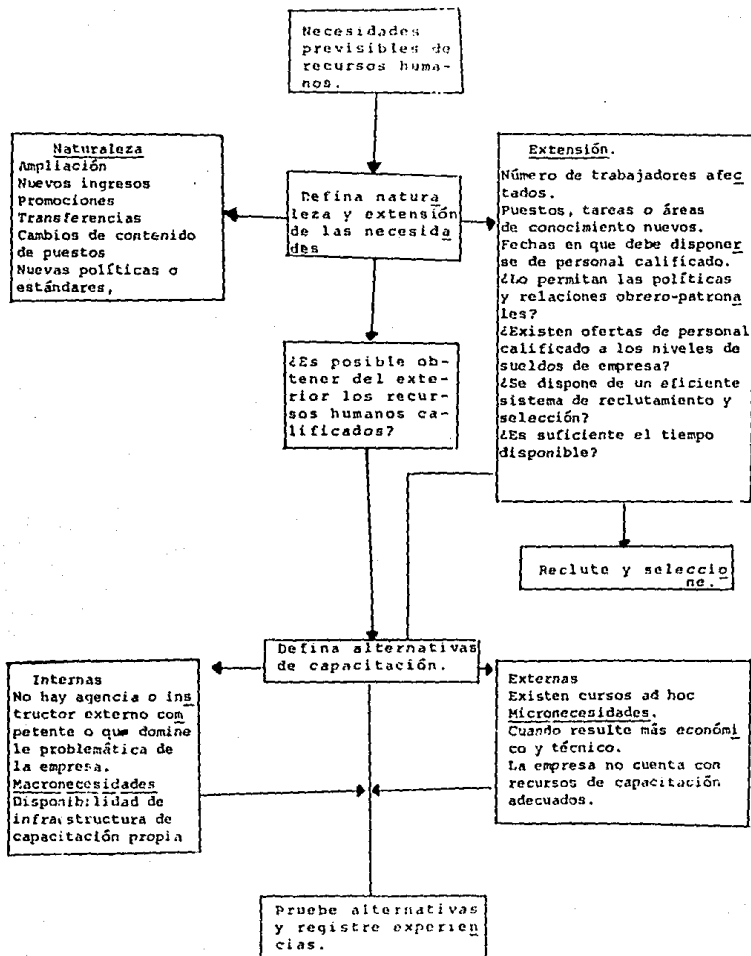
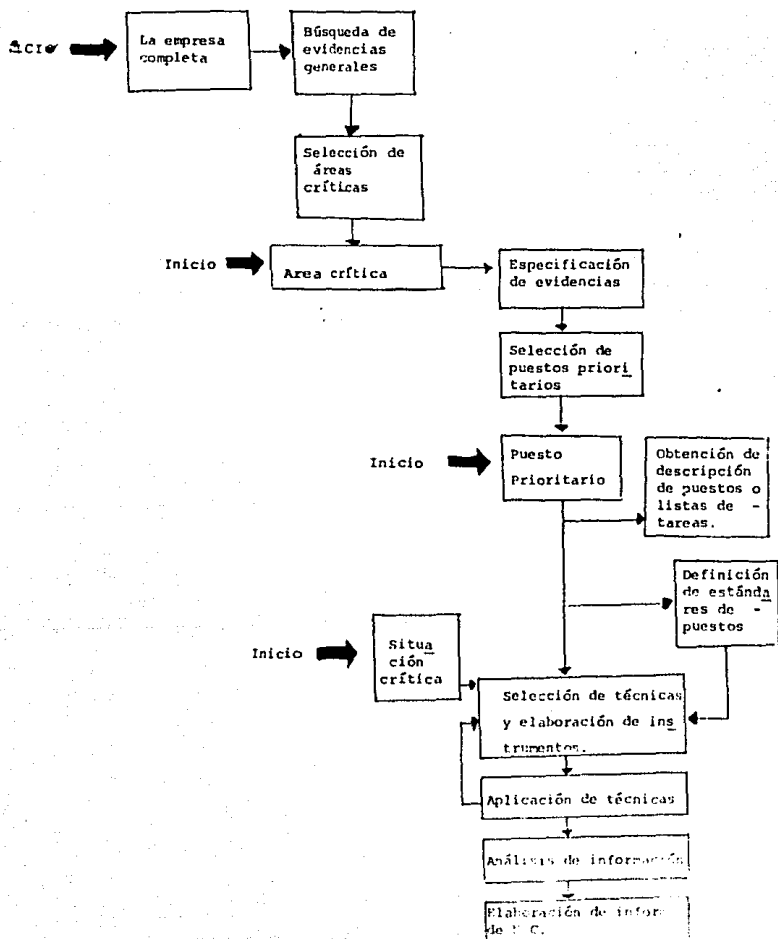


Diagrama de Necesidades Manifiestas.



Procedimiento para determinar necesidades encubiertas.



A través de estos procedimientos, la persona o grupo, encargado (s) de la planeación, programación y control de la capacitación y desarrollo del personal, pueden investigar y diagnosticar clara y precisamente las necesidades de capacitación, entendiéndose, que con ello se podrán operar los programas sabiendo que - cada evento responde efectivamente a las necesidades específicas de las áreas usuarias.

Un punto crucial es la selección y uso de las técnicas para recabar información, por ello el siguiente capítulo está dedicado a puntualizar su manejo.

## CAPITULO 4

TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

## 4.1 ELECCION DE LAS TECNICAS APROPIADAS.

Se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos.

Las técnicas tienen como única finalidad, para nuestro caso, recabar las necesidades de capacitación (tareas o contenidos temáticos, trabajadores afectados y sus características, así como su justificación, y para ello es indispensable tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que implique planear su administración y aplicarlos. Es importante señalar una clara diferenciación entre técnicas para DNC y fuentes existentes de información. Las fuentes de información constituyen señales básicas respecto de las áreas, los puestos y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

Las técnicas para DNC pueden ir desde una simple pregunta formada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación.

Uno de los diseños lo constituyen los centros de evaluación destinados a determinar necesidades de capacitación y de desarrollo de directivos.

Un centro de evaluación está integrado por un sistema de - evaluación de problemas y situaciones reales, relacionados con - el trabajo. El participante debe enfrentar esas situaciones bajo la mirada cuidadosa de observadores especialmente entrenados (eva luadores). Esos asesores registran la conducta que observan, la clasifican y evalúan de acuerdo con las diferentes dimensiones - identificadas por las empresas como críticas para el éxito, en - las posiciones consideradas. Dicha comparación habla de la gran diferencia que puede existir entre dos técnicas para DNC, tanto en su nivel de profundidad y validez, como en su enfoque.

Con respecto a las técnicas que han sido reportadas por es tudiosos de la materia su número es amplio e incluye diversas po sibilidades entre las cuales se pueden elegir de acuerdo a los - recursos con que se cuenta.

Una encuesta efectuada por Mahler y Monroe con 150 directo res de capacitación, "investigó las técnicas para DNC que prefe rían aplicar a los obreros, personal de oficina y de supervisión técnica".<sup>(21)</sup>

- . Encuesta de la gerencia 16%
- . Conversaciones con supervisores 15.66%

(21) Mendoza Nuñez A. Manual para DNC. pg. 70



. Observación	11.66%
. Discusiones de grupo	11 %
. Análisis de las relaciones (costos, cambios en el personal, reclamaciones, etc. )	8.66%

Mientras las técnicas menos favorecidas por los encargados de capacitación son:

. Cuestionario para supervisores	2.%
. Observación del espíritu de los supervisores.	2.%
. Cuestionario para alumnos	2.33%

Es conveniente informar que dicha descripción se basa en necesidades de tipo encubierto, en este caso los indicadores se - presentan más complejos.

Los criterios esenciales que califican a una técnica para DNC están en relación directa con la exactitud que permite precisar las necesidades de capacitación; así se hablaría esencialmente de objetividad y fiabilidad. No hay que olvidar que la objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador que permiten arrojar una situación lo más cercana a la realidad; la fiabilidad, a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera ocasión.

Las técnicas para DNC reportadas por diferentes autores son las siguientes:

TECNICAS:	Johnson	Coldrick	Kirkpatrick	Donaldson	Canonici	Laird	UCECA	ARMO	Mendoza	
Entrevista	X	X		X	X	X	X	X	X	8
Entrevista Informal					X					1
Conversación Informal	X	X								2
Observación	X	X			X	X	X			5
Cuestionario	X		X		X	X				4
Encuesta	X		X			X	X			4
Lista de verificación	X							X	X	3
De las tarjetas	X							X	X	3
Inventario de Hab.	X							X	X	3
Pruebas de desempeño	X		X		X	X	X		X	6
Período de actuación		X							X	2
Simulación	X								X	2
Evaluación de méritos	X		X		X					3
Planeación de carrera					X					1
Comités	X		X		X	X			X	5
Reuniones corrillos	X	X			X	X	X		X	6
Tormenta de ideas	X							X	X	3

Es indudable que las técnicas señaladas más frecuentemente no son las mejores, no son de escaso valor las menos frecuentes (planeación de carrera, período de actuación, simulación etc.) Su valor es relativo a cada circunstancia específica.

Algunas técnicas son similares entre sí (entrevista, entrevista formal y conversaciones informales; cuestionario y encuesta; lista de verificación y técnica de tarjetas) y varias de ellas son utilizadas primeramente para otra finalidad distinta de la - DNC (evaluación de méritos y planeación de carrera).

A continuación describiremos las técnicas listadas anteriormente.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

#### 4.2 DESCRIPCION DE LAS TECNICAS.

Cada una de las técnicas que vamos a presentar operan como instrumento a través de los cuales se pueden recabar los datos e información necesarios útiles para generar una comprensión suficiente del clima y moral organizacional para poder juzgar y apreciar el efecto de las carencias.

Del mismo modo, el uso de las técnicas propician una habilitación para la metodología que proponemos, suficiente para aplicarnos a los problemas que encontraremos relativos a las necesidades de capacitación.

Desde este enfoque el presente apartado pretende proporcionar al analista de capacitación algunos lineamientos para el diseño y operación de las técnicas, así como contribuir a la definición de las actividades recomendables que deben procurarse en la realización de todo trabajo para la Detección de Necesidades de Capacitación.

## ENTREVISTA.

### Descripción:

Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico.

### Material requerido:

Guión de entrevista.

Grabadora, cuando el entrevistado no tiene inconveniente en que se use.

### Tipos de entrevista:

Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador:

- \* Dirigida
- \* Semidirigida
- \* Abierta.

En la entrevista dirigida el investigador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.

La entrevista semidirigida incluye preguntas de carácter más general que las usadas en el tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del

entrevistado.

En la entrevista abierta de hecho se plantean sólo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que éste habla la mayor parte de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o plantear otro aspecto.

Tipo de Aplicación.

Individual.

Destinatarios

Esta técnica es una de las más versátiles, se puede utilizar en la DNC prácticamente en cualquier nivel de la empresa; de ahí que jefes y subordinados, mediante entrevistas, permiten conocer las necesidades de capacitación de un puesto determinado.

Asimismo, es una de las mejores técnicas para obtener, de directivos, mandos medios y superiores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la empresa, y sobre áreas y puestos prioritarios.

Se recomienda aplicarla a los trabajadores cuando la contratación de recursos humanos por puesto sea muy baja (de uno a tres), y esta técnica resulte más sencilla que otras.

#### Ventajas:

Da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al fortalecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes.

Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que ellos juegan el papel más importante.

Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de entrevista, si se juzga conveniente.

#### Desventajas:

Es poco económica para investigar a un grupo numeroso de sujetos. Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas.

Exige del investigador un repertorio de habilidades especializadas, que sólo se adquieren mediante una adecuada capacitación y práctica.

#### Procedimiento de elaboración de materiales:

Seleccione el tipo de materiales.

Determine las áreas que desea abordar. Si manejará entrevista abierta, piense en las estrategias que debe seguir para la presentación de dichas áreas (introducción, planteamiento sucesi

vo de cada área y conclusión de entrevista).

Elabore preguntas de tipo general a partir de las áreas ya definidas, si ha escogido entrevista semidirigida. Para ello, parta de cuestiones que empiecen con palabras como: qué, cuál, - dónde, cómo, etc.

Analice cada una de las preguntas para determinar alguna ambigüedad que pudiera contener, problemas sintácticos, etc., y decida la estrategia de la entrevista.

A partir de las cuestiones genéricas redacte las preguntas específicas, si desea emplear entrevista dirigida. Esto también lo puede hacer basándose en las áreas generales de investigación.

En todos los casos prevea con precisión qué tipo de respuesta espera de los entrevistados y las posibilidades de que estos presenten algunas objeciones. Prepare la manera en que abordará tales objeciones.

#### Procedimiento de Aplicación:

Confirme con el sujeto la hora y el sitio de la entrevista.

Presentarse poco antes de la hora estipulada.

Explique brevemente los propósitos de la entrevista y el tiempo que llevará ésta.

Aclare las dudas que manifieste el sujeto.

Plantee una a una las preguntas y tome nota de los aspectos relevantes de las respuestas. Reformule las preguntas si es necesario, y no pierda el contacto visual con el sujeto por intentar



escribir todo lo que diga.

Haga un breve resumen de lo tratado en la entrevista, si resulta pertinente.

De las gracias al sujeto y deje abierta la posibilidad de recurrir nuevamente a él.

#### Recomendaciones:

Esté al tanto del tiempo que consume la entrevista y de la actitud del sujeto respecto a la hora; reconsidere el guión de la entrevista si es necesario.

Procure mantener al sujeto dentro de límites razonables por cuanto al contenido de sus respuestas; plantée nuevamente las respuestas cuando insiste en hablar de otros asuntos.

Establezca un buen clima de trabajo y logre identificación (rapport) con el sujeto, si es posible.

Grabe la entrevista (en caso de que el sujeto no tenga objeciones) si se le facilita tanto el análisis de la información como el manejo de la técnica.

Revise, de inmediato o a más tardar un día después, las notas que recabó o la grabación, y obtenga las conclusiones de la entrevista.

#### Habilidades Requeridas por el Instructor.

Todas aquellas que implican la entrevista (facilidad de expresión, claridad para plantear cuestiones, seguridad personal,-

manejo de conductas negativas o agresivas, establecimiento de "rapport", etc.). Esta es una de las técnicas más difíciles de manejar adecuadamente; su aprendizaje requiere de un período de adiestramiento supervisado.

Ejemplo del guión de entrevista dirigida.

- 1.- Presentarse con el entrevistado, en caso de que éste no conozca bien al investigador ni las funciones que realiza. Explicar nuevamente -y que al establecer la cita ello debió realizarse- los propósitos de la entrevista, aclarando, si es necesario, el tiempo que durará ésta.
- 2.- Plantear el concepto de necesidades de capacitación y enfatizar que éstas forzosamente están relacionadas con los problemas actuales de la empresa o prevén su presentación.
- 3.- Formular una a una las siguientes preguntas:
  - \* ¿Cuáles son los problemas, de cualquier tipo, que enfrenta el área que Ud. dirige?
  - \* ¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal?
  - \* ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?
  - \* ¿En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades?
  - \* ¿Quiénes son los trabajadores involucrados en cada una de las tareas?
  - \* ¿Cómo es el desempeño de cada uno de los trabajadores con necesidades de capacitación, y qué problemas particulares plantean?
- 4.- Si se cree pertinente, según la accesibilidad del jefe, preguntar por último sobre las causas que originan los otros problemas del área, ajenos a la capacitación de los subordinados.
- 5.- Indicar que la entrevista ha concluido y dar las gracias.

**OBSERVACION:****Descripción:**

Un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos.

**Material Requerido:**

Guía de observación.

**Tipos de Observación:**

**Sistemática:** se define con precisión el hecho a observar, el lugar y se elabora una guía.

**Casual:** Se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

**Tipo de Aplicación:**

Por lo común la observación se refiere a un sujeto, en cuyo caso el registro de información, es relativamente más sencillo, pero puede incluir a un grupo.

**Número de sujetos:**

Desde uno hasta ocho ó diez.

**Destinatarios:**

Los titulares de los puestos a quienes se investiga, esto -

es, que tienen necesidades de capacitación. Esta técnica es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas.

**Ventajas:**

Permite registrar hechos reales, no opiniones, como muchas de las técnicas que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

**Desventajas:**

La mera presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejen de exhibir una conducta natural.

Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas. Proporciona, en muchos casos, indicios de necesidades de capacitación (desempeño inadecuado), que ameritan una investigación con otra técnica.

**Procedimiento de Elaboración de Materiales.**

Determine con precisión el puesto, tareas o situaciones y sujetos que observará. escoja una muestra de sujetos si el número es elevado.

Especifique el sitio y el medio ambiente en que se realizará la observación, así como el tiempo estimado que le dedicará.

Desglose para cada tarea y, si es necesario, para cada si-

tuación, los hechos específicos que observará. Auxíliese de un supervisor o trabajador que conozca bien la labor, en caso de que sean insuficientes sus conocimientos, y consulte manuales, instructivos, etc.

Revise el listado de hechos que serán objeto de estudio, para determinar su calidad y corrección.

#### Procedimiento de Aplicación:

Confirme con el jefe inmediato de el o los sujetos observados lugar y hora.

Presentarse en el sitio indicado poco antes de la hora señalada; si cree que es necesario, informe a quien (es) observará - el propósito que persigue.

Compórtese naturalmente. Permanezca de preferencia en un mismo sitio y en silencio, a no ser que, según su guión, requiera plantear algunas cuestiones.

Registre cuidadosamente los hechos más destacados. Use abreviaturas y letra que pueda reconocer posteriormente; emplee su capacidad de síntesis.

Dé las gracias antes de retirarse, si es pertinente.

Revise sus notas inmediatamente o, a más tardar, al día siguiente, para redactar el informe de la observación.

Pula su guión de observación de acuerdo con las primeras experiencias.

**Recomendaciones:**

Asegúrese del impacto que podrá causar su presencia en los sujetos observados. Si éste cambia sustancialmente el comportamiento de los trabajadores, analice su situación y determine si es necesario sustituirla por otra técnica.

No incluya deducciones ni interpretaciones al registrar sus observaciones.

Tampoco se altere si los sujetos observados, al percibir su presencia, hacen comentarios.

No interfiera en el área de trabajo a la que llega.

Procure pasar desapercibido; seleccione una indumentaria - que facilite esto.

No dé opiniones ni prometa algo a los sujetos, en caso de que lo llegasen a plantear.

**Habilidades Requeridas por el Investigador.**

La observación es una de las técnicas que exige un sólido - entrenamiento y práctica dirigida. Es necesario que el investiga - dor adquiera las destrezas de un buen observador (objetividad, - tacto, capacidad de análisis y de síntesis, percepción de mensa - jes no observables, etc.) y que esté familiarizado por lo menos con la situación que estudiará. Ninguno de estos factores debe descuidarse si se desea obtener provecho de la observación.

De cualquier manera, la presente descripción de la técnica apenas proporciona una visión general.

Ejemplo de la guía de observación.

Tienda: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Número aleatorio del vendedor: \_\_\_\_\_ Número consecutivo \_\_\_\_\_

Nombre del vendedor: \_\_\_\_\_ Sexo del cliente: \_\_\_\_\_

Edad aproximada: \_\_\_\_\_ Producto en venta: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Aspecto y conducta del cliente al entrar al departamento.

Actitud del vendedor en ese momento.

Modo en que se abordó al cliente.

Explicación de características del producto.

Exploración de sus expectativas y posibilidades.

Manejo de objeciones.

Cierre de la venta.

Despedida del cliente.

## CUESTIONARIO.

### Descripción.

Un sujeto o un grupo responde de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra).

### Material Requerido.

### Cuestionario.

### TIPOS DE CUESTIONARIO.

- \* De preguntas abiertas
- \* De preguntas cerradas.

Los cuestionarios de preguntas abiertas están estructurados a base de interrogantes que exigen respuestas amplias de los sujetos (desde varias líneas hasta una página). Las respuestas, cuando se plantean el mismo cuestionario a diferentes personas, adoptan formas variadas y a veces marginales a la pregunta. El análisis de las respuestas resulta, por la razón anterior, complicado.

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



ro). Estas preguntas se presentan a un rápido análisis, aunque por su tipo de planteamiento su registren las  cuestiones que pueden formularse.

#### Tipo de Aplicación.

Colectiva, aun cuando pueda aplicarse individualmente; en ese caso, se desperdicia una de sus mejores ventajas.

#### Número de sujetos

Hasta 200 simultáneamente, si se dispone de un local adecuado; por lo general, los que puedan acomodarse adecuadamente en un salón.

#### Destinatarios

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

#### Ventajas.

Es económico, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchos sujetos.

Su administración es relativamente sencilla.

Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades, independientemente de la introducción que se plantee.

#### Desventajas.

No puede usarse con sujetos que tienen problemas de lectura y escritura.

Existen posibilidades de que sean falseadas las respuestas, no sólo inconscientemente, sino hasta de modo deliberado.

#### Procedimiento de Elaboración de Materiales.

Determine las tareas o áreas de conocimiento que desee investigar.

Decida el tipo de preguntas que redactará: de tipo cerrado o abierto.

Elabore las preguntas iniciándolas con palabras como: qué, en qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, en qué prioridad, cuáles, y dejando el espacio necesario para que sean contestadas.

Defina los datos del encabezado que desea conocer y redacte las instrucciones. (consulte el ejemplo que se proporciona).

Revise las preguntas para determinar su claridad, su corrección, y que explore los aspectos deseados. Haga las modificaciones que estime prudentes.

Transcriba a máquina el cuestionario y reproduzca.

#### Procedimiento de Aplicación.

Asegure asistencia y condición del local.

Explique los propósitos del cuestionario y atienda dudas y objeciones.

Distribuya los cuestionarios del encabezado y cerciórese de que todos los sujetos estén registrando sus respuestas.

Lea detenidamente las instrucciones y dé un ejemplo, si resulta pertinente. Pregunte a los sujetos si han comprendido las indicaciones.

Supervise el trabajo del grupo y auxilie a quienes lo requieran.

Recoja los cuestionarios al grupo.

#### Recomendaciones.

Procure que las respuestas sean relativamente cortas, en caso de usar preguntas abiertas; el análisis de respuestas largas resulta muchas veces difícil.

Plantee preguntas que estén al nivel de conocimientos de los sujetos.

No utilice lenguaje rebuscado; presente preguntas directas y sin términos de difícil comprensión.

Auxilie a quienes tienen dificultad para escribir sus respuestas.

Estimule a los sujetos que no se enfrentan con entusiasmo al cuestionario.

Revise los cuestionarios en el momento de recogerlos y pídales a las personas que omitieron datos que esperen durante unos minutos más.

**Habilidades Requeridas por el Investigador.**

La aplicación del cuestionario es relativamente simple, pero su elaboración implica conocimientos especializados.

## Ejemplo de cuestionario

Confidencial

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la  
empresa: \_\_\_\_\_

Instrucciones: a continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen para su puesto. Su futuro desarrollo, tanto personal como profesional, está vinculado con esta investigación inicial.

- 1.- ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin dificultad? (vea el listado de tareas que se incluye al final del cuestionario).

- 2.- ¿Por qué?

- 3.- ¿En qué tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el puesto?

- 4.- Indique para cada una de esas tareas los conocimientos y destrezas que considera le hace falta:

5.- ¿Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio?

---

---

6.- ¿En qué mejorará su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta? \_\_\_\_\_

---

---

7.- ¿A qué cree que se deba cada uno de los problemas? \_\_\_\_\_

---

---

8.- ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área y de la empresa? \_\_\_\_\_

---

---

Muchas Gracias.

## ENCUESTA.

### Descripción.

Un investigador recaba en un formato las respuestas que le proporciona un sujeto en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.

### Material Requerido.

Encuesta.

### Tipos de Encuesta.

La clasificación de las encuestas se ha basado más en sus características, en el campo que explora: demográficas; ocupacionales; de consumo; educativas; de actitudes hacia la religión, - el sexo, la política etc.

### Tipo de Aplicación.

Individual.

### Destinatarios.

Todos los niveles, excepto el directivo y el de mandos medios. Para estos últimos se puede utilizar cuando se desea investigar las necesidades de los subordinados.

### Ventajas.

Permite establecer contacto directo entre investigador y encuestado, con lo cual se vencen algunas resistencias.

Hace posible el registro de todas la preguntas, éstas pue -  
den replantearse; también se puede proporcionar mayor informa --  
ción si es necesario.

#### Desventajas.

Existe casi el mismo tiempo requerido para una entrevista y  
no posee su flexibilidad.

El diseño de la encuesta y su aplicación hacen indispensa -  
ble conocimiento y habilidades especializados.

No es recomendable utilizarla para investigar a unos cuantos  
sujetos, dado el tiempo que se necesita para elaborarla.

#### Procedimiento de Elaboración de materiales.

Para su diseño, las encuestas socioeconómicas exigen una me  
todología especializada. Las preguntas de DNC pueden elaborarse  
empleando algunos de los principios utilizados para aquéllas.

Por otro lado, en virtud de que la encuesta y el cuestiona-  
rio tiene similitudes, el procedimiento descrito para éste puede  
utilizarse. Se sugiere analizar el ejemplo de encuesta.

#### Procedimiento de Aplicación.

Confirme la cita con el sujeto encuestado.

Preséntese con él en el sitio y hora fijados.

Explique brevemente los propósitos de la encuesta y resuelva  
las inquietudes que el sujeto plantee.

Formule las preguntas y registre las respuestas.



Agradézcale su colaboración.

Registre, al final, algunas observaciones respecto a la acti  
tud del sujeto, en caso de que resulten de utilidad.

#### Recomendaciones.

Procure mantener la encuesta dentro de los límites de la in  
formación que en ella se pide.

Ayude al sujeto a analizar cuando se le dificulte seleccio-  
nar una de varias opciones.

Asegúrese, hasta donde le sea posible, que las respuestas -  
del sujeto reflejen verdaderamente su opinión.

Respete los puntos de vista del sujeto, aun cuando no coincidan  
con los suyos.

No manifieste aprobación o rechazo respecto de las ideas -  
que emite el encuestado.

#### Habilidades Requeridas por el Investigador.

Especializadas para la elaboración de la encuesta, si se de  
sea que ésta cumpla los requisitos que le dan sus característi -  
cas. En cuanto a su aplicación, se requiere cierto dominio de la  
entrevista.

Ejemplo de la encuesta.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
(apellido paterno materno nombre)

Edad: \_\_\_\_\_ Puesto actual: \_\_\_\_\_  
(años) (meses)

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

1.- ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?.

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ no se \_\_\_\_\_

2.- ¿ Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ no se \_\_\_\_\_

4.- ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ no se \_\_\_\_\_

6.- ¿Cómo considera que en la actualidad su desempeño es laboral?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Susceptible de modificar \_\_\_\_\_

7.- ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ no se \_\_\_\_\_

9.- ¿En qué aspectos, en caso de respuesta afirmativa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10.- ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- ¿Con cuáles tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- ¿Cree usted que es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento del área mejore?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ no se \_\_\_\_\_

13.- ¿Cuáles, en caso de respuesta afirmativa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- ¿Está dispuesto a participar próximamente en algún curso?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ no se \_\_\_\_\_

## LISTA DE VERIFICACION.

### Descripción.

Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica.

### Material Requerido.

Lista de verificación.

### Tipos de Listas de Verificación.

Simple: sólo se solicita del sujeto registrar marcas, comúnmente: X.

De ordenamiento: se requiere que el sujeto jerarquice las - cuestiones, anotando números consecutivos.

### Tipos de Aplicación.

Individual o colectiva, aunque esto último es más recomendable para ahorrar tiempo.

### Número de Sujetos.

Hasta 200 sujetos en una sola sesión, si se cuenta con un - auditorio; comúnmente, los que se alberguen en una aula.

#### Destinatarios.

Titulares de los puestos que se investigan, desde el nivel de supervisión hacia abajo.

#### Ventajas.

Rapidez y facilidad de aplicación.

El análisis de los resultados de la lista de verificación también es sencillo.

Tiene la posibilidad de aplicarse a un grupo numeroso de sujetos.

Estas listas pueden elaborarse para investigar un área de conocimientos común a toda la empresa, para partir de un puesto o para el total de las tareas del mismo.

#### Desventajas.

El instrumento no puede modificarse; a lo sumo es posible explicar las cuestiones que no se entiendan.

No plantea una situación muy motivadora, aunque se explique bien el propósito de la técnica.

Dado que no implica un análisis concienzudo de las cuestiones, ya que sólo requiere poner algunas marcas, se puede prestar a contestarlo con ligereza y, aún más, a deformar intencionalmente la respuesta.

#### Procedimiento de elaboración de materiales.

Haga una lista de las tareas del puesto que investigará o de los temas que desea incluir.

Elabore el encabezado o los datos generales que es necesario incluir en la primera parte de la lista.

Redacte las instrucciones; el ejemplo que se presenta le puede dar algunas ideas.

Anote la lista de las tareas o de los temas, escribiendo después de cada uno de ellos SI o No. No olvide indicar en la parte superior de la lista: "Tareas del puesto" o "Temas" y "Necesidad de capacitación".

Deje al final media hoja, después de la indicación de que es necesario especificar las causas por las que se indicó que existían necesidades de capacitación.

Revise, pase en limpio y reproduzca la lista de verificación.

#### Procedimiento de aplicación.

Asegúrese de que los sujetos por investigar conocen con precisión el lugar y la hora en que se reunirán.

Verifique las condiciones materiales del local en que se aplicará la técnica.

Reciba a los sujetos y preséntese.

Explique a los sujetos brevemente sus funciones y los propósitos de la reunión.

Aclare la dudas en caso de que se presenten!

Distribuya la listas de verificación y lápices, en caso necesario.

De instrucciones para el llenado del encabezado.

Explique la forma en que se contestará la lista; repita las indicaciones si es pertinente.

Vigile que todos los sujetos estén contestando la lista, según las instrucciones, y auxilie a quien no haya comprendido.

Agradezca al grupo su colaboración.

Recoja la lista y revíselas rápidamente para verificar que todo esté completo; en caso de que faltasen datos o que un sujeto haya marcado que no tiene necesidad alguna, pedirle que espere para solicitarle información adicional.

Recomendaciones.

Verifique que aparezcan todos los datos del encabezado y dígame que le ayudará a llenar la segunda parte.

En caso que la escolaridad sea muy baja, lea toda la lista y proporcione el tiempo suficiente para que los sujetos vayan contestando de manera simultánea.

Si faltase alguna tarea o tema, a juicio de un sujeto, pídale que incluya la respuesta.

Habilidades adquiridas por el investigador.

Mínimas; simplemente seguir el procedimiento señalado. La parte más difícil tal vez sea la explicación de los propósitos de la sesión y el manejo de las objeciones del grupo, en caso de que se planteen.

En la siguiente hoja citaremos un ejemplo de la lista de verificación.



## CONFIDENCIAL

Depto. o Area: \_\_\_\_\_ Subárea: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: Cortador de calzado  
 a mano.  
 Nombre del jefe: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: a continuación se enlistan las principales tareas de su puesto, seguidas de las palabras "sí y no". Lea cuidadosamente cada una de las tareas, piense en la forma en que la desempeña actualmente y tache la palabra "sí" cuando considere que la realiza mal por falta de conocimientos y habilidades; en caso de que piense que está desempeñándolo bien tache la palabra "no". Esta información es confidencial y sólo se usará para planear la capacitación que usted requiere.

Tareas o actividades de su puesto.	Necesidades de capacitación.	
1.- Trazar líneas de corte	Sí	No
2.- Afilar cuchilla	Sí	No
3.- Suavizar filo de corte	Sí	No
4.- Cortar tiras rectas	Sí	No
5.- Cortar piezas curvas mediante patrones.	Sí	No
6.- Recoger el trabajo	Sí	No
7.- Calcular la piel	Sí	No
8.- Cortar forros en piel y tela	Sí	No
9.- Confeccionar cuchillas de corte curvo.	Sí	No.

- |                                     |    |    |
|-------------------------------------|----|----|
| 10.- Medir la piel                  | SÍ | No |
| 11.- Cortar los pares.              | SÍ | No |
| 12.- Rebajar manualmente las piezas | SÍ | No |

Ahora explique lo mejor que pueda, qué problemas está enfrentando respecto a las tareas que marcó con la palabra sí.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## TECNICAS DE LAS TARJETAS.

### Descripción:

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

### Material Requerido:

Juegos de tarjetas como se muestra en el ejemplo.

### Tipos de tarjetas.

- . Referidas a áreas de conocimiento comunes a toda la empresa o a varios puestos.
- . Relativas a las tareas del puesto.

### Tipo de aplicación.

Individual o colectiva. Se sugiere este último tipo para aprovechar una de las ventajas de la técnica.

### Número de sujetos.

Desde uno hasta los que alberguen cómodamente en un salón.

**Destinatarios:**

Titulares de los puestos investigados, desde el supervisor de línea hacia abajo.

**Ventajas**

Es una técnica que, gracias a sus características, resulta atractiva y novedosa para los sujetos.

Su aplicación es sencilla y rápida.

Los resultados obtenidos se tabulan fácilmente.

La elaboración de los materiales (tarjetas) no exige conocimientos especiales.

**Desventajas:**

No puede usarse con sujetos con problemas de lectura y escritura.

Aunque las instrucciones sean aparentemente sencillas, se les dificultan a algunos sujetos, en especial cuando deben ordenarlas por prioridad.

Los sujetos pueden proporcionar consciente o inconscientemente respuestas falsas.

**Procedimiento de elaboración de materiales.**

Elabore la lista de tareas del puesto o áreas de conocimiento que desea incluir en las tarjetas. Procure que no pasen de 20.

Anote a cada tarjeta una tarea o área de conocimiento y pón

gale su número consecutivo.

Reproduzca tantos juegos de tarjetas como sean necesarios.

#### Procedimiento de Aplicación.

Verifique la asistencia de los sujetos y las condiciones del local en que se reunirá con ellos.

Preséntese poco antes de la hora señalada con su material - listo.

Reciba a los sujetos, indicándoles su nombre y puesto si es necesario.

Explíqueles el propósito de la reunión y aclare las dudas - que surjan.

Reparta los materiales (juegos de tarjetas por sujeto y lápiz).

Dé las instrucciones a los sujetos:

- . Separar aquellas en las que tienen necesidades de capacitación.
- . Escribir al reverso de las tarjetas las razones por las que - creen necesitar de la capacitación.
- . Anotar su nombre en la tarjeta de arriba.

Supervise que los sujetos trabajen según las indicaciones y auxilie a quienes lo necesiten.

Recoja las tarjetas que desecharon los sujetos por no tener necesidades en las tareas o temas que incluían.

Solicite a los sujetos que le vayan entregando las tarjetas

con las que se quedaron, cuando finalicen su trabajo.

Revise que la primera tarjeta de cada persona tenga anotado su nombre y que al reverso de las tarjetas aparezca alguna anotación. En caso de que faltasen explicaciones, pregunte al sujeto respectivo y anote las razones por las que éste cree que le hace falta capacitación.

Agradezca al grupo su colaboración.

#### Recomendaciones.

Utilice un auxiliar si el grupo de sujetos es numeroso.

En caso de que algún sujeto tenga notorias dificultades para seguir las instrucciones, pídale que se espere que haga una aplicación individual de la técnica.

Reproduzca las tarjetas en fotocopidora para ahorrar recursos y tiempo.

#### Habilidades requeridas por el investigador.

Mínimas; la técnica es sencilla tanto en la elaboración del material como en su aplicación.

La parte que puede presentar alguna dificultad es la explicación del propósito de la sesión y el manejo de objeciones respecto de la técnica y/o de la capacitación.

Para el puesto de tejedor de muestras se elaborarían ocho - tarjetas, que cubran las principales tareas: 1. Recibir instrucciones del trabajo por realizar. 2. Montar plegadores de urdimbre

en el telar. 3. Montar dibujo en máquina. 4. Preparar la trama - en la canilla. 5. Supervisar el proceso de tejido. 6. Detectar - fallas del tejido. 7. Determinar causas de las fallas y reparar las fallas de su competencia. 8. Montar programas de movimiento de cajas.

Ejemplo de tarjeta.

1. Recibir instrucciones  
del trabajo por realizar.



PERIODO DE ACTUACION.

## Descripción:

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

Respecto del material requerido, se emplean formularios de registro, y el tipo de aplicación es colectivo, aunque puede emplearse también individualmente.

## Número de Sujetos.

Los que soporta el diseño de investigación; puede ser desde cuatro a cinco hasta todos los ocupantes de un nivel jerárquico determinado.

## Destinatarios:

Directivos, mandos medios y supervisores, cuando no es posible detectar necesidades por medio de otras técnicas y se disponga tanto de recursos como de autorización para utilizarla, algunos autores señalan:

Puede suceder que, a pesar de haberse cumplido diligentemente con el procedimiento reseñado, las causas profundas no hayan emergido en una medida que permita al jefe de capacitación identificar las necesidades de formación profesional en términos absolutos. Esto puede estar determinado por lo

siguiente:

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

Teniendo en cuenta esos factores, quizás resulte necesario introducir un periodo de actuación.

Ventajas:

Permite observar la actuación del personal en una situación relativa controlada y dentro de un lapso específico.

Desventajas:

Introduce condiciones "artificiales", dado que los sujetos saben que están evaluadas.

Implica mucho tiempo y requiere la elaboración de instrumentos de acopio de datos.

No proporciona directamente las necesidades de capacitación se centra más bien en el desempeño.

-Procedimiento de elaboración de materiales.

Varía según la estrategia de observación y registro del periodo de actuación. Esta puede ser relativamente sencilla, por -

ejemplo, entrevistas antes, durante y después del periodo de actuación o bien instrumentarse de varios registros de observación manejados por especialistas en las diferentes tareas.

Es necesario, tal vez, consultar documentos de mayor profundidad.

#### Procedimiento de aplicación.

Depende de lo que se haya definido en la estrategia de observación y registro. Sin embargo conviene:

- . Precisar el lapso que abarcará la técnica y obtener la aprobación de los directivos de la empresa.
- . Informar a los supervisores y al personal implicado los propósitos y las características del periodo de actuación y aclarar las dudas que tengan.
- . Realizar las observaciones y recabar los registros según el programa establecido, lo cual implica forzosamente aplicar otras técnicas de DNC.
- . Analizar los datos recabados, en caso de que se trate de observación para puntualizar los hechos y depurar la información recogida.

#### Recomendaciones.

Procure que la técnica no introduzca variables que modifiquen sustancialmente el desempeño de los sujetos.

Asegúrese de la confiabilidad de la información, en especial mediante la recabación de datos objetivos, numéricos.

Calcule el costo y el tiempo que implica esta técnica, para efectuar comparaciones con otras y para determinar si el trabajo puede llegar a feliz término.

#### Habilidades del Instructor.

Esta técnica es una de las más complejas. Exige, en función del diseño adoptado, conocimientos y habilidades especializados, tanto para la elaboración de los instrumentos como para la aplicación de la técnica. Se recomienda auxiliarse de un asesor en medición del desempeño y diseño de materiales de registro.

## INVENTARIO DE HABILIDADES.

### Descripción.

El supervisor o jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada.

### Material requerido.

inventario de habilidades, veáse ejemplo.

### Tipo de aplicación.

Individual.

### Número de sujetos

Con esta técnica se puede investigar prácticamente a todos los subordinados directos de un jefe o supervisor, siempre que éste posea información sobre cada sujeto.

### Destinatarios

Jefe de área y supervisores.

### Ventajas.

Ofrece datos comparativos respecto a las necesidades de capacitación de todos los subordinados de un jefe inmediato.

La elaboración del material es sencilla.

El manejo de la técnica no exige de habilidades especializa

das.

Puede proporcionar informaciones valiosas respecto de la - justificación de las necesidades y las características del personal, en una sola ocasión.

Desventajas.

El valor de la técnica disminuye en la medida en que el jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada - uno de sus subordinados.

Los resultados de la técnica se ven afectados por las preferencias y rechazos -concientes o no-, de los supervisores respecto de su personal.

Procedimiento de elaboración de materiales.

Trace un cuadro de doble entrada como, que incluya los datos de identificación.

Anote en las columnas las tareas del puesto en orden de secuencia, o las áreas de conocimiento que desee incluir.

Registre en las líneas los nombres de los trabajadores que se investigan ordenándolos alfabéticamente.

Procedimiento de aplicación.

Preséntese en el lugar y la hora acordados previamente con el jefe que le proporcionará la información.

Explíquelo nuevamente, en caso de que sea necesario, el propósito de la labor que realizará, las características de la técnica y el uso que se dará a la información que proporcione.

Pregúntele si la primera persona que aparece en el inventario tiene necesidades de capacitación en la primera tarea o área de conocimiento. En caso afirmativo escriba en la interacción NC; de lo contrario, cancele el rectángulo con la raya diagonal.

Proceda de igual manera con las siguientes personas en la primera tarea.

Solicite que le presente las razones por las cuales afirma que las personas marcadas con NC deben capacitarse. Anote esos datos por separado y rectifique el inventario si es necesario.

Continúe el llenado del resto del cuadro de igual modo.

Recabe las características de los trabajadores, si lo cree oportuno es esta ocasión.

Déle las gracias al supervisor y deje abierta la posibilidad de una reunión posterior o de peticiones adicionales de información.

Habilidades requeridas por el investigador.

Mínimas. Planteará las cuestiones apegándose al procedimiento descrito y procurará cerciorarse de que el investigador proporcione información objetiva y consistente. Requiere flexibilidad para adaptar el llenado del inventario a otra forma que sugiera el jefe que se investiga.

## Ejemplo de inventario de habilidades

CONFIDENCIAL

Empresa: El Sauce

Puesto: Ayudante de operador de calderas

Investigador: Alejandro Mendoza Niñez

Subárea:

Nombre del jefe: J. Ruiz

Fecha: 28 de noviembre de 1981.

## T A R E A S

Recibe instrucciones	
Ayuda a operar	
Controla nivel de agua	
Controla manómetros	
Controla suministros vapor a calderas	
Obtiene muestras de agua	
Prepara productos para calderas	
Limpia manómetros y partes accesibles	
Revisa tanques y bombas	
Hace ajustes de su competencia	
Observaciones.	

- Nombres  
 1. Araujo E. Rogue  
 2. Azar B. René  
 3. Duarte L. Jaime  
 4. Cruz R. Raul  
 5. Luna A. Rafael  
 6. Miranda Z. Jorge  
 7. Niño Q. Ramiro  
 8. Sánchez P. Adolfo  
 Total



## PRUEBAS DE DESEMPEÑO.

### Descripción

Un sujeto o grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes para ser exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

### Material Requerido

Los instrumentos psicotécnicos (pruebas y documentos de registro) requeridos para cada caso, así como los materiales y - equipo que ameritan la realización en condiciones operativas reales, de las tareas del puesto.

### Tipo de pruebas de desempeño.

- . Teóricas o de conocimientos
- . Prácticas y operativas
- . De actitudes.

### Tipo de aplicación

En el caso de pruebas teóricas escritas ya que se pueden - utilizar orales, aunque no sean siempre recomendables, la aplicación puede ser individual o colectiva.

Si se trata de pruebas prácticas forzosamente se debe in --

cluir la observación de la conducta, solamente de manera individual. En caso contrario también puede ser colectiva la aplicación.

#### Número de sujetos

Varía, según el tipo de prueba, desde uno hasta los que pueden alojarse en un local.

#### Destinatarios

Personal de cualquier nivel de la empresa, aun cuando directivos, la simulación ofrece mejores posibilidades.

#### Ventajas

Es quizá la mejor técnica para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de puesto de niveles obrero, empleado y técnico.

Excluye en buena medida la deformación y el ocultamiento de las necesidades que puede hacer el sujeto, ya que debe someterse a una situación objetiva en la que demuestra los conocimientos, habilidades y actitudes que exige su puesto.

#### Desventajas

La elaboración de las pruebas requiere de personal especializado, además de implicar bastante más tiempo que el exigido por otras técnicas.

Es difícil confeccionar pruebas que evalúen cabal y objetivamente algunos puestos de trabajo. Recuérdense que estos instrumentos de evaluación deben ser válidos, confiables y objetivos.

El tiempo y materiales que exige su aplicación pueden ser considerados para algunos puestos.

#### Procedimiento de elaboración de materiales.

Este aspecto requiere necesariamente la presencia, o al menos la asesoría de personas especializadas, como pedagogos o psicólogos, quienes además deben auxiliarse de trabajadores calificados o técnicos que conozcan suficientemente las tareas a evaluar.

Queda por tanto, fuera del alcance de esta indicar procedimientos de elaboración de pruebas. A los interesados se les recomienda consultar las obras que se ocupan del tema en cuestión.

#### Procedimiento de aplicación.

Difiere según las pruebas diseñadas. En el caso de pruebas con lápiz y papel, esto es, que exploran únicamente conocimientos, la aplicación es relativamente sencilla; no así cuando se emplean pruebas de tipo práctico. De cualquier manera, para asegurar uniformidad en la aplicación de las pruebas -lo cual garantiza la comparación entre los resultados de diferentes sujetos-, es necesario apegarse a criterios psicométricos.

#### Recomendaciones.

No utilice esta técnica si no dispone de conocimientos o ayuda especializada.

Prevea el costo (especialmente materiales de consumo) y el tiempo que implica la técnica, para comparar las ventajas y desventajas que tiene con respecto a otras técnicas, así como para asegurar el éxito de la labor.

Garantice la cooperación de los sujetos que serán examinados; si ellos no están de acuerdo, todo el trabajo de preparación, puede ser inútil.

Asesórese para la interacción de los resultados; el uso del sistema de calificación decimal le puede dar una imagen muy deformada de la situación real.

#### Habilidades del instructor.

Sumamente especializadas a causa de los aspectos previamente señalados.

HOJA DE EVALUACIÓN DE LA PRUEBA DE EJECUCIÓN

CIUD 8 33 20/12

Nombre del trabajador \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_ Doc. de identidad \_\_\_\_\_  
 Nombre de los evaluadores \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_  
 Lugar y fecha del examen \_\_\_\_\_

Puntaje		Factores	Exactitud			Acabado			Método de trabajo	
Máx.	Mín.		Logro de unidades y sub-unidades correctas	Logro al aplicar sub-unidades y unidades correctas	No logro sub-unidades o unidades correctas	Est. del número	Est. del regular	Est. del malo	Se usaron correctamente	Se siguió el método por seguir
10		Regulación de la máquina	8	5	0				2	1
10		Montaje de piezas							6	3
		Herramientas	5	3	0					0
75		Tornillos de superficie	Diámetro de las perforaciones		Fuera de las especificaciones					
		Ø 40 x 30		5	0					
		Chavetas Ø 30x1		20	0	5	3	0		
		Ø 10 x 50		4	0					
		22 x 20		6	0					
		10 x 20		3	0					
		20 x 20		3	0					
		Placas 30 x 50		3	0					
		Ø 6 x 50		3	0					
		Ø 8		3	0					
	Cámaras 40 x 100		5	0						
5		Agujero	Correcto		Incorrecto					
5		ADUJERADO Comprobación de tornillos	Adecuado		Inadecuado					
20		ROSCADO	Apunta de los tornillos	Empuje de los tornillos	No empuje de los tornillos	Estado de los tornillos	Estado de las piezas	Estado de las piezas	Estado de las piezas	Estado de las piezas
			15	9	0	5	3	0		
10		PROCESO Y SEGURIDAD							10	5
20		Resaca	Menos de 5%	Entre 5% y 6%	Entre 6% y 7%	Entre 7% y 8%	Entre 8% y 9%	Entre 9% y 10%	Más de 10%	
			20	18	16	14	12	10		8
15		Fuerza								

Se sigue un orden correcto en la ejecución de las operaciones y tiene en cuenta las normas de seguridad.  
 El orden en la ejecución de las operaciones no es el más adecuado y descuida algunas normas de seguridad.  
 No sigue el orden lógico en la ejecución de las operaciones y descuida las normas de seguridad.

Reuniones de grupos tipo corrillos.

Descripción

Un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto de algún asunto.

Material requerido

Agenda de la reunión y , cuando se emplean corrillos, cuestionario y tarjeta de corrillos.

Tipos

- . Reuniones de grupo: el conjunto de sujetos estudia y discute una cuestión, apegándose a una agenda.
- . Corrillos: el grupo se divide en corrillos (subgrupos de 5 a 8 personas), cada uno de los cuales analiza por separado una cuestión, para finalmente abordar en una plenaria las conclusiones generales.

Los documentos de trabajo son: cuestionario y tarjeta de corrillos.

Tipo de aplicación.

Colectiva.

#### Número de sujetos.

Se recomienda utilizar esta técnica con grupos de cinco participantes hasta de 25, aunque esta cifra puede aumentar si las condiciones materiales y habilidades del investigador lo permi-ten.

#### Destinatarios

De preferencia mando medios y superiores, para conocer tanto las necesidades de capacitación de su personal como las suyas; asimismo, para personal técnico.

#### Ventajas

Permite obtener en poco tiempo mucha información.

Proporciona un clima propicio que reduce las reticencias de los participantes.

Compromete al grupo, mucho más que otras técnicas, con las decisiones que se toman.

#### Desventajas.

Es difícil precisar las necesidades individuales de capacitación, en especial cuando se trabaja para determinar las refe-rentes a los subordinados.

Arroja, en ocasiones, informaciones emocionales más que ob-jetivas y propuestas poco fundamentadas.

Puede involucrar asuntos y problemas de naturaleza diferente de la deseada y que el investigador a veces no puede manejar.

#### Procedimiento de elaboración de materiales.

##### 1. Tarjeta de corrillos

- Anote los datos generales. Vea modelo que se propone.
- Redacte los propósitos específicos que persiguen los corrillos en esa sesión.
- Defina las actividades que realizarán los corrillos y el tiempo total que tienen para ello.
- Precise los materiales necesarios para el trabajo de los corrillos.

##### 2. Cuestionario.

- Defina las áreas o los temas que le planteará al grupo.
- Redacte, para cada uno de ellos, una o varias preguntas, planteándolas con interrogaciones que principien con: "en qué", "cómo", "de qué forma", "quién", "por qué", etc.
- Verifique que las preguntas correspondan con lo que desea investigar. Revise la tarjeta y el cuestionario, páselos a máquina y reproduzca los según las necesidades.

#### Procedimiento de aplicación.

Rectifique asistencias del grupo y condiciones del local que ocupará.



Reciba a los sujetos.

Preséntese si es necesario.

Explique brevemente las funciones de su puesto y las finalidades de la reunión.

Exponga sucintamente la forma en que trabajan los corrillos.

Integre el número de corrillos que estime pertinente y ayúdelos a distribuirse en el local de modo que puedan trabajar.

Dé instrucciones para que se nombre al moderador y al secretario, y supervise que ello se realice convenientemente.

Distribuya el material.

Lea tarjeta de corrillos y cuestionario, y aclare las dudas que surjan.

Indique al grupo que puede iniciar sus actividades; vigile que todos participen y trabajen según las indicaciones.

Señale, cuando la mayoría de los equipos ha terminado, que quedan tres minutos para continuar con la etapa de presentación de los resultados de los corrillos.

Pida, después del tiempo concedido, que el primer secretario presente las respuestas de su corrillo en la cuestión inicial; solicite al secretario del segundo corrillo que lea sus respuestas y así sucesivamente.

Indique al secretario del segundo corrillo que proporcione las respuestas de su equipo en la segunda pregunta; solicite al secretario del tercer corrillo las suyas, hasta concluir.

Proceda de igual modo con las demás preguntas.

Obtenga las conclusiones y agradezca al grupo su esfuerzo y colaboración.

#### Recomendaciones.

Haga que los sujetos se presenten, en caso de que no se conozcan bien entre sí.

Procure que los corrillos no se desvíen de los tópicos propuestos.

Estimule la participación de todo el grupo.

Esté al tanto del desarrollo del trabajo que realiza cada corrillo y auxilie al que tenga problemas.

#### Habilidades del Investigador.

Manejo de reuniones de trabajo, en especial de las que impliquen dinámica de grupo cuando se emplee corrillos.

**TARJETA DE CORPILLOS.****Datos generales**

Determinación de necesidades de capacitación.

Puesto:

Corrillo núm.

**Propósitos**

Especificar nuestras necesidades de capacitación; las razones que las justifican y sugerir estrategias para resolverlas.

**Actividades del corrillo.**

- . Designar un moderador y un secretario que se encargarán de dirigir las acciones del corrillo y llevar un registro de los aspectos discutidos.
  - . Leer, conducidos por el moderador, el cuestionario adjunto.
  - . Contestar, una a una las preguntas del mismo después de llegar a un acuerdo.
- Se dispone hasta esta actividad de 30 minutos.
- . Dar a conocer, al resto del grupo, los resultados obtenidos a través del secretario.

**Materiales**

- . Cuestionario
- . Hoja de rotafolio
- . Plumones

## CUESTIONARIO.

1. ¿ Cuáles son las tareas básicas del puesto ? Enumere por lo menos siete. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿ En cuáles de ellas tenemos, en conjunto, mayores dificultades? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿ Cuáles son los problemas que enfrentamos en esas tareas y qué causas las pueden originar ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Qué conocimientos, destrezas y actitudes nos están haciendo falta para mejorar nuestro desempeño en algunas de estas tareas ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cómo podríamos resolver esas necesidades de capacitación utilizando los recursos personales que poseemos y los de la empresa ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## COMITES

### Descripción

Un grupo de sujetos se reúne periódicamente para abordar un asunto -las necesidades de capacitación-, formular proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación.

### Material Requerido

Agenda de las sesiones.

### Tipos de Comités.

En la actualidad, y según las reformas a la Ley Federal del Trabajo, se han consagrado las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa. En estas condiciones, se puede hablar de comisiones mixtas estatuidas legalmente, y permanentes, y comités o subcomités adicionales a aquellas, no necesariamente bipartidas y de temporalidad definida. El especialista en capacitación puede formar parte de los comités o en su defecto participar en sus sesiones.

### Tipo de aplicación.

Colectiva.

### Destinatarios

Personal directivo, técnico y de supervisión. así como representantes sindicales que tengan conocimiento sobre la problemática de capacitación y poder de decisión. La designación de los integrantes de los comités queda a juicio de los sectores; el especialista en capacitación puede proponer sin embargo, algunos criterios.

### Número de sujetos

Mínimo dos (lo estipulan los criterios emitidos por la ST y PS) ( ): se recomienda que el máximo no exceda de doce personas de modo que se facilite la toma de decisiones.

### Ventajas

Permite agrupar opiniones, hechos y puntos de vista que pueden facilitar el proceso de DNC.

Establece un clima propicio para ventilar libremente las cuestiones planteadas.

Incluye, en el caso de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, el enfoque de los trabajadores y de la empresa.

### Desventajas

Los miembros de los comités generalmente no disponen de tiempo para asistir a las sesiones.

Muchos de los miembros no poseen conocimientos especializa-

dos en materia de capacitación ni de DNC. Se sugiere auxiliarse, siempre que sea posible, del área de capacitación de la empresa o de un asesor.

#### Procedimiento de elaboración de materiales.

Enliste los asuntos por tratar en la sesión del comité. Debe considerarse el tiempo disponible por los integrantes del comité y, desde luego, tanto los objetivos de dicho comité como el avance que se haya observado en sesiones anteriores.

#### Procedimiento de aplicación.

De acuerdo con la fecha de la sesión, enviar los citatorios con dos o tres días de anticipación y ratifique, telefónicamente, la asistencia de los miembros.

Prepare el local donde se realizará la sesión.

Preséntese unos minutos antes de la hora señalada para el inicio de la sesión.

Cuando se reúna el quórum requerido, dé a conocer la agenda o permita que lo haga el presidente o quien esté establecido. Observe esta recomendación para el resto de la sesión.

Siga los puntos de la agenda y registre los aspectos más elevados de las decisiones, así como los acuerdos.

Dé las gracias a los asistentes y póngase de acuerdo respecto a la fecha de la próxima reunión.

### Recomendaciones

En tanto el comité adquiere conocimientos y experiencias, procure orientar particularmente su actividad. Recuerde, no es un grupo de especialistas, por lo cual se puede desalentar fácilmente con tareas iniciales difíciles.

Si no es un miembro activo del comité participe como asesor. Evite que se trabaje sin agenda.

Procure que el comité tome acuerdos que propicien la capacitación.

### Habilidades del investigador.

Manejo de reuniones de trabajo.



COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTPAMIENTO DE LA  
COMPANIA COMERCIAL JUPITER

Agenda de la reunión ordinaria de enero.

1. Lectura y aprobación en su caso de los puntos de la agenda.
2. Informe de la subcomisión y estructura de recursos humanos - que precisaría número exacto de trabajadores por puesto y categoría y los que probablemente ingresarán en el transcurso del año.
3. Análisis del informe de avance de la capacitación correspondiente al trimestre octubre-diciembre del año anterior.
4. Propuestas de sugerencias para mejorar el cumplimiento de los planes y programas de capacitación.
5. Sesión de preguntas y respuestas con el jefe del departamento de instrumentación de su área.
6. Obtención de conclusiones preliminares sobre las necesidades de capacitación del área.

**TORMENTA DE IDEAS****Descripción**

Un grupo de personas, organizadas por el investigador, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado.

**Material requerido**

Especificación del área o pregunta (s).

**Tipo de aplicación**

Colectiva.

**Número de sujetos**

Se requiere de un mínimo de cuatro sujetos: es recomendable no incluir más de doce.

**Destinatarios**

Personas que ocupen puestos de prácticamente cualquier nivel, desde mandos medios hasta trabajadores: se recomienda que todas ellas desempeñen el mismo puesto.

**Ventajas**

Proporciona información abundante respecto a evidencias de

problemas y posibilidades de resolver necesidades.

Facilita la libre participación de todos los sujetos.

Compromete emocionalmente al grupo con las propuestas formuladas.

#### Desventajas

No arroja específicamente necesidades individuales de capacitación.

En muchos casos las informaciones que generan son meras opiniones y deseos, más que datos objetivos.

Requiere de habilidades especializadas para su manejo, ya que, de no poseerlas, el investigador puede crear una situación problemática que escape de su control.

Procedimiento de habilidad para la elaboración de materiales.

Aunque sólo se trata de varias cuestiones es necesario plantearlas de tal modo que:

- . Propicien una variedad de respuestas.
- . No despierten la hostilidad del grupo hacia la empresa, el jefe o el propio investigador.
- . Involucren a todos los sujetos, por su enfoque emotivo, participativo.

Prever el tipo de respuestas que podrá obtenerse y el monto

de las mismas. Se sugiere eliminar aquellas que puedan traer a colación asuntos que no conozca bien el investigador o muy conflictivos.

Anotar, si se dispone de material, cada una de las preguntas en una hoja de rotafolios.

#### Procedimiento de aplicación

Confirme con anticipación la asistencia de los sujetos.

Preséntese poco antes de la hora señalada para verificar que las condiciones materiales del local son las adecuadas.

Explique los propósitos de la reunión y la forma de trabajo.

Cerciórese de que todos entienden como funciona la tormenta de ideas.

Lea la primera cuestión, de preferencia ya preparada en una hoja de rotafolios, y pida al grupo que emita libremente, sin inhibiciones, las ideas que pasen por su mente, sin que importe su aparente corrección o justificación. Anote todas las ideas que se generen en 3 o 4 minutos, registrando la frecuencia de las que sean similares en hoja de rotafolios.

Indique a los sujetos que ahora si se analizarán las ideas desde un punto de vista racional para obtener los resultados apertecidos sin importar quién haya aportado cada una de ellas.

Analizar la información y abordar las conclusiones.

Proceder de igual manera con las siguientes cuestiones,  
Dar las gracias al grupo.

#### Recomendaciones

Estimule la imaginación del grupo en la primera etapa de generación de ideas.

Procure crear un clima de libertad y a la vez de respeto mutuo.

Desaliente conductas agresivas y de ser posible personalistas. La tormenta de ideas es un trabajo de grupo.

Habilidades requeridas por el investigador.

Las inherentes al manejo de una dinámica de grupo, en especial de carácter creativo.

Ejemplo de preguntas para tormenta de ideas.

1. ¿Qué obstáculos internos (personales) y externos están frenando nuestro autodesarrollo?
2. ¿Cómo eliminarlos?
3. ¿Cuáles son las razones individuales o de la empresa, que impide mejores logros?
4. ¿Cuáles de ellas pueden ser resueltas por nosotros mismos?
5. ¿En qué aspecto enfrentamos, en conjunto, falta de conocimientos, destrezas y actitudes para mejorar individual y organizacionalmente?

## SIMULACION

### Descripción

Un sujeto, o un grupo de ellos, son sometidos a una situación que requiere, que, aunque ficticia, psicológicamente se acepta como real, con el propósito de observar sus reacciones y el manejo que se hace de la misma. En el caso de la DNC, la simulación persigue conocer el desempeño del personal en tareas específicas.

### Material requerido

Varían según el tipo de simulación. Puede ser ejercicio en charola de entrada, papeles de dramatización, juego de negocios. En este último caso a veces se involucra una computadora con un programa especialmente diseñado para una situación (inversiones, planeación de la producción, ventas, toma de decisiones,).

### Tipos de simulación

Las más comunes son: dramatización, estudio de casos, ejercicio en charola de entrada, simulación programada, juego de negocios.

### Tipo de aplicación

Individual o colectiva, según el diseño de los materiales.

### Destinatarios

Usualmente se utiliza desde el nivel de supervisión hacia arriba, aunque según las necesidades, se puede descender jerárquicamente.

### Ventajas

Permite apreciar algunas conductas complejas en condiciones más o menos realista, lo cual es difícil de lograr inclusive con pruebas de desempeño.

Facilita que los destinatarios adquieran una conciencia más clara y vívida de sus propias necesidades de capacitación.

### Desventajas

La elaboración de los materiales requiere del concurso de especialistas.

En la dramatización son indispensables uno o varios agentes auxiliares para representar los papeles complementarios al que se desea apreciar. Algunas de las modalidades implican bastante tiempo y equipo costoso (juegos de negocios).

### Procedimiento de elaboración de materiales y de aplicación.

Dado del carácter de esta obra, queda fuera de su alcance señalar algunos procedimientos para elaborar materiales y aplicarlos.

### Recomendaciones

Asegúrese de que el material que ha preparado o que adquirió es útil para determinar las necesidades del puesto (o de alguna de sus tareas) que investiga.

Elimine o sustituya las referencias que hagan que los materiales parezcan ajenos al contexto en que se desarrolla.

Cerciórese de contar con suficientes conocimientos y destrezas para aplicar e interpretar la simulación. Use asesores en caso de que sea necesario.

### Habilidades requeridas por el investigador

Varían según la modalidad, pero en todos los casos son especializadas.



Ejemplo de los papeles de una dramatización.

Area de supervisión investigada: manejo de personal incumplido.

#### 1. Papel del supervisor

Ana María Reyes es una de sus subordinadas de mayor antigüedad. Su desempeño ha ido evolucionando con el tiempo, de regular a bueno, aunque últimamente ha tendido a descender. Además de ello, su asistencia y puntualidad han sufrido también deterioro. A pesar de eso ella se ha quejado -le han llegado rumores- de que usted es injusto, que no la quiere como antes. Tal vez la razón de esto sea que algunas de sus compañeras tiene que efectuar ciertos trabajos fuera del área y llegan algunos días tarde o simplemente no se presentan a la empresa porque no es necesario.

Ve venir hacia usted a Ana Ma., muy enojada y con su sobre de pago en la mano; tal vez le descontaron algunos días.

#### 2. Papel de la trabajadora

Usted está muy enojada en estos momentos. Le descontaron parte de su salario y no es la primera vez que ocurre. No le parece correcto que esto suceda, dado que a otras compañeras no les quitan nada aunque falten o lleguen tarde. Usted ha puesto durante muchos años su mejor esfuerzo para la compañía y ahora lo que tiene son problemas. Su jefe deberá justificar sus faltas -cree que lo hizo una vez antes-, para que pueda recobrar su dinero. Le hace mucha falta. Va a hacer todo lo posible por convencer a su jefe. Muéstrese muy irritada y reclámele todo lo que

pueda. Si eso no funciona, dígame que tiene miles de problemas y que ya no llegará tarde.

En el fondo usted sabe que el supervisor tiene la razón.

## EVALUACION DE MERITOS

### Descripción

El supervisor o jefe de área registra en un formato, elaborado para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño de su personal durante un lapso de tiempo determinado (seis meses o un año) y formula recomendaciones para su mejoramiento y/o propuestas de motivación.

### Instrumento

Forma de evaluación de méritos.

### Tipo de aplicación

Cada supervisor aprecia el desempeño de todos sus subordinados, por lo cual puede realizar la evaluación cuando él decida, claro está, siempre dentro del programa que marque la empresa.

### Número de sujetos

Todos aquellos que la empresa haya incluido en su programa de evaluación de méritos. Esta técnica tiene primariamente otra finalidad distinta a la DNC; conocer la actuación del personal para proponer medidas relativas a motivación, ascensos, transferencias, salarios-incentivos, etc.

### Ventajas

Proporciona una visión general del desempeño del personal.

Señala sus aspectos fuertes y debilidades, y puede incluir algunos señalamientos sobre las causas de éstas.

#### Desventajas

No proporciona directamente las tareas del puesto en las que existen necesidades de capacitación, a no ser que incluya una segunda parte específica para evaluar el desempeño en cada una de las tareas, como en el ejemplo.

Se realiza, por lo común, anualmente, con lo cual la información que incluye no siempre está actualizada.

En caso de que no sea una práctica evaluar el desempeño en cada una de las tareas, del personal, la DNC difícilmente justifica su implantación, además de que tal vez no sea la mejor técnica para los recursos y características de la empresa.

#### Recomendaciones

Si no ha sido posible incluir una parte que evalúe específicamente las tareas del puesto, lo cual no es una práctica común, tome como referencia la evaluación de méritos para profundizar en ese sentido mediante otra técnica.

En caso de que la información proporcionada por la evaluación sea de importancia para la DNC, procure que en un formato posterior se incluyan aspectos más específicos sobre necesidades de capacitación. Negocie con el tiempo esa oportunidad.

NOMBRE	PUESTO	PUESTO ANTERIOR					
DEPARTAMENTO	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO						
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	PUESTO DEL JEFE INMEDIATO						
			Cant.				
<b>1. Conocimiento</b> Examine los conocimientos que tiene de su trabajo	1 Conoce su trabajo en forma regular	2 Conoce su trabajo satisfactoriamente	3 Conoce bien su trabajo	4	5	6	7 Conoce muy bien su trabajo y de sus operaciones
<b>2. Rapidez</b> Determine la rapidez del trabajo que realiza normalmente	1 Lento	2	3 Tiende a llegar al estándar	4	5 Supera el estándar	6	7 Supera de manera importante el estándar
<b>3. Destreza</b> Aprecie el dominio de las destrezas del puesto	1 No las domina	2	3 Domina la mayoría de ellas	4	5 Tiene destreza en todas las tareas	6	7 Posee adicionalmente otras destrezas
<b>4. Iniciativa</b> Examine si necesita supervisión y si presenta ideas para mejorar su trabajo	1 Necesita supervisión constante para desarrollar su trabajo	2	3 Desarrolla el trabajo que se le asigna independientemente	4	5 Presenta ideas para mejorar su trabajo	6	7 Presenta ideas y trata de mejorar el trabajo y del grupo
<b>5. Relaciones</b> Determine las relaciones que sostiene con sus compañeros y supervisores	1 Tiene problemas con ellos	2	3 Sus relaciones son aceptables	4	5 Tiene buenas relaciones	6	7 Crea un clima agradable de trabajo
<b>6. Cooperación</b> Examine si coopera o no con sus compañeros y supervisores	1 Coopera de mala gana	2	3 Su cooperación es aceptable	4	5 Coopera con gusto	6	7 Crea un clima agradable e inspira cooperación
<b>7. Potencial de desarrollo</b> Estime si puede ocupar un puesto superior	1 Demuestra cierta potencialidad para ocupar su puesto	2	3 Demuestra potencial para ser el mejor en su puesto	4	5 Demuestra cierta potencialidad para ocupar otro puesto	6	7 Tiene potencial para ser promovido
<b>Observaciones:</b>							Punt.
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO			FIRMA DEL GERENTE			FECHA	

## EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS FUNCIONES DEL JEFE DE APROVISIONAMIENTO

1. Piantes trimestralmente, en función de los requerimientos, las compras	1 Requiere mejoramiento sustancial	2	3 Apenas se acerca a las exigencias	4	5 Supera la norma para la tarea	6	7 Trabajo sobresaliente	<i>Calif.</i>			
2. Realiza las compras	1 Requiere mejoramiento sustancial	2	3 Apenas se acerca a las exigencias	4	5 Supera la norma para la tarea	6	7 Trabajo sobresaliente				
3. Verifica que las adquisiciones correspondan al precio, tiempo y calidad establecidos	1 Requiere mejoramiento sustancial	2	3 Apenas se acerca a las exigencias	4	5 Supera la norma para la tarea	6	7 Trabajo sobresaliente				
4. Tramita reposiciones y cancela pedidos, en casos necesarios	1 Requiere mejoramiento sustancial	2	3 Apenas se acerca a las exigencias	4	5 Supera la norma para la tarea	6	7 Trabajo sobresaliente				
5. Vigila que las condiciones de pago sean las estipuladas	1 Requiere mejoramiento sustancial	2	3 Apenas se acerca a las exigencias	4	5 Supera la norma para la tarea	6	7 Trabajo sobresaliente				
6. Observa los Instructivos de compras de la empresa	1 Requiere mejoramiento sustancial	2	3 Apenas se acerca a las exigencias	4	5 Supera la norma para la tarea	6	7 Trabajo sobresaliente				
7. Recaba información con los usuarios sobre la idoneidad de las adquisiciones	1 Requiere mejoramiento sustancial	2	3 Apenas se acerca a las exigencias	4	5 Supera la norma para la tarea	6	7 Trabajo sobresaliente				
8. Supervisa al personal a su cargo	1 Requiere mejoramiento sustancial	2	3 Apenas se acerca a las exigencias	4	5 Supera la norma para la tarea	6	7 Trabajo sobresaliente				
9. Elabora informes sobre su función	1 Requiere mejoramiento sustancial	2	3 Apenas se acerca a las exigencias	4	5 Supera la norma para la tarea	6	7 Trabajo sobresaliente				
<i>Observaciones:</i>								<i>Total</i>			
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 33%; height: 60px; vertical-align: bottom; padding: 5px;">FIRMA DEL JEFE INMEDIATO</td> <td style="border: 1px solid black; width: 33%; height: 60px; vertical-align: bottom; padding: 5px;">FIRMA DEL GERENTE</td> <td style="border: 1px solid black; width: 33%; height: 60px; vertical-align: bottom; padding: 5px;">FECHA</td> </tr> </table>									FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	FIRMA DEL GERENTE	FECHA
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	FIRMA DEL GERENTE	FECHA									

**PLANEACION DE CARRERA****Descripción**

Uno o varios sujetos, auxiliados por el especialista en capacitación, plantean estrategias específicas de educación, de autodesarrollo y de capacitación, con miras a alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o puesto de su campo ocupacional o fuera de él.

**Tipo de aplicación**

Individual

**Número de sujetos**

Uno por sesión.

**Destinatarios**

Se utiliza preferentemente con directivos, mando medios, supervisores y personal técnico.

**Ventajas**

Representan un serio compromiso de los sujetos con metas educativas y de capacitación que ellos mismos definieron.

Muchas de esas metas engloban necesidades de capacitación - actuales y futuras.

### Desventajas

Tiene poco valor para personas sin motivación y que no deseen comprometerse en esfuerzos a largo plazo, ni cambiar hábitos muy arraigados.

No siempre señala con claridad las tareas en que se requiere capacitación, ni las causas que lo justifiquen, dado que su enfoque se centra en lo prospectivo.

Puede incluir aspectos que el sujeto desea aprender, pero - de escaso valor para la problemática de puesto.

### Procedimiento de elaboración de materiales.

Esta técnica implica:

- . Profundo conocimiento de la trayectoria ocupacional y escolar de los sujetos.
- . Determinar las líneas de ascenso y las posibilidades de acceso a cursos y al sistema educativo.

Por consiguiente, se requiere elaborar varios formatos en los que se vacíe los datos anteriores de los sujetos y los que conformarán la planeación de su carrera.

### Procedimiento de aplicación.

- Prepare los formatos y la información que utilizará.
- Confirme el lugar y la hora en que se reunirá con el sujeto.
- Explíquese los propósitos que persigue la planeación de su



carrera.

- Recabe la información de su trayectoria pasada y regístrela en el formato respectivo.
- Explore sus expectativas ocupacionales y de formación.
- Proporciónele datos que correspondan a sus expectativas.
- Ayude al sujeto a decidir respecto de acciones específicas, analizando cuidadosamente las posibilidades de éxito.
- Anote en el formato de planeación de la carrera las decisiones, las acciones por emprender, las fechas y los medios de que se auxiliarán.
- Defina el programa de seguimiento que el sujeto y el investigador establecerán conjuntamente para controlar el avance de las acciones.
- Obtenga conclusiones y póngase de acuerdo con el sujeto para recabar algún aspecto particular.
- De las gracias al sujeto.

#### Recomendaciones

Utilice esta técnica cuando los recursos de la empresa faciliten flexibilidad en cuanto a medios educativos de formación.

Evalúe periódicamente el avance del programa y replantéelo, según la experiencia recabada.

Emplee preferentemente esta técnica cuando existan bases para garantizar potencial de desarrollo de los sujetos y posibilidades de acceso a niveles ocupacionales más elevados. Procure no

forzar las decisiones de los sujetos, menos aún tomarlas por ellos.

#### Habilidades requeridas por el investigador

Se requiere dominar la técnica de consultoría o de orientación profesional, además de tener conocimientos suficientes sobre los puestos que ocupan los sujetos y los involucrados en líneas de ascenso.

## CONCLUSIONES

El trabajo ha proporcionado elementos teóricos y prácticos necesarios para ser utilizados en organizaciones donde existe un plan o programa de capacitación y también para aquellas en las que no existe la investigación previa al proceso de capacitación.

Hoy en día, no existe duda de que la planeación tiene un valor inherente; éste consiste en que bien realizada nos permite tener una mayor probabilidad de éxito en las consecutivas etapas del proceso en cuestión. Tocante a nuestro tema, la DNC, tal idea es particularmente útil porque este proceso dentro del sistema integral de capacitación nos permite tomar decisiones acertadas para la formación de Recursos Humanos en las Organizaciones.

Para evidenciar cómo la DNC logra estos resultados optamos por presentar la importancia que tiene el pedagogo como investigador para realizar la detección de necesidades de capacitación, debido a que el posee una visión amplia de lo que sucede cuando esta se lleva en forma adecuada en el proceso de capacitación.

Tanto para los expertos como los legos en la materia, la propuesta que se presenta los lleva paso a paso a recorrer, en un principio, un camino incierto, que merced a las técnicas y procedi-

mientos propuestos; tal camino se visualiza claro y lúcido.

En otras palabras el trabajo es útil para aquellos que se encargan de llevar en forma directa el proceso de capacitación, y también para los que no tengan la información suficiente en la materia.

La tesina proporciona una guía metodológica para realizar de forma sistemática la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación.

Los fundamentos de nuestra propuesta son:

La utilización del modelo de análisis de problemas de Keit-Davis y el procedimiento metodológico de Mendoza Nuñez Alejandro.

En suma se puede decir que la determinación de necesidades de capacitación pretende conocer las carencias y limitaciones del personal y de las organizaciones, que pueden satisfacerse mediante eventos estructurados para obtener conocimientos o experiencias que propicien cambio de conducta grupal.

Es por ello que se concluye que DNC representa propósitos de realización, un conjunto de actividades de instrumentación metodológica que identifica problemas o conflictos que requieran ser satisfechos por medio de la capacitación.

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

- ARMO. Antecedentes para la elaboración de programas de adiestramiento. México, tercera edición. 1979.
- AMITA ETZIONI. Organizaciones Modernas. Edt. Uthea. México, 1973.
- CAVASOS. Flores Baltazar y otros: Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y sistematizada. Edt. Trillas, 12a. edición México. 1981.
- BESNARD, Pierre Educación permanente Edt. Oikos-Tan, S.A. Barcelona, 1979.
- CALDERON Córdova Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación del Personal. Edt. Limusa-México 1982.
- CRAIG Y BITTEL. Manual de Capacitación y Desarrollo de Personal. Edt. Diana, México, 1984.
- MENDOZA, Alejandro. Determinación de Necesidades de Capacitación Edt. Trillas 2a. edición. 1984.
- MORA CAPRILLO, E. Dinámica de grupos y capacitación. Vol. I, 2a. edición; Ed. F.H., Méx. 1981.

REYES Agustín. El análisis de puestos. Edt. Limusa-Wiley México, 1973.

RUIZ, Luis. Tratado elemental de pedagogía. UNAM, Méx. 1986.

SILICEO Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Edt. Limusa-México, 1978.

ST y PS. Formación en materia de productividad. ST y PS, México, S/P.

SRA. El proceso de capacitación: investigación, programación y - Evaluación. Comité interno de ediciones gubernamentales, - S.R.A. 2a. edición.

UCE A. Unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento. Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. serie técnica no. 1 una publicación de editorial popular de los trabajadores. enero 1979.